



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MAR  
AZUL DE LA PARROQUIA ANCONCITO;  
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA  
2012 - 2016”**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: LOURDES XIMENA REYES SUÁREZ**

**TUTORA: Ing. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA-MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2012**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MAR  
AZUL DE LA PARROQUIA ANCONCITO;  
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA  
2012 - 2016”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la Obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: LOURDES XIMENA REYES SUÁREZ**

**TUTORA: Ing. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA- MSc.**

**LA LIBERTAD - ECUADOR**

2012

**La Libertad, Mayo del 2012**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MAR AZUL DE LA PARROQUIA ANCONCITO; CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2012 - 2016” elaborado por la Srta. Lourdes Ximena Reyes Suárez, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

---

**Ing. Sofía Lovato Torres, MBA - MSc**

**TUTOR**

## DEDICATORIA

A Dios por permanecer siempre conmigo a lo largo de este tiempo y brindarme toda la fuerza necesaria. A mi madre por su ejemplo, por enseñarme que la vida está llena de adversidades pero que con fé, confianza y amor se logran los objetivos trazados. A mi padre y hermanos que con su apoyo me dieron fuerza para concluir mis estudios, confiando en mí persona.

A mi esposo por brindarme su ayuda y comprensión incondicional a lo largo de mi carrera y desarrollo de esta tesis, apoyándome constantemente, para alcanzar este sueño tan anhelado de la obtención de mi título profesional. A mi hijo, por su amor, paciencia y espera a lo largo de este tiempo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme dado la fuerza necesaria para concluir con mi tesis a pesar de las adversidades.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, sus docentes y autoridades, quienes me facilitaron la oportunidad de descubrir y aprender mejores conocimientos para ser una persona útil a la sociedad. De manera especial a mi tutora de tesis Ing. SOFÍA LOVATO TORRES MBA – MSc. por su guía, apoyo, colaboración, enseñanza y profesionalismo constante a lo largo de este trabajo de investigación.

A los directivos, socios, choferes, oficiales, despachadores y usuarios de la Cooperativa “MAR AZUL” por toda su ayuda y colaboración.

**GRACIAS A TODOS**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINIST.**

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc  
**DIRECTOR DE ESCUELA**

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA – MSc.  
**PROFESOR - TUTOR**

---

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MAR  
AZUL DE LA PARROQUIA ANCONCITO;  
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA  
2012 - 2016”**

Autor: Lourdes Reyes Suárez

Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres.

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa, generar motivación, compromiso y trabajo en equipo, para obtener así mayores beneficios para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses “Mar Azul” de la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, la cual realiza el servicio de Transporte desde la Parroquia Anconcito – La Libertad y viceversa, la oficina se encuentra ubicada en el Barrio La Libertad Av. 9 y calle 21 en el sector 12. Para el efectivo desarrollo de este trabajo se recurrió a la investigación documental y de campo, pues se utilizó libros, revistas y folletos para confrontar teorías, además con la ayuda de las técnicas del muestreo se aplicó entrevistas, encuestas a socios, directivos, miembros de la cooperativa y usuarios respectivamente, obteniendo de estos información valiosa para dar solución al problema y alcanzar los objetivos establecidos en un inicio. Habiendo realizado el análisis de la información y conociendo que los socios carecen de conocimiento en áreas de gerenciamiento se hace necesario elaborar un plan estratégico, el mismo que detalla el orgánico funcional de la Cooperativa para que todos conozcan como es la estructura, los cargos y la responsabilidad de cada puesto, además contiene la filosofía, misión, visión, y valores éticos, logrando con esto que los socios estén al tanto de la razón de ser la Cooperativa, hacia donde desean ir generando compromiso, responsabilidad y lealtad para con la organización. Se detalla además los factores internos y externos que intervienen de una u otra forma en beneficio o en contra la Cooperativa, ya que en base a este análisis se establecen las estrategias que permitirán infundir progreso, mejorar las gestiones y diseñar nuevos métodos de mercadeo para lograr posicionamiento en el mercado. Se establece asimismo las respectivas políticas y procedimientos que van a regir el bienestar de los socios, para luego establecer la planificación de los programas y proyectos que se pretende llevar a efecto con su respectivo cronograma y presupuesto. En vista de que el plan estratégico es un documento adaptable a cualquier empresa y dadas las circunstancias de que la Cooperativa necesita una directriz para mejorar su actual gestión es imprescindible implantar dicho plan.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xx
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 TEMA .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: .....	2
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	5
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA: .....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.7 OBJETIVO GENERAL:.....	7
1.7.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	7
1.8 HIPÓTESIS: .....	8
1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	8
VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	8
VARIABLE DEPENDIENTE: .....	8
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	11
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.2.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ....	12
1.2.2 QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
LOS ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: .....	13
1.2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13

RAZONES POR LAS CUALES ES IMPORTANTE LA PLANEACIÓN: .....	13
1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	14
1.2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
1. CONTRIBUCIÓN DE LOS OBJETIVOS .....	15
2. PREVALENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
3. EXTENSIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
4. EFICIENCIA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS.....	15
1.2.6 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO .....	16
1.2.7 PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO.....	17
1.2.8 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO. ....	18
1.2.8.1 FILOSOFÍA: .....	21
1.2.8.2 VISIÓN .....	22
IMPORTANCIA DE LA VISIÓN.....	23
1.2.8.3 MISIÓN .....	24
IMPORTANCIA DE LA MISIÓN:.....	25
1.2.8.4 OBJETIVOS .....	25
CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS SEGÚN JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA .....	26
1.2.8.5 VALORES .....	27
1.2.8.6 ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO DE LA COOPERATIVA “MAR AZUL” .....	28
1.2.8.6.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	28
AMBIENTE DEMOGRÁFICO:.....	28
AMBIENTE ECONÓMICO:.....	28
AMBIENTE NATURAL:.....	29
AMBIENTE TECNOLÓGICO: .....	29
AMBIENTE POLÍTICO – LEGAL:.....	29
AMBIENTE CULTURAL: .....	29
LA COMPETENCIA:.....	30
1.2.8.6.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	30
PROVEEDORES:.....	30
INTERMEDIARIOS: .....	30

CLIENTES .....	31
1.2.8.6.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN. ....	31
1.2.8.6.4 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	33
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: .....	33
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES: .....	34
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: .....	34
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:.....	34
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: .....	34
1.2.8.6.5 FODA.....	35
PARA QUÉ SIRVE EL ANÁLISIS FODA .....	36
1.2.8.6.6 MATRIZ FODA .....	37
1.2.8.7 ESTRATEGIAS.....	37
IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS .....	38
1.2.8.8 CURSOS DE ACCIÓN .....	38
1.2.8.9 POLÍTICAS. ....	39
1.2.8.10 PROCEDIMIENTOS.....	40
1.2.8.11 PROGRAMAS.....	41
1.2.8.12 PROYECTOS. ....	41
1.2.8.13 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	42
1.2.9 PLANIFICACIÓN OPERATIVA .....	43
1.3 COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL” .....	44
1.3.1 HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL”	44
1.3.2 NATURALEZA Y DOMICILIO DE LA COOPERATIVA. ....	45
1.3.3 FINALIDADES DE LA COOPERATIVA .....	45
1.3.4 RESPONSABILIDAD DE LA COOPERATIVA .....	47
1.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	47
1.4.1 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.....	47
1.4.2 MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL. ....	47
1.4.3 ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL” .....	48
1.4.4 LEY DE COOPERATIVAS .....	48
1.5 MARCO SITUACIONAL.....	48
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>49</b>

<b>2.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>49</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
2.3	TIPOS DE INVESTGACIÓN .....	50
	ENCUESTA:.....	50
	PROYECTO FACTIBLE: .....	50
	POR EL PROPÓSITO: .....	51
	BÁSICA:.....	51
	APLICADA: .....	51
	POR EL NIVEL DE ESTUDIO.....	51
	NIVEL DESCRIPTIVO: .....	51
	NIVEL EXPLICATIVO:.....	51
	POR EL LUGAR .....	52
	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL:.....	52
	INVESTIGACIÓN DE CAMPO:.....	53
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
	OBSERVACIÓN CIENTÍFICA:.....	53
	MÉTODO INDUCTIVO: .....	53
	MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO:.....	54
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	54
	TÉCNICAS QUE SE VAN A UTILIZAR: .....	54
	ANÁLISIS DOCUMENTAL .....	54
	FICHAJE:.....	54
	LECTURA CIENTÍFICA:.....	55
	ANÁLISIS DE CONTENIDO, REDACCIÓN Y ESTILO:.....	55
	CAMPO .....	55
	ENCUESTA: .....	55
	ENTREVISTA:.....	55
2.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	56
2.6.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
2.6.2	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	58
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
2.7.1	POBLACIÓN:.....	58

2.7.2	MUESTRA: .....	59
2.8	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	61
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>63</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>63</b>
3.1	TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA OBSERVACIÓN.....	63
3.1.1	ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN .....	76
3.2	TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA.....	77
3.2.1	ANALISIS DE LA ENCUESTAS.....	93
3.3	TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA .....	94
3.3.1	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	105
3.4	CONCLUSIONES .....	106
3.5	RECOMENDACIONES .....	106
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>107</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL” .....</b>		<b>107</b>
4.1	INTRODUCCIÓN .....	107
4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	109
4.2.1	ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “MAR AZUL”. .....	110
	LA ASAMBLEA GENERAL: .....	110
	PRESIDENTE: .....	111
	PERFIL DE PUESTO.....	111
	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:.....	112
	CONSEJO DE VIGILANCIA. ....	113
	GERENTE: .....	113
	PERFIL DEL PUESTO: .....	114
	LOS VOCALES.....	115
	SECRETARIA .....	115
	PERFIL DEL PUESTO. ....	116
	CHOFERES... ..	116
	PERFIL DEL PUESTO: .....	116
	OFICIALES .....	116
	PERFIL DEL PUESTO. ....	117

4.3	FILOSOFÍA .....	117
4.4	VISIÓN .....	117
4.5	MISIÓN .....	117
4.6	MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ....	118
4.6.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MAR AZUL.....	119
4.6.2	OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MAR AZUL.....	119
	OBJETIVO GENERAL.....	119
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	120
4.7	PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS DE LA COOPERATIVA MAR AZUL.....	120
4.8	ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO DE LA COOPERATIVA “MAR AZUL” .....	121
4.8.1	ANÁLISIS MACROAMBIENTE EXTERNO: .....	121
4.8.2	ANÁLISIS MICROAMBIENTE EXTERNO .....	123
4.8.3	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	124
4.8.3.1	PODER DE NEGOCIACIÓN CON COMPRADORES O CLIENTES	124
4.8.3.2	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	125
4.8.3.3	AMENAZAS DE NUEVOS ENTRANTES.....	125
4.8.3.4	AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS. ....	125
4.8.3.5	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	125
4.8.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	126
4.8.5	ANÁLISIS INTERNO .....	127
4.8.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) ..	128
4.8.7	ANÁLISIS FODA.....	130
4.8.8	FODA ESTRATÉGICO .....	131
4.9	ESTRATEGIAS.....	134
4.10	CURSOS DE ACCIÓN .....	137
4.11	POLÍTICAS .....	142
4.11.1	POLÍTICAS GENERALES .....	142
4.11.2	POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....	142
4.11.3	POLÍTICAS DE SERVICIOS. ....	143
4.11.4	POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	143
4.11.5	POLICÍAS DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LOS SOCIOS. ....	143

4.11.6	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	144
	SOCIOS.....	145
4.11.7	POLÍTICAS DE MERCADO Y PUBLICIDAD.....	145
4.12	PROCEDIMIENTOS.....	145
4.13	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL PERÍODO 2012 –2016.....	152
4.13.1	PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. (PESC).....	152
4.13.2	PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (PDO) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	154
4.13.3	PROGRAMA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO, INNOVADOR Y VISIONARIO ENFOCADO HACIA EL PROGRESO DE LA EMPRESA Y SU GENTE.....	155
4.14	PLAN OPERATIVO ANUAL.....	158
4.15	PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	159
4.16	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	160
4.17	MONITOREO Y CONTROL.....	161
4.18	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	163
4.19	CONCLUSIONES.....	166
4.20	RECOMENDACIONES.....	167
	BIBLIOGRAFÍA.....	169
	GLOSARIO.....	200

## ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Operacionalización de las variables	9
Cuadro 2	Componentes del análisis FODA	35
Cuadro 3	Herramienta de seguimiento	43
Cuadro 4	Esquema del instrumento	56
Cuadro 5	Población	59
Cuadro 6	Liderazgo de la directiva	63
Cuadro 7	Trabajo en equipo Directiva	64
Cuadro 8	Participación de los socios	65
Cuadro 9	Sentido de cooperación de los socios	66
Cuadro 10	Comportamiento de socios durante la reunión	67
Cuadro 11	Nivel de comprensión de socios	68
Cuadro 12	Trabajo en oficina Presidente y Secretaria	69
Cuadro 13	Organización en la oficina	70
Cuadro 14	Control de actividades	71
Cuadro 15	Nivel de concentración en el trabajo	72
Cuadro 16	Comportamiento de socios con clientes	73
Cuadro 17	Cumplimiento de reglas	75
Cuadro 18	Trabajo en equipo – Socios	76
Cuadro 19	Personas que conocen historia de Cooperativa	77
Cuadro 20	Personas que han revisado ley de cooperativas	78
Cuadro 21	Personas que conocen estructura de Cooperativa	79
Cuadro 22	Personas que conocen si esta o no la cooperativa afiliada	80
Cuadro 23	Personas que conocen los fines de la Cooperativa	81
Cuadro 24	Personas conscientes de la naturaleza de la Cooperativa	82
Cuadro 25	Personas que han visto cambios en la Cooperativa	83
Cuadro 26	Cómo califican a la cooperativa	84
Cuadro 27	Personas que conocen un plan estratégico	85
Cuadro 28	Personas que conocen los recursos de una organización	86
Cuadro 29	Personas que saben lo que conseguiría la Cooperativa con	

	una misión y visión	87
Cuadro 30	Importancia de la declaración de objetivos y valores	88
Cuadro 31	Importancia de estrategias	89
Cuadro 32	Implementación del plan estratégico	90
Cuadro 33	Personas que asistirán a talleres	91
Cuadro 34	Importancia del plan estratégico en la Cooperativa	92
Cuadro 35	Personas que creen que la cooperativa mejorará	94
Cuadro 36	Personas que consideran que la cooperativa disponga del plan Eestratégico	95
Cuadro 37	Personas que califican el rol de los dirigentes	96
Cuadro 38	Existencia de planes en la organización	97
Cuadro 39	Personas que estarán siempre con la cooperativa	98
Cuadro 40	Existencia de fortalezas en la cooperativa	99
Cuadro 41	Cómo han sido los cambios en la cooperativa	100
Cuadro 42	Accionar de directivos frente a amenazas	101
Cuadro 43	Existencia de políticas para el trato al cliente	102
Cuadro 44	Posibilidades de ampliar ruta	103
Cuadro 45	La Cooperativa aplica estrategias de cambio	104
Cuadro 46	Elementos de la Misión.	118
Cuadro 47	Matriz de objetivos estratégicos	118
Cuadro 48	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	126
Cuadro 49	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	128
Cuadro 50	Matriz FODA	130
Cuadro 51	Análisis de la Matriz del Foda Estratégico	131
Cuadro 52	Estrategias Corporativas	134
Cuadro 53	Estrategias Específicas	135
Cuadro 54	Cursos de acción Área de Gerencia	137
Cuadro 55	Cursos de acción de Asamblea General	138
Cuadro 56	Cursos de acción Consejo de Administración	139
Cuadro 57	Cursos de acción Consejo de Vigilancia	141
Cuadro 58	Plan Operativo Anual	158

Cuadro 59	Presupuesto General del Plan estratégico	159
Cuadro 60	Cronograma de Actividades	160
Cuadro 61	Esquema de información mensual	161
Cuadro 62	Tabla de seguimiento y control	162
Cuadro 63	Indicadores	164

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
Gráfico 1	Modelo A del plan estratégico	18
Gráfico 2	Modelo B del plan estratégico	19
Gráfico 3	Modelo C del plan estratégico	20
Gráfico 4	Modelo de la Visión	23
Gráfico 5	Modelo de la Misión	25
Gráfico 6	Fuentes para fijar objetivos	26
Gráfico 7	Esquema del proceso de análisis FODA	36
Gráfico 8	Matriz FODA estratégico	37
Gráfico 9	Esquema de seguimiento y control	43
Gráfico 10	Liderazgo de la directiva	63
Gráfico 11	Trabajo en equipo Directiva	64
Gráfico 12	Participación de los socios	65
Gráfico 13	Sentido de cooperación de los socios	66
Gráfico 14	Comportamiento de durante la reunión	67
Gráfico 15	Nivel de comprensión de socios	68
Gráfico 16	Trabajo en oficina Presidente y Secretaria	69
Gráfico 17	Organización en la oficina	70
Gráfico 18	Control de actividades	71
Gráfico 19	Nivel de concentración en el trabajo	72
Gráfico 20	Comportamiento de socios con usuarios	73
Gráfico 21	Cumplimiento de reglas	74
Gráfico 22	Trabajo en equipo – Socios	75
Gráfico 23	Personas que conocen historia de Cooperativa	77
Gráfico 24	Personas que han revisado ley de cooperativas	78
Gráfico 25	Personas que conocen estructura de Cooperativa	79
Gráfico 26	Personas que conocen si está o no la afiliada la Cooperativa Mar Azul	80
Gráfico 27	Personas que conocen los fines de la Cooperativa	81
Gráfico 28	Personas conscientes de la naturaleza de la Cooperativa	82

Gráfico 29	Personas que han visto cambios en la Cooperativa	83
Gráfico 30	Cómo califican a la cooperativa	84
Gráfico 31	Personas que conocen un plan estratégico	85
Gráfico 32	Personas que conocen los recursos de una organización	86
Gráfico 33	Personas que saben lo que conseguiría la Cooperativa con una misión y visión	87
Gráfico 34	Importancia de la declaración de objetivos y valores	88
Gráfico 35	Importancia de estrategias	89
Gráfico 36	Implementación del plan estratégico	90
Gráfico 37	Personas que asistirán a talleres	91
Gráfico 38	Importancia del plan estratégico en la Cooperativa	92
Gráfico 39	Personas que creen que la cooperativa mejorará	94
Gráfico 40	Personas que consideran que la cooperativa disponga del Plan estratégico	95
Gráfico 41	Personas que califican el rol de los dirigentes	96
Gráfico 42	Existencia de planes en la organización	97
Gráfico 43	Personas que estarán siempre con la cooperativa	98
Gráfico 44	Existencia de fortalezas en la cooperativa	99
Gráfico 45	Cómo han sido los cambios en la cooperativa	100
Gráfico 46	Accionar de directivos frente a amenazas	101
Gráfico 47	Existencia de políticas para el trato al cliente	102
Gráfico 48	Posibilidades de ampliar ruta	103
Gráfico 49	La Cooperativa aplica estrategias de cambio	104
Gráfico 50	Estructura Organizacional Cooperativa “Mar Azul”	109
Gráfico 51	Procedimiento para elaborar el plan de trabajo	145
Gráfico 52	Procedimiento servicio al cliente	147
Gráfico 53	Procedimiento para elaboración y aprobación del presupuesto anual.	148
Gráfico 54	Procedimiento para la realización y control de turnos.	149
Gráfico 55	Procedimiento para presentación de nuevos proyectos	150

Gráfico 56	Procedimiento para capacitaciones y motivación del personal	151
Gráfico 57	Ficha de evaluación de indicadores	165

## ÍNDICE DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexo 1	Plan Nacional del buen vivir	173
Anexo 2	Estatutos de la Cooperativa Parte I	174
	Estatutos de la Cooperativa Parte II	175
Anexo 3	Encuesta dirigida a usuarios de la Cooperativa Mar Azul	176
Anexo 4	Entrevista a Socios, choferes, Oficiales y controladores de unidades de la Cooperativa “Mar Azul”	179
Anexo 5	Matriz de Observación a Directivos y Socios	183
Anexo 6	Matriz de Observación a Presidente y Secretaria	184
Anexo 7	Matriz de Observación a los Socios	185
Anexo 8	Asistencia a reunión para validar instrumento	186
Anexo 9	Control de Asistencia a reunión de Consejo de Administración	187
Anexo 10	Detalle de la fórmula de muestra	188
Anexo 11	Mesas de trabajo	189
Anexo 12	Control de asistencia a mesas de trabajo de Asamblea General	191
Anexo 13	Control de asistencia a mesas de trabajo de Consejo de Administración	192
Anexo 14	Control de asistencia a mesas de trabajo de Consejo de Vigilancia	193
Anexo 15	Procedimiento Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	194
Anexo 16	Procedimiento Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	195
Anexo 17	Presupuestos y cronograma de actividades de Satisfacción del cliente	196
Anexo 18	Presupuesto y cronograma de actividades de Control de Quejas	197
Anexo 19	Presupuesto y cronograma de actividades de Evaluación	

	de desempeño	198
Anexo 20	Presupuesto y cronograma de actividades de Construcción de Sede	199

## INTRODUCCIÓN

La constante innovación y el veloz movimiento de la tecnología, obliga a las organizaciones a introducirse en nuevos métodos de gestión administrativa, muchas de éstas no cuentan con las directrices necesarias y la falta de conocimientos en las áreas de mayor desempeño en la organización causan desmotivación en sus miembros y resultados bajos o insuficientes como es el caso de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”. El desarrollo de la presente investigación es de vital importancia debido que demuestra que toda empresa, sin importar su tamaño o naturaleza, precisa elaborar un Plan Estratégico. El mismo que permitirá a la Cooperativa “Mar Azul” mejorar la actual gestión Administrativa que emplea, orientándola a diseñar nuevas estrategias y a incursionar nuevas técnicas de mercadeo para obtener reconocimiento en el medio y por ende más beneficios para sus asociados, colaboradores y colectividad en general.

El contenido de este informe está organizado en cuatro capítulos los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: el Capítulo I, que se refiere al Marco Teórico, en el que se comprueban diversas teorías, que permitirán obtener parámetros para el desarrollo de esta investigación. El capítulo II, en el que se detalla las técnicas y métodos de investigación aplicadas para recopilar información. El Capítulo III, que contiene el análisis e interpretación de los resultados, los mismos que son vitales para desarrollar la propuesta, y por última instancia, El Capítulo IV, que es el desarrollo de la investigación en el cual se observan las actividades, planes, objetivos, valores, análisis interno y externo, cursos de acción, estrategias, proyectos, procedimientos, presupuestos que permitirán a la Cooperativa tener éxito, mantener una eficiente gestión administrativa y por ende se caracterice como una cooperativa de prestigio y pionera en el servicio de la Transportación.

## **1.1 TEMA:**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES “MAR AZUL” DE LA PARROQUIA ANCONCITO; CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2012 - 2016**

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Santa Elena es una provincia de la costa de Ecuador creada el 7 de Noviembre del 2007, la más joven de las 24 actuales, con territorios que anterior a esa fecha formaban parte de la provincia del Guayas al oeste de ésta. Su Capital es la ciudad de Santa Elena. Cuenta aproximadamente con 400.000 habitantes y tiene 3 cantones que son: Santa Elena, La Libertad y Salinas; este último consta de 3 Parroquias: José Luis Tamayo, Santa Rosa y Anconcito.

Anconcito es un puerto pesquero perteneciente al Cantón Salinas, que nació en el año de 1918 cuando vinieron pobladores de Engabao, hoy llamado Atahualpa, buscando un lugar propicio para ejercer la faena de pesca, pasaron por la punta mambra hacia la punta de Ancón, hasta llegar a estas tranquilas aguas, la gente se dedica a la pesca, comercio, turismo y transporte.

La Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Mar Azul”, domiciliada en la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, obtuvo su reconocimiento jurídico, mediante Acuerdo Ministerial N°. 677 e inscrito en el Registro General de Cooperativas con el N°. de orden 5340, con fecha 27 de Abril de 1993.

Desde aquel año viene operando la cooperativa antes mencionada, brindando el servicio de transporte de pasajeros con la ruta Anconcito – La Libertad, y

viceversa. En la actualidad esta institución cuenta con diecisiete cupos, las mismas que trabajan a diario en la ruta antes mencionada. Existen personas que utilizan el servicio que brinda esta cooperativa de transporte porque tienen la necesidad de migrar a sus lugares de trabajo y estudio. La capacidad de los buses de la Cooperativa en mención es de 35 y 40 personas transportando aproximadamente 150 personas en siete vueltas diarias.

La Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Mar Azul”, hasta la fecha no cuenta con un plan estratégico, entre las causas están:

- ✓ Cambio constante de administraciones o directivos, lo cual impide que exista una buena coordinación en las actividades, esto hace que no se observe minuciosamente si ocurren problemas o necesidades de cambio para la institución.
- ✓ Desconocimiento del contenido de un Plan Estratégico por parte de los directivos, le han otorgado poco interés a aquello y solo se han limitado a perfeccionar los deberes y obligaciones de los directivos, socios, choferes y controladores de la Institución.
- ✓ Despreocupación por parte de los directivos en definir la misión, visión y filosofía de la Cooperativa, esto hace que en dicha organización no se alcancen objetivos estratégicos en un determinado tiempo.
- ✓ Los directivos han puesto más interés en gestiones netamente de la comisión de tránsito, y no en buscar un asesor que les otorgue ayuda en las gestiones administrativas donde se detallen los principios rectores de la entidad por medio del establecimiento de un Plan Estratégico para la Cooperativa, con el único fin de mejorar la gestión administrativa.
- ✓ No se ha conferido equitativamente la delegación de funciones de los directivos o responsables de ejercer actividades empresariales y así obtener beneficios mutuos con eficacia y eficiencia, demostrando formalidad en las tareas realizadas, con todos los miembros de la Cooperativa “Mar Azul”, y se mejore la calidad del servicio.

El plan estratégico es un documento en el cual, los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Para ser más competente la Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Mar Azul”, debe guiarse en un plan estratégico que será un instrumento para mejorar con eficiencia y eficacia las actividades administrativas de la Cooperativa, servirá como guía para la búsqueda de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos, indicando hacia dónde va y como pretende llegar al éxito.

Además el Plan Estratégico le servirá como ayuda al proceso de cambio y de adaptación, permitiéndole enfocar los esfuerzos y concentrar la atención en el logro de los resultados positivos para llegar al objetivo final. Los dirigentes también emplearán una metodología de trabajo eficaz enmarcándose en parámetros de liderazgo administrativo, empleando valores que fortalezcan a la Cooperativa.

Una vez planteado el plan estratégico, los directivos de la Cooperativa “Mar Azul” contarán con una guía práctica que será utilizado en 5 años para beneficio de la Cooperativa y todos sus miembros. También realizarán la respectiva evaluación para constatar si los parámetros que se han establecido tienen

veracidad para el cambio flexible de la organización y si se está logrando resultados positivos en las actividades empresariales, que beneficien a los que integran la prestigiosa institución.

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Campo:** Oficina de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”

**Área:** Planificación Estratégica.

**Aspectos:** Estrategias, políticas, cursos de acción, procedimientos, proyectos, programas, presupuesto, plan operativo, etc.

**Tema:** Plan estratégico.

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿De qué manera incide un plan estratégico en las actividades empresariales, de la Cooperativa de transporte de pasajeros en buses “Mar Azul”?

### **1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Por qué los directivos de la Cooperativa de transporte “Mar Azul” no se han preocupado por realizar un plan estratégico?

¿Cómo actualmente se desarrollan las actividades de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”?

¿Existen estudios relacionados a la organización de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”?

¿Qué beneficios obtendrá la organización junto con los directivos, socios, choferes y controladores al implantar el plan estratégico?

## **1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos empresariales del Plan Estratégico, encontrar explicaciones a las situaciones o causas descritas anteriormente, las cuales afectan a la organización. Mediante la documentación escrita la organización tendrá una guía práctica para la ejecución de sus respectivas actividades.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se efectuará la técnica de recolección de datos junto a la elaboración de instrumentos del Plan Estratégico, las cuáles identificarán a la entidad como competente en el medio y obtener resultados positivos con la toma de decisiones estratégicas para beneficios comunes.

La propuesta servirá de ayuda para la Cooperativa de Transporte “Mar Azul” para que la misma aumente acciones estratégicas netamente empresariales y se vuelva más competente en el medio, detallando los componentes del plan estratégico para su desarrollo eficaz y eficiente obteniendo resultados positivos para la institución.

Además la propuesta servirá de mucha ayuda para los dirigentes para que realicen un diagnóstico exhaustivo de las actividades empresariales que se ejecutan a diario en la Cooperativa, enmarcándose en satisfacer las necesidades del cliente o usuario y la institución sea reconocida a nivel local como una de las primeras Cooperativas de Transporte brindando seguridad y comodidad al pasajero. Por ello el plan estratégico se convertirá en una guía práctica para la efectividad y eficiencia de la organización en estudio, sin embargo la viabilidad de la propuesta estará en la responsabilidad de los directivos en ejecutarla en los años previstos

para obtener los resultados positivos y si es el caso de realizar correcciones para el mejor funcionamiento de la organización y con ello se torne más productivo y fácil el trabajo.

### **1.7 OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar el plan estratégico considerando un enfoque participativo y democrático, que nos permitan la obtención de objetivos y acciones estratégicas para que la Cooperativa de Transportes “Mar Azul” mejore su gestión administrativa obteniendo eficiencia y eficacia en el servicio que presta a la comunidad de Anconcito.

#### **1.7.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Los objetivos específicos se muestran a continuación:

Fundamentar el tema del plan estratégico considerando las diferentes teorías que nos conlleven a la caracterización de criterios del objeto de estudio.

Elaborar los instrumentos de investigación del plan estratégico, aplicando la técnica de recolección de datos, para beneficio de la institución estudiada.

Diagnosticar el desarrollo organizacional mediante la utilización de métodos y técnicas de recopilación de información que faciliten la elaboración de la propuesta o solución en el objeto de estudio.

Diseñar el plan estratégico considerando las pautas que contiene el mismo y el enfoque participativo para que la Cooperativa de transporte “Mar Azul” las implemente en un determinado período y se torne más competente en el mercado global.

## **1.8 HIPÓTESIS:**

El plan estratégico mejora la gestión administrativa de la Cooperativa de Transportes “Mar Azul” de la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

## **1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

Los instrumentos que se utilizarán serán la observación, cuestionario y encuesta.

### **Variable Independiente:**

Plan Estratégico

### **Variable Dependiente:**

Mejora la gestión administrativa de la Cooperativa de Transportes “Mar Azul” de la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

**Cuadro # 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Mejora la gestión administrativa de la Cooperativa de Transportes “Mar Azul” de la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Plan Estratégico</p>	<p>Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.</p> <p>El plan estratégico es cuantitativo puesto que establece las cifras que debe alcanzar la compañía, describe el modo de conseguir las, perfilando la estrategia a seguir, indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.</p>	<p>Plan Estratégico</p> <p>Que es planificación estratégica</p> <p>Importancia de la planificación estratégica.</p> <p>Principios básicos de la planificación estratégica.</p> <p>Modelos y elementos del plan estratégico.</p> <p>Análisis situacional: FODA – DAFO.</p> <p>Estrategias.</p>	<p>Definiciones</p> <p>Generalidades</p> <p>Características</p> <p>Elementos</p> <p>Tipos de planes</p> <p>Ambientes de la organización</p> <p>Alternativas</p>	<p>¿Conoce lo que es un plan estratégico?</p> <p>¿Entiende algo de planificación operativa?</p> <p>¿Cree que con la planificación mejorará la administración de la Cooperativa?</p> <p>¿Cuántos principios de planificación conoce?</p> <p>¿Conoce los elementos del plan estratégico?</p> <p>¿Sabe a qué se refiere FODA?</p> <p>¿Conoce alguna estrategia?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación</p>

**Fuente:** Levantamiento de Información

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
Mejora la gestión administrativa de la Cooperativa de Transportes “Mar Azul” de la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.	<b>Variable Dependiente</b>  Cooperativa de transporte “Mar Azul”	Una cooperativa de transportes es una entidad netamente regularizada ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) contando con los documentos que reconocen la creación de dicha entidad.  Las Cooperativas de transportes tienen por objeto organizar y prestar servicios de transporte o bien realizar actividades que hagan posible dicho objeto.	Cooperativa de transportes  Historia de la Cooperativa.  Naturaleza y domicilio de la Cooperativa.  Finalidades de la Cooperativa  Responsabilidad de la Cooperativa	Conceptos  Características  Estatus Puntos estratégicos  Fines  Compromiso Trabajo	¿Hace que tiempo trabaja en la Cooperativa?  ¿Ha visto cambios en la Cooperativa?  ¿Colabora con el avance y progreso de la Cooperativa?  ¿Está dispuesto en sugerir alternativas de cambio para la Cooperativa?	Encuesta  Entrevista  Observación

**Fuente:** Levantamiento de Información

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 ANTECEDENTES.

Por todas las riquezas que posee la Provincia de Santa Elena, es considerada como una de las provincias privilegiadas por poseer preciosas playas, una gran gama de infraestructura hotelera, que se convierte en ingresos fructíferos para sus habitantes, posee también una refinería, puertos marítimos, convirtiéndose la pesca como una de las principales fuentes de trabajo, puesto que sus aguas poseen gran variedad de productos marinos que son el deleite del paladar de todos sus visitantes.

Además la Provincia de Santa Elena posee una gran variedad de instituciones dedicadas a la transportación, las mismas que son reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) debido a la gran demanda de personas que tienen la necesidad de trasladarse de un lugar a otro utilizando estos medios, por ello los transportistas se preocupan por brindar un servicio de calidad a todos los usuarios. El 27 de Enero de 1990 nace la Cooperativa de Transporte “Mar Azul” mediante acuerdo ministerial # 677 del 27 de Abril de 1993, con el único fin de transportar a personas de la localidad de Anconcito y Punta Carnero hacia La Libertad y viceversa. Los usuarios son: los estudiantes, trabajadores, profesores y público en general, contando con aspectos enmarcados en una planificación empírica para obtener beneficios grupales mejorando la calidad de vida de todos y de la empresa. Por otra parte los socios de la Cooperativa Mar Azul se preocupan por brindar un servicio con eficiencia, satisfaciendo las necesidades de sus usuarios, brindando comodidad y seguridad, de acuerdo las altas exigencia de la Comisión de Tránsito de la Provincia y del País.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.2.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación estratégica se fundamenta en que muchas empresas y personas tienen la necesidad de alcanzar metas en el futuro y para ello se exponen o enfrentan a desafíos, que con eficacia y eficiencia logran alcanzarlos para su desarrollo.

La planificación estratégica ha sido, es y será fundamental para el éxito de toda empresa, estas empresas se enfrentan a diversas incertidumbres y retos en el momento de tomar sus decisiones, los distintos cambios en la economía obligan a adaptarse y para ello se debe prever o adelantarse al futuro de una forma práctica más que teórica, para posteriormente hacer uso de una buena Planificación Estratégica.

Además muchas empresas tienen temor de enfrentarse a los cambios que se puedan presentar en su entorno dependiendo de su economía y para evitar estos inconvenientes surge la Planificación Estratégica, puesto que está entrelazado con el proceso administrativo de toda organización, por ello todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

### **1.2.2 QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica es una herramienta de apoyo de las organizaciones porque les permite avanzar de forma correcta, optimizando los recursos físicos, materiales, financieros y sobre todo el recurso humano.

Para el autor **Richard Daftt** (2007) Planificación Estratégica es “una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones”. “La Planificación Estratégica

funciona como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control, por ello la planificación es importante para los gerentes”. (Pág. 287)

Además la Planificación Estratégica, consiste en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de los distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con fines de lucro, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas planeadas, los mismos que pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

### **Los elementos del concepto de planeación estratégica:**

#### **Objetivo, cursos de acción, elección, futuro.**

Estos cuatro aspectos son el pilar fundamental de la planeación estratégica ya que con los objetivos la organización se traza metas, con los cursos de acción propone alternativas para su mejor elección y así mejorar en el futuro con los objetivos alcanzados.

### **1.2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, este puede ser rápido o lento, la planeación permite siempre asimilar estos cambios.

#### **Razones por las cuales es importante la planeación:**

- a) Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos sean estos: material, económico o monetario, humano.
- b) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

- c) Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- d) Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- e) Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- f) Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- g) Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- h) Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- i) Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- j) Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La Planeación Estratégica es importante porque permite a los dirigentes de empresas contar con planes estratégicos, saber hacia dónde quieren ir y así poder cumplir con metas y objetivos planteados por la organización. Además la importancia radica en tener claro la misión de la organización para una mejor dirección y orientación de las actividades.

#### **1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Entre las características de la planeación estratégica están las más destacadas que son:

- a. Es Original: en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- b. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección.
- c. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- d. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

- e. Se maneja información fundamentalmente externa.
- f. Normalmente cubre amplios periodos.
- g. No define lineamientos detallados.
- h. Su parámetro principal es la efectividad.
- i. Propicia el desarrollo de la empresa.
- j. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Entonces la planeación se puede aplicar a todas las organizaciones, en cualquier nivel jerárquico, brindando bases o planes de contingencia que se pueden utilizar a corto o largo plazo.

### **1.2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Los principios son la base fundamental de la planeación estratégica ya que permiten entender los beneficios para lograr los objetivos planteados por la organización.

Son cuatro principios básicos de la planeación estratégica

1. Contribución de los objetivos
2. Prevalencia de la planeación estratégica.
3. Extensión de la planeación estratégica.
4. Eficiencia de los planes estratégicos.

Con la contribución de los objetivos, la organización empieza por definir qué es lo que quiere alcanzar en determinado tiempo y los objetivos se desarrollan en base a la misión que es la razón de ser de la empresa.

La prevalencia de la Planeación Estratégica es fundamental además de ser básica para otras funciones administrativas (organización, ejecución y control).

La extensión de la Planeación Estratégica debe estar enmarcada para toda la organización en todos sus aspectos físicos sean estos internos o externos para la mejor eficacia de la misma.

Con la eficiencia de los planes estratégicos las empresas tendrán directrices específicas puesto que si existe la planeación previa, todo se tornará fácil y las tomas de decisiones estarán sujetas a lo que se ha planeado.

### 1.2.6 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Para el autor **Daniel Martínez Pedrós** (2005) el Plan Estratégico “es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcaran el futuro de la empresa. Se debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización cual es el camino hacia el éxito. La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que la organización posee ese deseo de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización”. (Pág. 8)

Con la definición anterior se puede acotar que el plan ayuda a la institución a desarrollar una mejor comprensión del entorno en el cual opera, conocer sus clientes actuales y potenciales y conocer sus propias capacidades y limitaciones, proporcionando la oportunidad de ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones en el futuro.

Las Cooperativas de Transporte también necesitan utilizar un Plan Estratégico que procure orientar de forma organizada todo tipo de actividades, las cuales le permitan alcanzar los objetivos planteados. Sin embargo el Plan Estratégico permite que las organizaciones sean menos vulnerables a los cambios que se presentan en el entorno, ya que su propósito es orientar la toma de decisiones y acciones de las organizaciones en función de maximizar los beneficios de las fortalezas internas y las oportunidades externas, en función de anular los aspectos negativos de las debilidades y amenazas, de tal manera que se pueda impulsar la

colaboración y comunicación entre los órganos de decisión y las unidades organizativas de la institución, con el objeto de brindar un desarrollo satisfactorio a la institución. Además el Plan Estratégico proporciona una clara visión de las acciones y objetivos que se hallan en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los directivos y otros individuos de la organización evalúen en forma similar las situaciones reales y futuras.

### **1.2.7 PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO.**

El Plan Estratégico sirve para que las organizaciones direccionen sus estrategias con el único fin de alcanzar objetivos propuestos por la alta dirección y se conviertan en metas para beneficio de la organización y el personal que labora en la misma.

Según el autor Daniel Martínez Pedrós indica que el Plan Estratégico sirve para:

- a) Saber cuál es el momento presente que vive la organización y como ha llegado hasta allí.
- b) Saber cuál es el objetivo que se ha marcado como empresa, a donde quiere llegar. (Pág. 9)

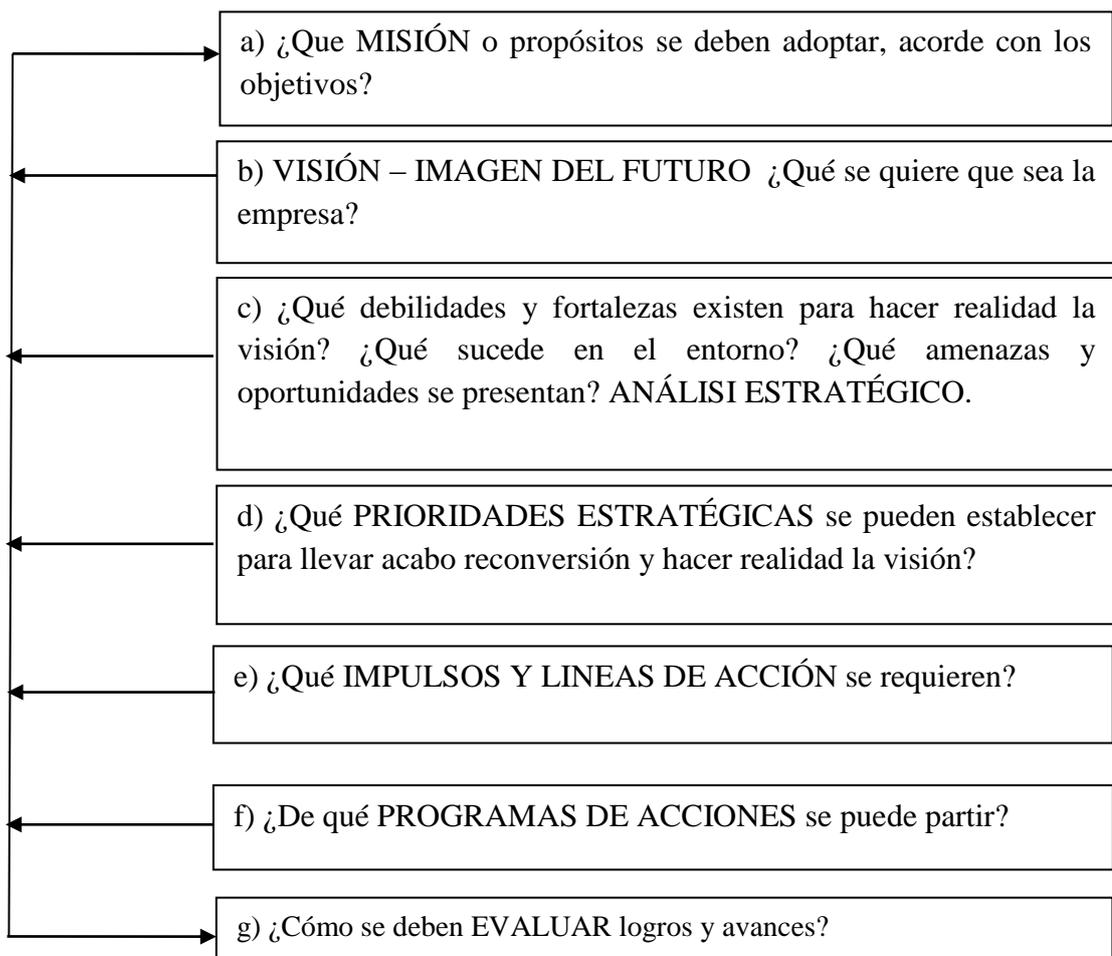
En su misma redacción el autor manifiesta que: “dichas preocupaciones no son suficientes, en los negocios como en la vida se trata de ser proactivo y no reactivo; cuanto más conscientes sean de la situación de la empresa y se adopte las medidas necesarias para convertir la situación en una situación más parecida al objetivo, mayor será la probabilidad de éxito”. (Pág. 9)

Es muy importante destacar que el Plan Estratégico también sirve para que las organizaciones obliguen a la alta dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro esto permitirá identificar los cambios que se presenten en el trayecto y así los desarrollos sean más fructíferos, minimizando los conflictos en los departamentos y se mejore la comunicación interna de la empresa.

### 1.2.8 MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Los modelos del Plan Estratégico también se los reconoce como los elementos del mismo, son puntos que sustentarán la importancia y relevancia sobre la existencia del plan en las empresas, incentivando a todos los colaboradores a que participen de aquello que les proporciona organizar todas las actividades con procedimientos de calidad basados en una planificación, para posteriormente tomar decisiones evitando el mínimo de errores.

**Gráfico # 1 MODELO A**



**Fuente:** Contenido Plan Estratégico – Alvarado.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

## Gráfico # 2 MODELO B

1. Definir la clase de compañía que queremos.
2. Analizar a nuestros clientes:
  - ✓ ¿Quiénes son?
  - ✓ ¿Cómo deben ser clasificados?
  - ✓ ¿Por qué compran nuestros productos o servicio?
  - ✓ ¿A qué segmentos del mercado servimos?
  - ✓ ¿Debe cambiarse esta situación?
3. Analizar nuestra compañía.
  - ✓ Tendencias.
  - ✓ Estándares y estadísticas.
  - ✓ Competencia.
  - ✓ Potencial de unidades.
4. Preguntar ¿Cuáles son las oportunidades y peligros?
5. Preguntar ¿Cuáles son las potencialidades y debilidades?
6. Preguntar ¿Cuáles de las estrategias son identificables?
7. Evaluar las alternativas de las estrategias
8. Desarrollar objetivos.
9. Desarrollar planes detallados para implantar estrategias.
10. Desarrollar planes de contingencia.
11. Traducir planes en presupuestos.
12. Observar el desempeño.
13. Revisar anualmente.

**Fuente:** ¿Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa?  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

### Gráfico # 3 MODELO C

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía:
  - \* Literatura
  - \* Asesoría directiva
  - \* Seminarios Profesionales
  - \* Visita a otras compañías que lleven a cabo la planeación
2. Identificación de las Oportunidades, Peligros, Debilidades y Potencialidades (OPEDEPO)
  - \* Debilidades
  - \* Oportunidades
  - \* Peligros
  - \* Potencialidades
3. Identificación de estrategias para explorar las oportunidades y evitar las amenazas.
4. Evaluación y selección de estrategias
5. Implantación de planes para estrategias prioritarias
6. Formulación de las metas principales de la compañía
  - \* Misión
  - \* Propósitos y filosofías
  - \* Objetivos Específicos a largo plazo
7. Preparar otros planes asociados
  - \* Potencial humano
  - \* Financiamiento
  - \* Instalaciones, según el caso
8. Observar el desempeño
9. Revisar Anualmente

**Fuente:** ¿Cómo aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa?

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Entonces para la elaboración del siguiente Plan Estratégico se procede a escoger un modelo práctico y fácil de emplear que es el modelo teórico D, que se muestra a continuación:

1. Filosofía
2. Visión
3. Misión
4. Objetivos
5. Valores
6. Análisis Situacional FODA
7. Estrategias
8. Cursos de Acción
9. Políticas
10. Procedimientos
11. Programas
12. Proyectos
13. Seguimiento y control

A continuación se detallan cada uno de los elementos mencionados anteriormente.

#### **1.2.8.1 FILOSOFÍA:**

La filosofía demuestra que se debe trabajar con ética y valores que reflejen la actividad de la empresa, y que los altos directivos enseñen a los subordinados a practicarla con amor, entusiasmo y dedicación para la buena imagen ante la sociedad de la empresa, esto es filosofía empresarial.

Según el Autor Joaquín Rodríguez Valencia afirma que la filosofía es: la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndolas se puede evaluar el grado de adaptación de las empresas a las necesidades de la empresa o necesidades y deseos de sus consumidores. (Pág. 143)

Cabe indicar que para la redacción de la filosofía es muy importante describir brevemente cuales son los objetivos que se ha planteado la empresa, cuales es su historia o raíces y cuáles son los productos que ofrece al mercado a sus clientes, conociendo también cuales son las aspiraciones de la empresa se tendrá más posibilidades de implementar efectivamente la filosofía empresarial.

Si una empresa no cuenta o carece de una filosofía propia o fines claros, no sabrá cuál es la existencia de la misma, ni para quien ofrece sus productos, entonces es el momento de crearla para que la organización tenga un horizonte lleno de éxito.

Además la filosofía no solo debe perseguir ganar dinero únicamente sino buscar servir a la comunidad, puesto que los valores reflejados en la filosofía son dominantes y producen efecto a primera vista, es decir que son de fácil recordación y buscan por lo general cumplir metas y resultados positivos.

También se debe tener en cuenta que la alta dirección debe trabajar con lealtad para con los empleados, proveedores, clientes y población en general ya que son quienes conforman el núcleo de la organización. Cuando se trabaja con valores se maneja las cuestiones corporativas que no solo beneficiaran a la empresa, sino a empleados y comunidad que esta alrededor de la entidad.

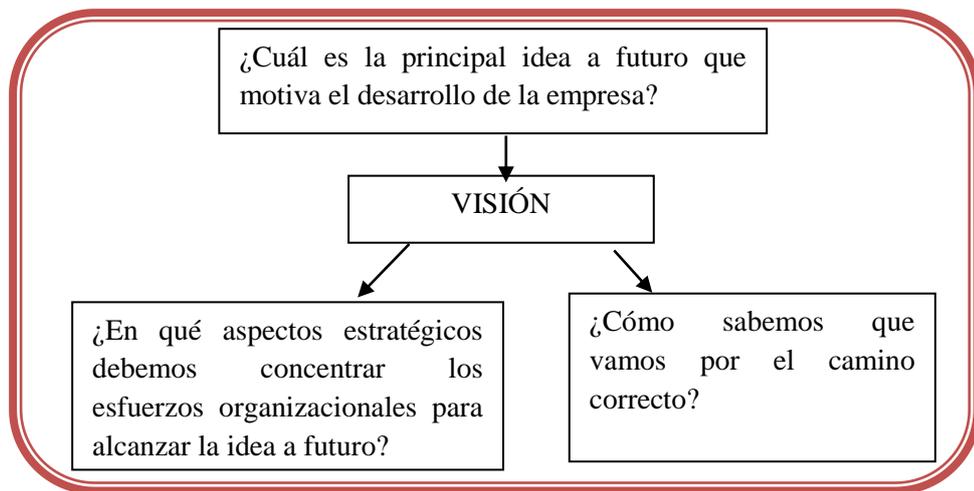
### **1.2.8.2 VISIÓN**

Según **Corona Funes** comenta que “la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa” (Pág. 33).

Por lo tanto la visión es lo que la empresa desea alcanzar a futuro, de acuerdo a las estrategias que la misma implemente, además la visión es conocida y creada por el grupo de accionistas o alta gerencia del negocio o empresa, por esto los directivos

deben nutrirse de conocimientos científicos para aplicarlos en la organización y alcance lo que se propone en el futuro.

**Gráfico # 4 MODELO DE LA VISIÓN**



**Fuente:** Cómo aplicar planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Con los elementos de la visión se puede determinar lo que la organización debe alcanzar priorizando las metas, tomando siempre en consideración hacia donde quiere llegar y que quiere conseguir para el bienestar de los colaboradores y empresarial, señalando cuales son los aspectos estratégicos a seguir en el futuro, y para ello se formula las preguntas que se estableció en el cuadro anterior.

### **Importancia de la Visión**

Según el autor Joaquín Rodríguez Valencia (2007) afirma que la visión es casi por completo intuitiva, y la importancia radica en que:

1. Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea constituir en el futuro, permite enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
2. Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí misma y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.

3. Le instruye sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor calidad, independiente de su jerarquía. (Pág. 154)

### 1.2.8.3 MISIÓN

Según el autor Drucker dice que formular la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, es como preguntar: ¿Cuál es nuestra visión? La misión es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “**razón de ser**”. (pág. 145)

Por lo tanto en la definición anterior se puede decir que la misión sirve para potencializar la capacidad de respuesta de la empresa ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros.

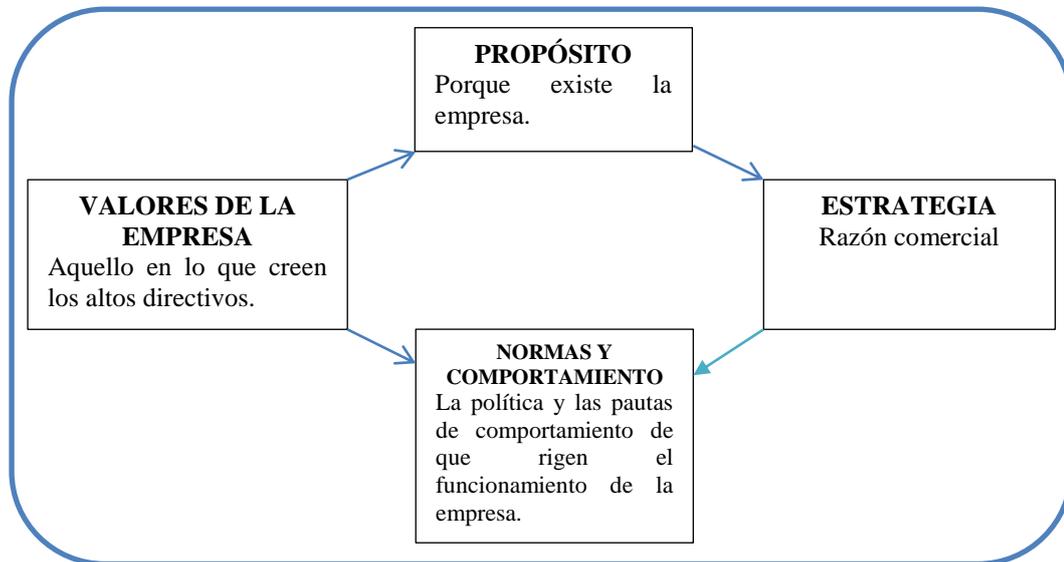
La misión de una empresa se redacta estableciendo:

- a) La actividad empresarial fundamental.
- b) El concepto de producto genérico que ofrece.
- c) El concepto de tipos de clientes a los que pretende atender la organización.

La misión la definen los propietarios y la alta dirección de la organización, puesto que conocen el movimiento de la misma, saben que es lo que se proponen y como alcanzar objetivos propuestos para el futuro sin tener inconveniente alguno que perjudique el progreso de la entidad.

Sin embargo, toda misión debe ser realista y no ambiciosa, con el fin de que la organización pueda proporcionar cambios en el tiempo que se estime para alcanzar los propósitos que tiene trazados.

**Gráfico # 6 MODELO DE LA MISIÓN**



**Fuente:** Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

### **Importancia de la misión:**

Según Joaquín Rodríguez Valencia dice que para redactar la misión se lo debe hacer de manera cuidadosa por los motivos siguientes:

- Establecer una técnica general o clima organizacional.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas, entre los elementos responsables de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.
- Sentar una norma para asignar los recursos de la organización. (Pág. 150)

#### **1.2.8.4 OBJETIVOS**

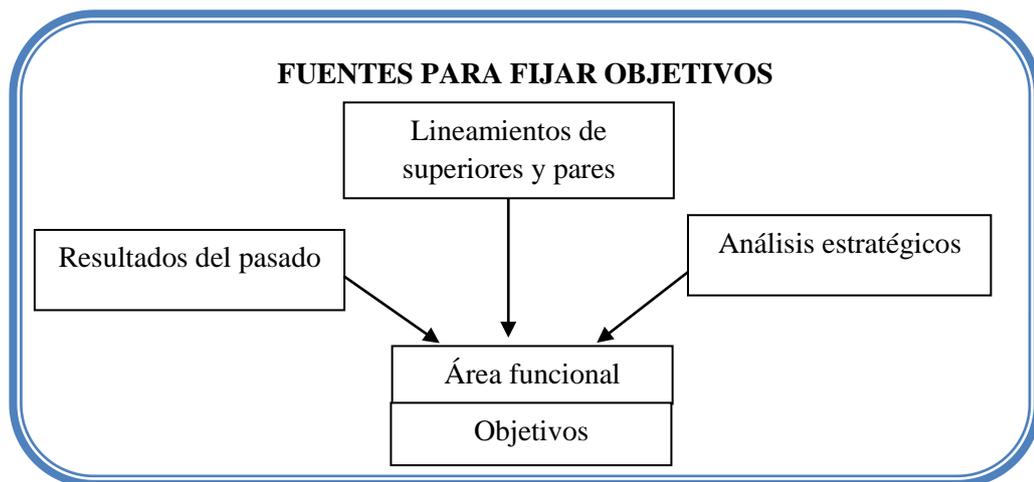
Los objetivos son el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización, además sirven para evaluar el desempeño general de toda la organización.

Joaquín Rodríguez Valencia (2007) dice: “que la fijación de los objetivos implica, comprender la misión de la empresa y después establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos organizacionales y guiarán muchas de sus actividades, ésta es una etapa clave” (Pág. 207)

Se debe tener en cuenta que para fijar los objetivos se definen algunos elementos principales que son:

Imagen objetivo, Factores claves del éxito, Prioridades, Parámetros de evaluación.

**Gráfico # 6 Fuentes para fijar Objetivos**



**Fuente:** Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

### **Características de los objetivos según Joaquín Rodríguez Valencia**

Para fijar los objetivos específicos que se desea lograr, hay que considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- a. Orientados hacia resultados específicos.
- b. Realistas, alcanzables.
- c. Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.

- d. Claros, fáciles de comprender.
- e. Flexibles.
- f. Consistentes entre sí
- g. Capaces de crear un verdadero desafío.
- h. Susceptibles de ser controlados.
- i. Establecidos de manera tal, que fijen un resultado clave.
- j. Importantes (el logro del objetivo, debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Cuando un objetivo se fija de manera vaga y poco concreta, proporciona una base muy débil para trabajar en consecución con todos los involucrados de la organización, y poder llegar a un fin común buscando beneficios.

#### **1.2.8.5 VALORES**

Para el autor Daniel Martínez Pedrós: los valores corporativos definen el carácter de la empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de preposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma. (Pág. 24)

Los valores están inmersos en la filosofía empresarial, estos también se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. También los valores constituyen otro componente de la misión y hacen referencia a cuáles son los principios morales y éticos de quienes forman parte de la entidad organizacional. Por ello los valores ponen de manifiesto la manera en que la empresa va a tratar de desarrollar sus negocios y el reconocimiento social. Además la importancia de los valores radica en que son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contenido de la cultura. Así mismo los valores sirven para los altos directivos y empleados de una organización actúen con mesura bajo un credo filosófico.

## **1.2.8.6 ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO DE LA COOPERATIVA “MAR AZUL”**

### **1.2.8.6.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.**

El macro ambiente de la organización está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa, entre ellas tenemos las fuerzas: demográficas, económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas legales y culturales, todas estas fuerzas formarán parte del ambiente externo de la organización que permitirán tener de forma clara cuales son las directrices que debe analizar la organización, considerando todos factores para el perfecto análisis.

#### **Ambiente demográfico:**

El ambiente demográfico se caracteriza por analizar la población humana de determinado lugar estudiando cuál es su distribución, además el análisis de esta variable es fundamental para aplicar una mercadotecnia, ya que demuestra cual es la cantidad exacta que tiene el mercado, identificando características importantes para el estudio de la población como son: edad, sexo, ubicación y distribución.

#### **Ambiente económico:**

Los mercadólogos al igual que las personas necesitan tener poder adquisitivo, el mismo que está en función del ingreso actual de los precios, ahorros y disponibilidad de créditos. Esta fuerza también incide mucho en el planeamiento estratégico ya que mide la capacidad que tiene la empresa para atender rentablemente a sus clientes, ocupándose sin problemas de sus obligaciones financieras con el único fin de mantenerse en el medio o mercado.

**Ambiente natural:**

Muestra cual será a futuro la escasez de ciertas materias primas, el aumento de costos de energéticos, cuáles serán los altos niveles de contaminación y también tiene que ver mucho la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

**Ambiente tecnológico:**

Este factor es el que más sobresale en las empresas ya que se convierte en el destino de las mismas, ayudándolas a innovar y reemplazar tecnologías anteriores, pero lo que no deben descuidar es que la tecnología a veces puede afectar las clases de productos disponibles en la empresa, y la clase de procesos utilizados para producir aquellas mercancías.

**Ambiente político – legal:**

Aquel ambiente se compone por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en las empresas e individuos de una sociedad. Cuando existen leyes permite que se fomente la competencia y se proteja a las empresas unas de otras, que se asegure los mercados justos para los bienes y servicios vigilando a los consumidores y también salvaguardando los intereses de la sociedad y otras empresas.

**Ambiente cultural:**

El entorno cultural está compuesto por una serie de elementos que afectan a los valores y creencias que están arraigadas en las personas, las creencias y comportamientos básicos de una sociedad. A medida que las personas crecen en una sociedad absorben una visión del mundo que los rodea definiendo cuáles serán sus relaciones con los demás y consigo mismas.

### **La competencia:**

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse en el mercado aplicando estrategias con el único fin de superar a otras. Pero en la actualidad no basta con comprender las preferencias y gustos de los clientes, sino innovar para sobresalir en el mercado.

#### **1.2.8.6.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Cuando se analiza este ambiente los administradores deben analizar que cada uno de los departamentos tengan vinculaciones entre sí para que no afecten el desarrollo de actividades de las mismas.

### **Proveedores:**

Se convierten en aliados estratégicos para la organización siendo compañías o personas que proporcionan todos los recursos para la organización pueda ejercer su actividad, estas empresas proporcionan existencias es decir artículos, los cuales son transformados para venderlos posteriormente o son comprados para sus venta directa.

### **Intermediarios:**

Son aquellas compañías independientes que ayudan a la organización en la búsqueda de clientes o cerrar ventas claves para la misma, siempre la organización va a necesitar de estas personas puesto que se presentarán cosas que la organización no puede desarrollar y debe prestar ayuda, los intermediarios serán: agentes mayoristas, detallistas, agencias de servicio de marketing, compañías de distribución física, etc.

**Clientes:**

Es toda la población directa o indirecta que se sirve de la organización con el fin de satisfacer sus necesidades mediante los productos o servicios que ofrece la misma.

**1.2.8.6.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.**

El ambiente interno de la organización está compuesto por las fuerzas que dan forma a las fortalezas o presentan una debilidad para la empresa, además se refiere a todo lo que está dentro de la organización, es decir los trabajadores o recurso humano, el clima organizacional, la cultura organizacional, recurso financiero, recurso material, recurso tecnológico, ventajas competitivas, competitividad estratégica, infraestructura, etc.

**Trabajadores o recurso humano:**

Son colaboradores con los que cuenta la empresa para poder generar productos o servicios, según la demanda a la que está proyectada, verificando cuales son las capacidades y aptitudes de los mismos, por todo lo antes mencionado, hoy en día las empresas consideran al recurso humano con un elemento muy valioso y en muchas ocasiones irremplazables.

**Clima organizacional:**

Es el ambiente que ofrece la organización a los colaboradores para que desarrollen todos sus talentos y que la empresa pueda cumplir con las expectativas de los usuarios, verificando los gustos y preferencias exigidas por los mismos para formar un ambiente ameno entre las partes involucradas.

**Cultura organizacional:**

Son todas las experiencias o creencias que de una u otra manera la organización ha creído conveniente identificarse, para obtener un éxito empresarial basado en normas, valores éticos tanto personales como organizacionales, buscando siempre el bienestar de todos los colaboradores ya que son pilares fundamentales para la organización siga adelante practicando la cultura organizacional.

**Recurso financiero:**

Con este recurso la empresa puede realizar una actividad económica, cumpliendo todas sus obligaciones para volver a producir, además son los recursos o activos que poseen algún tipo de liquidez para que la organización pueda hacer uso de ellos en el momento apropiado, estos pueden ser: divisas, créditos, dinero en efectivo, depósitos en entidades financieras, tendencias de acciones y bonos.

**Recurso material:**

Son todos los elementos con los que la organización puede realizar el producto terminado, con la ayuda de la mano de obra y poder mantenerse en el mercado, brindando confiabilidad a los clientes.

**Recurso tecnológico:**

Están vinculados a la tecnología con el fin de cumplir el propósito que se espera, estos recursos pueden ser tangibles (computadora o impresora) o intangibles (sistema de software). Estos recursos se tornan indispensables ya que son una parte imprescindibles de las empresas, puesto que se convierten en aliados estratégicos para el desarrollo de las tareas, contando con una computadora moderna con internet de alta velocidad.

### **Ventajas competitivas:**

Es lo que diferencia a una empresa de otra, utilizando sus fortalezas, para que se conviertan en factores de competencias, aprovechando las oportunidades, optimizando los recursos para volver a ejercer actividad económica con eficiencia.

### **Competitividad estratégica:**

Son acciones que se realizan para buscar mejores resultados en cada uno de los negocios que interviene la empresa, verificando los movimientos de la competencia, mejorando los estándares de calidad y satisfacer al cliente, con las exigencias pedidas.

### **Infraestructura:**

Denominado como el espacio físico de una organización considerado como un elemento primordial en donde se pueden desarrollar las actividades de la misma con mucha eficiencia y efectividad.

#### **1.2.8.6.4 CINCO FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas que propone Michael Porter es indispensable para las organizaciones y son las siguientes:

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Las empresas deben estar a la expectativa de quienes serán sus competidores con el único fin de superarlos. También se convierte en un mercado atractivo esto depende si las barreras son fáciles de atravesar por nuevos contribuyentes que poseen habilidad para apoderarse de una parte del mercado.

### **Rivalidad entre los competidores:**

Las empresas tienen conocimiento que es difícil competir en mercados donde la competencia está bien posicionada, donde los precios son fijos y altos, donde son numerosas las campañas para diferenciarse unas de otras y la guerra de estrategias son destructivas.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Las empresas para negociar con los proveedores analizan las ventajas y desventajas, observando cuál de los proveedores ofrece buena calidad de los productos, tamaño del pedido que realizan para ser beneficiarios de ofertas y descuentos.

### **Poder de negociación de los compradores:**

Para captar la atención de los clientes o compradores, las empresas siempre utilizan estrategias convenientes para clientes. Es decir si los productos que ofrecen tienen muchos productos sustitutos, la empresa siempre debe innovar para que los clientes no opten por comprar otros productos de menos costos o de mejor calidad, esto con el único fin de que no se pierda la calidad y cantidad de adquirientes para que la empresa tenga fondos realizables.

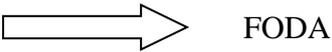
### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

Para que las empresas puedan vender sus productos sin tener la amenaza de productos sustitutos deben siempre utilizar la tecnología más adecuada y también optar por tener productos a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad, además las organizaciones que se sienten amenazadas por el ingreso de nuevos productos se ven en la obligación de innovar en sus servicios con el afán de mejorar la posición en que se encuentra.

### 1.2.8.6.5 FODA

El nombre de “FODA” de esta útil y práctica herramienta es de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación.

F = Fortaleza  
O = Oportunidades.  
D = Debilidades  
A = Amenazas

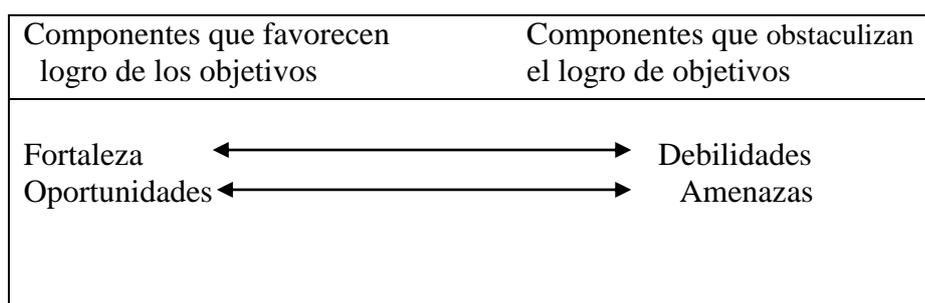


FODA

Según Joaquín Rodríguez Valencia (2007) dice que al análisis Foda es: Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales. (Pág. 156).

Hay que comprender que el análisis Foda se basa en tener aspectos internos y externos que deben ser analizados por la alta dirección.

#### Cuadro # 2 Componentes del análisis FODA



**Fuente:** Cómo aplicar planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

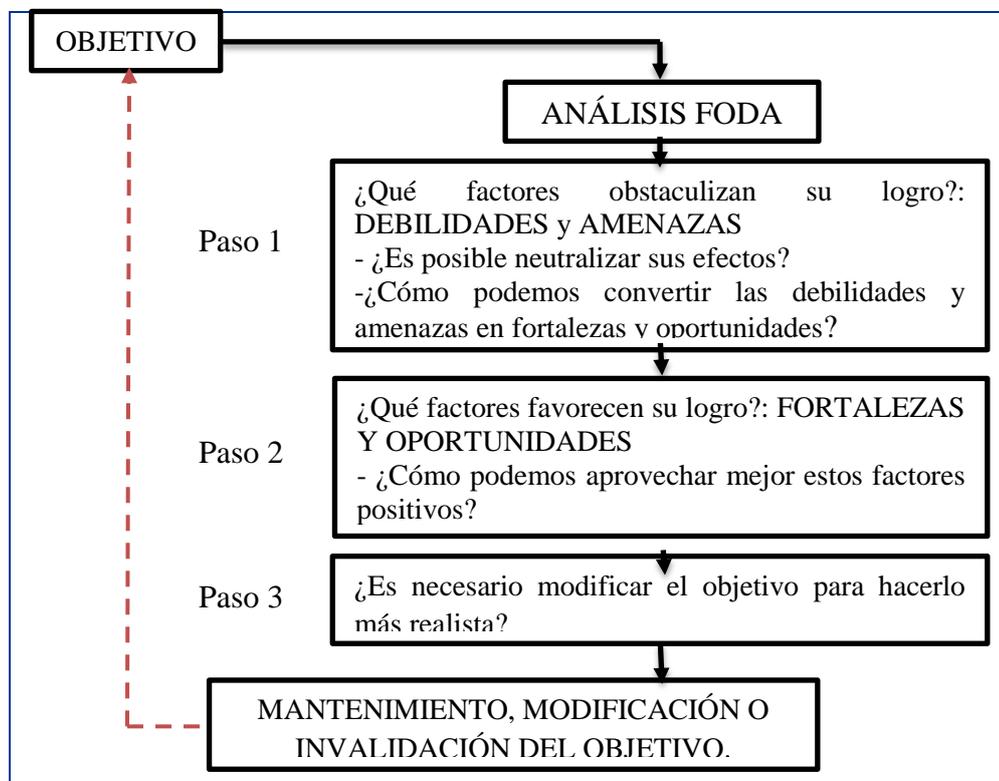
El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características esenciales del negocio, las fortalezas representan acciones propias de la empresa que facilitan el logro de objetivos, las oportunidades representan situaciones que suscitan en el entorno, las debilidades son características que

constituyen obstáculos internos para el logro de los objetivos y por último las amenazas son situaciones que se dan en el medio ambiente y pueden afectar negativamente al logro de los objetivos.

### Para qué sirve el análisis FODA

1. Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos.
2. Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
3. Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

**GRÁFICO # 7 Esquema del proceso del Análisis “FODA”**



**Fuente:** Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores (II).

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

### 1.2.8.6.6 MATRIZ FODA

La matriz Foda constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de esta misma matriz se pueden realizar nuevas matrices, de esta forma la matriz FODA se pueden desarrollar un marco analítico y estrategias.

**GRÁFICO # 8 MATRIZ FODA ESTRATÉGICO**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>1 FORTALEZAS</b> <b>2</b> <b>3 Hacer una lista de</b> <b>4 amenazas</b>	<b>1 DEBILIDADES</b> <b>2</b> <b>3 Hacer una lista</b> <b>4 de debilidades</b>
<b>1 OPORTUNI -</b> <b>2 DADES</b> <b>3</b> <b>4 Hacer una lista de</b> <b>5 oportunidades</b>	<b>1 ESTRATEGIAS FO</b> <b>2</b> <b>3 Usar las fortalezas</b> <b>4 para aprovechar las</b> <b>5 oportunidades</b>	<b>1 ESTRATEGIAS DO</b> <b>2</b> <b>3 Minimizar debilidades</b> <b>4 aprovechando</b> <b>5 oportunidades</b>
<b>1 AMENAZAS</b> <b>2</b> <b>3 Hacer una lista de</b> <b>4 Amenazas</b> <b>5</b>	<b>1 ESTRATEGIAS FA</b> <b>2</b> <b>3 Usar las fortalezas</b> <b>4 para evitar o reducir</b> <b>5 amenazas</b>	<b>1 ESTRATEGIAS DA</b> <b>2</b> <b>3 Minimizar debilidades</b> <b>4 y evitar las</b> <b>5 amenazas</b>

Fuente: Cómo diseñar una Planeación Estratégica  
 Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

### 1.2.8.7 ESTRATEGIAS.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande y suelen ser los altos directivos quienes se ocupan del tema estratégico.

Según Joaquín Rodríguez Valencia (2007) afirma que estrategia es: “el patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente. La estrategia pone los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) en juego, frente a los problemas y riesgos que plantea el medio externo”. (Pág. 144)

Todas las empresas deben contar con estrategias ya que les permite tener líneas de acción para mantenerse en un campo con inteligencia y así no sea persuadida por la competencia.

También las estrategias son la determinación del propósito o misión en base a los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, donde se adoptan cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

### **Importancia de las estrategias**

- a) La falta de estrategias puede originar que no se cumplan los objetivos.
- b) Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- c) Sirven como base para lograr objetivos y ejecutar las decisiones.
- d) Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- e) Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

### **Las estrategias sirven para:**

1. Determinar los cursos de acción o alternativas
2. Evaluar y analizar cada uno de los objetivos tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.
3. Seleccionar alternativas idóneas.

### **1.2.8.8 CURSOS DE ACCIÓN**

Según Joaquín Rodríguez Valencia el plan de acción es: una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. (Pág. 247)

Los cursos de acción son estrategias en general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Los cursos de acción en la empresa nacen como unas respuestas para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

**Al establecer cursos de acción es conveniente seguir tres etapas:**

1. **Determinación de los cursos o alternativas:** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. **Evaluación:** Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. **Selección de alternativas:** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja.

#### **1.2.8.9 POLÍTICAS.**

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización, además las políticas se convierten en estrategias para que los altos directivos y mandos intermedios puedan elaborar planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización, tomando en cuenta el análisis interno (cultura de empresa, recursos disponibles) y análisis externo (recurso económico, político, tecnológico)

Según Rodríguez Valencia: Las políticas no solamente deben basarse en la intuición sino en el razonamiento para el logro de los objetivos. (Pág. 252)

### **Importancia de las políticas.**

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores.
- Otorgan un margen de libertad.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Las políticas sirven para que en la organización existan reglas y normas a seguir y así no existan conflictos de trabajo con el nivel alto, medio y bajo, considerando la actividad a la que se dedica la empresa, y siempre pensando en bienestar de la misma, obteniendo utilidades superiores a las esperadas.

### **1.2.8.10 PROCEDIMIENTOS.**

Los procedimientos se caracterizan por ser lineamientos que establecen una secuencia de pasos a seguir para actividades rutinarias de la empresa, de acuerdo a su estructura, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Sin duda alguna los procedimientos están estrechamente ligados con los métodos ya que indican la manera en que se deberá realizar una actividad, determinando un orden cronológico para efectuar dicha actividad y evitar inconvenientes posteriormente.

### **Importancia de los procedimientos:**

1. Promueven la eficiencia y especialización.

2. Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
3. Determinan como debe efectuarse las actividades y también cuando y quien debe realizarlas.
4. Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

#### **1.2.8.11 PROGRAMAS**

Los programas son esquemas que muestran la secuencia de actividades específicas que desarrolla la organización con el fin de alcanzar los objetivos que ha propuesto en determinado tiempo, cada programa tiene una estructura única que puede tener su fin en sí mismo o puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más amplio o general.

#### **Importancia de los programas:**

1. Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
2. Determinan los recursos que se necesitan.
3. Identifican a las personas responsables.
4. Disminuyen los costos.
5. Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar.

#### **1.2.8.12 PROYECTOS.**

Los proyectos en la planificación estratégica sirven para que las organizaciones tengan de forma cuantificada elementos que la empresa desea obtener en base a los objetivos planteados. Además los proyectos son una guía práctica de inversión donde se observará las ventajas y desventajas para la toma de decisiones adaptándose a los cambios que produce el entorno, esos proyectos pueden ser: aumentar personal capacitado o tener una producción alta.

### **Características de los proyectos:**

- a) Tiene complejas y numerosas actividades, que sólo se presentan una vez.
- b) No es repetitivo, por tanto cuenta con una fecha inicial y una final.
- c) Tiene recursos y presupuesto limitado.
- d) Produce cambios notables y trascendentes obteniendo un resultado útil en el ámbito interno y externo.

#### **1.2.8.13 SEGUIMIENTO Y CONTROL.**

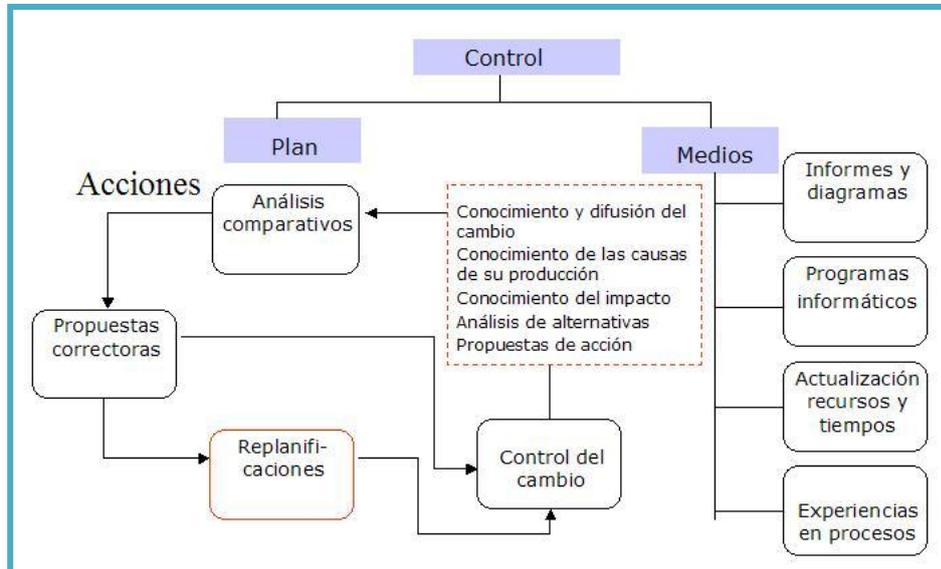
Cuando las empresas deciden poner en marcha un plan estratégico o cualquier actividad debe existir un seguimiento y control que ayudará a que los involucrados verifiquen si se están cumpliendo o no a cabalidad lo que se ha propuesto o planeado anticipadamente para el logro de metas u objetivos.

El control sirve para una revisión y verificación de actividades y conseguir destreza en el desempeño laboral, el objetivo es ayudar al empresario a la toma de decisiones, encaminándose a un diagnóstico y evaluación de la información que posee la empresa.

Para realizar un seguimiento efectivo se considera realizar observaciones en plazos determinados con el único fin de auscultar información valiosa de cada actividad para posteriormente tomar las medidas correctivas, emitiendo informe respectivo y considerando el plan alternativo.

Además en el seguimiento y control se monitorea los avances de cada actividad, para la mejor toma de decisiones y concentrarse en mejorar las falencias que se presentan dentro y fuera de la organización, con el fin de contribuir a cambiar paradigmas que afectan la planificación estratégica.

## GRÁFICO # ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL



Fuente: [www.it.uc3m.es/~labtproy/asignapedialT92/images/8/84/Seguimiento.jpg](http://www.it.uc3m.es/~labtproy/asignapedialT92/images/8/84/Seguimiento.jpg)

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

## CUADRO # 3 HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO

Tarea	Horas Previstas (Plan)	Horas Reales (Seguimiento)	Diferencia
Programa proyecto	30 h	20 h	10 h

Fuente: [http://www.cesareox.com/docencia/varios/seguimiento\\_proyectos](http://www.cesareox.com/docencia/varios/seguimiento_proyectos)

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

### 1.2.9 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La planificación operativa se basa en la asignación previa de las tareas específicas que desempeña la organización y recursos que debe utilizar el personal.

Entre las características más sobresalientes de la planificación operativa tenemos que se da dentro de lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica

conducida por jefes de menor rango jerárquico, que tratan actividades programables que sigue procedimientos y reglas establecidas.

**Las características más sobresalientes de la planeación operativa son:**

- 1) Se dan dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- 2) Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- 3) Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- 4) Normalmente cubre períodos reducidos.

**1.3 COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL”**

**1.3.1 HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL”**

La idea de crear la Cooperativa de Transporte “Mar Azul” surge de los habitantes de la Parroquia Anconcito, debido a que antiguamente existían camionetas que trasladaban a las personas que querían dirigirse a La Libertad, y el camino no era nada estable, existían muchos huecos, lo cual se tornaba cansado y tedioso para los usuarios de estos transportes, dichas camionetas no estaban regularizadas o inscritas en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Los socios fundadores de esta Cooperativa son: Sr. Leyton Suárez, Sr. Rubén Piguave, Sr. Pedro Suárez, Sr. Cirilo González, Sr. Mario Alejandro, Sr. Fausto Castillo y Sr. William Piguave. Todas estas personas dedicaron tiempo y esfuerzo para regularizar la cooperativa, la misma que fue inscrita en el Registro de Cooperativas con el N° de orden 5340, con fecha 27 de Abril de 1993, seguido de esto la Cooperativa podía brindar buen servicio a los habitantes de Anconcito, con las unidades de transporte (buses) que ellos pusieron a disposición.

En ese entonces solo existían las unidades de los socios fundadores (siete), después habitantes de la Libertad vieron que la ruta era buena y decidieron ingresar como socios, traer sus unidades a laborar y prestar servicio a los moradores.

En la actualidad son diecisiete socios con sus respectivas unidades, prestando el servicio a una frecuencia de 8 minutos para satisfacer las necesidades del usuario y mejorar el servicio ante la competencia de los taxis ruta Puerto Anconcito.

### **1.3.2 NATURALEZA Y DOMICILIO DE LA COOPERATIVA.**

Según los estatutos de la Cooperativa específicamente en:

**Art 1.-** Con domicilio en la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas; en la Provincia de Santa Elena, constituyese la Cooperativa de Transportes “Mar Azul”, la misma que se regirá por la Ley de Cooperativas, su reglamento General, los presentes Estatutos y el o los reglamentos internos que se dictaren, así como por los Principios Universales del Cooperativismo.

**Art. 2.-** El domicilio de la Cooperativa será la Parroquia Anconcito, en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, como se deja indicado; pero, podrá abrir oficinas o sucursales en otra parte de la República, como extensión en sus servicios.

### **1.3.3 FINALIDADES DE LA COOPERATIVA**

Art. 5.- son fines de la Cooperativa:

- a) Realizar en forma permanente el servicio de transporte urbano de pasajeros, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias de tránsito en

vigilancia, con un recorrido entre Anconcito – La Libertad y viceversa y ocasionalmente hacia aquellos lugares donde la demanda de servicio así lo requiera.

- b) Promover la solidaridad y la ayuda mutua entre los integrantes de la Cooperativa, fomentando el compañerismo y solidaridad clasista.
- c) Realizar el servicio del transporte de manera extraordinaria, cuando las circunstancias y la demanda lo requieran.
- d) Vigilar que los vehículos de los socios se encuentren en buen estado mecánico y reúnan las condiciones de comodidad y seguridad brindando un servicio eficiente.
- e) Gestionar ante los organismos del estado a quienes corresponda, la autorización para la importación liberada de impuestos, de los implementos y repuestos de que habla el literal anterior, y/o adquirirlos en el mercado interno realizando las compras al por mayor a las casas importadoras, en las mejores condiciones de precio y calidad para beneficio de la Cooperativa y sus asociados.
- f) Instalar taller de reparaciones y bombas de gasolina, etc., al servicio de los carros de la Cooperativa, a fin de lograr un más bajo costo en el mantenimiento de las unidades.
- g) Propender a la construcción de garaje y del local social, buscando siempre alcanzar la unión y mejor comprensión de los socios y sus familias, así como su desarrollo social y cultural.
- h) Funcionará como caja de ahorro y crédito, para lo cual recibirá los ahorros de los socios y realizará las operaciones necesarias de la actividad crediticia, efectuando cobros, pagos, préstamos a plazo convenientes.
- i) Formará también una caja de ayuda mutua con fondos especiales a base de cuotas extras, para la asistencia a los socios en caso de accidentes, enfermedad, o cualquier otro motivo que le imposibilitare para el trabajo.
- j) Colaborará con las autoridades de tránsito, con las autoridades públicas o privadas encargadas de organizar y mejorar los servicios de la transportación pública del Estado Ecuatoriano.

### **1.3.4 RESPONSABILIDAD DE LA COOPERATIVA**

Art. 3.- La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros, será limitada a su capital social; y la de sus socios personalmente, al capital que hubieren suscrito en la entidad, durante los años que tengan la calidad de socio y cumpliendo con todos los deberes, obligaciones y responsabilidades que se impusiere.

## **1.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **1.4.1 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir en su Política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan. Y en sus literales e). Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general. Y f). Capacitar a los grupos de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional.

### **1.4.2 MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.**

De la misma manera esta propuesta está apoyada por el MIES, pues esta entidad promueve la inclusión económica de su población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso al trabajo, ingreso y activos. Presta además asistencia a los grupos en la formulación de sus proyectos, para poder luego ejecutarlos mediante la adquisición de préstamos a instituciones financieras, siempre y cuando la organización tenga rentabilidad y pueda generar ingresos en todas las operaciones que realiza.

### **1.4.3 ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL”**

La Cooperativa de transporte Mar Azul se encuentra constituida legalmente mediante acuerdo ministerial # 677 del 27 de Abril de 1993, e inscrito en el registro de Cooperativas con el # 5340. El Ministerio de Inclusión Económica y Social aprobó los estatutos que otorgan la vida jurídica a la Cooperativa de Transportes Mar Azul de la parroquia Anconcito, desde entonces se ha mantenido activa prestando el servicio con el que fue creada, otorgando buena imagen a altos directivos y usuarios.

### **1.4.4 LEY DE COOPERATIVAS**

Art. 5.- Para constituir una cooperativa se requiere de onces personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo con personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

### **1.5 MARCO SITUACIONAL.**

El presente trabajo se realizó en la Cooperativa de Transporte “Mar Azul” de la Parroquia Anconcito, la misma que fue fundada el 27 de Enero de 1990, que cuenta con 17 socios activos, que se dedican a la transportación de pasajeros desde la Parroquia Anconcito a La Libertad y viceversa. La oficina se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, en el Barrio La Libertad Av. 9 y calle 21, en el sector 12.

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La actual investigación se desarrolló bajo la modalidad de la investigación cualitativa, uno de los modelos recomendados en trabajo de grado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Ecuador, conocido por ser un método que no prueba teorías sino más bien genera teorías o hipótesis y la investigación cuantitativa que muestra un método donde se cuantifica la información, por ejemplo: el número de socios, choferes, oficiales, controladores de unidades y clientes como población de este estudio, también se tomó como referencia el cálculo de la muestra y la respectiva tabulación de los datos de observación, entrevista y encuesta.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La característica del trabajo de grado o de titulación comprendió el proyecto factible. Además el distinguido autor Juan Antonio Flores Uribe (2006) considera que el proyecto factible:

“Comprende la elaboración, desarrollo y evaluación de una propuesta de un modelo operativo viable o rentable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos. Sin embargo debe tenerse en cuenta que una propuesta técnicamente realizada, sirve como una herramienta que oriente la toma de una decisión y para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades” (Pág. 126)

## **2.3 TIPOS DE INVESTGACIÓN**

Se utilizó diferentes tipos de investigación, tales como:

### **ENCUESTA:**

Según el autor Bernal (2006) manifiesta que “la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas”. (Pág. 80)

La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de los encuestados. Es importante para poder hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo. Mediante la encuesta a los clientes o usuarios de la Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses “Mar Azul”, se determinará los diferentes aspectos que comprende el perfil de desempeño en gestión empresarial de los directivos de la Cooperativa en mención y las anomalías por corregir en base a una planeación estratégica que permita mejorar la gestión administrativa. En esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere al análisis descriptivo, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

### **PROYECTO FACTIBLE:**

En la estructura del Proyecto Factible, deben constar las siguientes etapas: Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados. Existen otros tipos de investigación que servirán de apoyo para el proyecto y se clasifican de la siguiente manera:

## **POR EL PROPÓSITO:**

### **Básica:**

Este tipo de investigación generalmente se basa en encontrar datos de la fuente de información primaria que servirán para generar nuevas teorías, las mismas que recibirán su tratamiento.

### **Aplicada:**

Esta investigación se genera cuando la básica ha dado resultados negativos, es ahí donde se empieza a dar sugerencias para mejorar el estado de la información, recopilando datos de suma importancia para el respectivo análisis del objeto.

## **POR EL NIVEL DE ESTUDIO**

### **Nivel Descriptivo:**

Este tipo de investigación se basa en manifestar lo que aparece ya sea encontrado con información primaria o secundaria, para descubrir lo que se investiga.

También consiste en relacionar una serie de cuestiones para posteriormente medirlas y describir lo que se está investigando, con el único fin de reunir información primaria y secundaria.

### **Nivel explicativo:**

Este nivel de investigación consiste en responder a las causas de aquellos eventos que se encuentran en la descripción de un fenómeno y en qué condiciones que se da el mismo.

## **POR EL LUGAR**

En esta clasificación tenemos:

### **Investigación bibliográfica o documental:**

El autor César Augusto Bernal Torres (2006) considera que:

“La investigación bibliográfica consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio. La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo el material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento”. (Pág. 195).

En el presente trabajo, se apoyó en la consulta de libros y documentos concernientes a los planes estratégicos, planificación estratégica y operativa (2005), proceso de administración (Chiavenato 2005). Diseño organizacional (Richard Daft). Como hacer un plan estratégico (Netbiblo 2008), la elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral (Daniel Martínez, Artemio Milla 2005), Dirección y planificación estratégica para la empresa (Fernández Andrés 2005), Introducción a la metodología de la investigación (Gómez Marcelo 2006), etc.

La investigación bibliográfica: Constituye la investigación del problema determinado con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido, éste por la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarios en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones, con el único fin de que toda la información recopilada conlleve a la búsqueda de fenómenos que demuestren la confiabilidad para el análisis del trabajo.

### **Investigación de Campo:**

Es considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. En la investigación también se empleó la entrevista, encuesta y la observación. Por otra parte la investigación de campo se convierte en el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

### **Observación Científica:**

El investigador conoce a ciencia cierta el problema y el objeto que se pretende investigar, siguiendo cuál es su curso normal y cuál es su avance. En el proceso de la observación interviene el objeto de la observación, el sujeto u observador, las circunstancias o ambiente que rodean a la observación, los medios de observación, el cuerpo de conocimientos que forman parte de la observación. Esta observación no solo debe basarse o limitarse solo a cierto o real, sino también a lo tendencial y teórico.

### **Método inductivo:**

Con este método se analizó casos particulares que se evaluarán para la toma de decisiones, se lo realizará mediante la recolección de datos, categorizando las variables observadas y por último emitiendo una hipótesis mediante observaciones realizadas anteriormente.

### **Método hipotético deductivo:**

Está basado en función del marco teórico, donde se formula una hipótesis realizada mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar para verificar si es o no completa la información.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información, con el único fin de que todo lo explicado tenga coherencia y se entienda.

### **TÉCNICAS QUE SE VAN A UTILIZAR:**

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo, documental porque se obtuvo información fidedigna para fundamentar lo explicado y de campo porque mediante la observación, entrevistas y encuestas se pudo auscultar información valiosa para posteriormente cuantificarla y proponer soluciones para el objeto en estudio.

### **ANÁLISIS DOCUMENTAL**

#### **Fichaje:**

Se considera como aquel instrumento que facilita al autor obtener información para el desarrollo de la investigación, considerando todos los aspectos que describen a la organización como un objeto de estudio.

### **Lectura Científica:**

Mediante esta técnica se va a ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, y realizar las propias conclusiones que permitan profundizar el desarrollo de la investigación, considerando las citas más relevantes que se necesitan para el complemento del tema de investigación.

### **Análisis de contenido, redacción y estilo:**

Aspectos importantes que permitan la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando la diferente información que se obtenga de los diferentes instrumentos utilizados.

### **Campo**

Las técnicas de campo que se utilizó son las siguientes:

#### **Encuesta:**

Instrumento guía, mediante el cual se establecerá el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta del diseño del Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses intraprovincial “Mar Azul”.

#### **Entrevista:**

Conversación que tiene como finalidad la obtención de información. En la entrevista intervienen el entrevistador y entrevistado, también es utilizado como instrumento de investigación por antropólogos, sociólogos, economistas, etc. Además sirve para obtener información sobre fenómenos investigados y comprobar así teorías e hipótesis.

## 2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se diseñará un instrumento que permita recoger información de los perfiles de desempeño en Gestión empresarial de los directivos de la Cooperativa antes mencionada.

**Cuadro # 4 ESQUEMA DEL INSTRUMENTO**

ETAPAS	PASOS
<b>DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y análisis del problema de investigación.</li> <li>▪ Definición del propósito del instrumento.</li> <li>▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li> <li>▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos.</li> <li>▪ Determinación de la población.</li> <li>▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento.</li> </ul>
<b>DISEÑO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción de los ítems.</li> <li>▪ Estructuración de los instrumentos.</li> <li>▪ Redacción de los instrumentos.</li> </ul>
<b>ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos.</li> <li>▪ Diálogo con un grupo considerable de socios, para recolectar información para la elaboración del instrumento.</li> <li>▪ Análisis de sus criterios y puntos de vista</li> <li>▪ Nueva redacción del documento.</li> </ul>
<b>ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresión del instrumento</li> </ul>

**Fuente:** Introducción a la metodología de la investigación

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

## 2.6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El estudio del diagnóstico se lo realizó a través del cuestionario de entrevistas, aplicados al Presidente de la Administración, Presidente de Vigilancia, Socios, Choferes, Oficiales y Controladores de la Cooperativa de Transporte en buses “Mar Azul”. Los ítems tendrán como objetivo recolectar información sobre las actividades empresariales que realiza la Cooperativa Mar Azul. Previamente a la aplicación se efectuará la prueba piloto y el juicio de expertos. Para el estudio de la factibilidad se entrevistará a las principales autoridades de la Cooperativa “Mar Azul”.

Cabe indicar que las técnicas anteriormente descritas, permitieron obtener información confiable para la respectiva solución del problema que se presenta en la organización en estudio, con el único fin de dar soluciones correctas aplicando planificación estratégica.

La aplicación del instrumento de investigación se realizó de manera individual, a la muestra seleccionada, puesto que se realizaron encuestas para los usuarios de la Cooperativa. Anexo 3. Las respuestas fueron cerradas en un 100% ya que se utilizó preguntas categorizadas de acuerdo a la escala de Likert, de tal manera que el investigado marque con una (x) la opción que más se ajustare a su criterio.

También se empleó entrevistas las mismas que se las realizaron a los socios (17), choferes (17), oficiales (17) y marcadores (2) de la Cooperativa “Mar Azul”, cabe recalcar que con este instrumento se mantuvo un diálogo abierto con cada uno de los entrevistados para percibir su apreciación respecto al plan estratégico y además conocer acerca de la vida institucional de la cooperativa y su progreso. Las entrevistas fueron elaboradas de acuerdo al objetivo de la investigación, considerando la Operacionalización de las variables, estas fueron tabuladas y analizadas para dar solución al problema. (Anexo 4)

## **2.6.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Para cumplir con los requerimientos del método científico, la encuesta y la entrevista deben tener validez, lo cual consiste en captar de manera significativa y con un grado de exactitud suficiente y satisfactoria aquello que es objeto de investigación. Esto es fundamental para obtener resultados confiables, que pueden cuantificarse y permiten una mayor objetividad al conocer la realidad. El procedimiento utilizado para probar la confiabilidad del instrumento, en la presente investigación fue, el diálogo anticipado con un grupo de socios y el juicio de expertos, los mismos que permitieron redefinir el instrumento de investigación antes de su aplicación final.

### **Reunión con un grupo de socios**

Previamente a la aplicación del cuestionario, se efectuó un conversatorio con aproximadamente 10 socios, el mismo que tuvo como fin reunir información y conocer criterios y puntos de vista acerca de la elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa, esto se realizó para construir un instrumento que sea confiable y fidedigno. Una vez obtenidos los resultados se puso en ejecución el instrumento final, para recopilación de la información, que permita establecer la factibilidad de implementar dicho plan en la Cooperativa “Mar Azul”.

## **2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1 POBLACIÓN:**

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas. Para el autor Bernal (2006) la población “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Pág. 96).

Para Jany, población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis”. (Pág. 136). La población a la que se orienta el presente trabajo de titulación, corresponde al consejo de administración, vigilancia, socios, choferes, oficiales y controlador.

**Cuadro # 6 POBLACIÓN**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No</b>
Presidente de Administración	1
Presidente de Vigilancia	1
Socios	15
Secretaria	1
Choferes	17
Oficiales	17
Controlador de Unidades	1
Clientes o Usuarios	13000
<b>TOTAL</b>	<b>13054</b>

**Fuente:** Cooperativa de Transporte “Mar Azul”

**Elaboración:** Lourdes Reyes Suárez

### 2.7.2 MUESTRA:

La muestra es el conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir mediante su estudio características de toda la población, este grupo también debe tener características semejantes al objeto de estudio, los cuales se los ha inmerso en el grupo denominado muestra.

Según el autor Bernal (2006) es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella. Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación.

De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación, en cambio en la segunda no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación. El muestro no probabilístico se clasifica en: muestro por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

De acuerdo a la información de la población para el cálculo de la muestra se estableció en función del muestreo por criterio, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, la misma que bajo la consideración respectiva se ha establecido el 35% de la población detectada.

Es así que con aquel porcentaje de datos realmente confiables se logrará desarrollar el tema de investigación y solucionar el problema.

**FÓRMULA:**

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

**DATOS:**

N= 13000

p= 0.90

q= 0.10

$$e = 0.05$$
$$k = 2$$

$$n = \frac{13000(0.90 \times 0.10)}{(13000 - 1) \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.90 \times 0.10}$$

$$n = \frac{13000(0.09)}{8.124375 + 0.09}$$

$$n = \frac{1170}{8.214375}$$

$$n = 142$$

## TAMAÑO DE LA FRACCIÓN MUESTRAL

$$f = \frac{n}{N} \quad f = \frac{142}{13000} \quad f = 0.0109$$

## 2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Lluvia de ideas.
2. Elección del tema.
3. Planteamiento del problema.
4. Formulación del problema.
5. Sistematización del problema.
6. Objetivo general.
7. Objetivos específicos.
8. Justificación hipótesis.

9. Metodología:
  - 9.1 Diseño de la investigación.
  - 9.2 Modalidad de la investigación.
  - 9.3 Tipos de investigación.
  - 9.4 Población.
  - 9.5 Muestra.
  - 9.6 Operacionalización de las variables.
  - 9.7 Técnicas de recolección de datos
  - 9.8 Procedimiento de la investigación.
10. Cronograma
11. Presupuesto.

Los procesos que se desarrollaron en este estudio, cuenta con conjunto de estrategias, políticas y técnicas y habilidades que permitirán diseñar el Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte “Mar Azul” mediante la investigación de necesidades de la organización estructurando líneas de acción, para que la organización conozca hacia dónde camina, y sea más competente en el medio y posteriormente se pueda validar y otorgar confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.

Además la información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en lo que se refiere a la tabulación, se empleó el programa Microsoft Excel, tanto para la observación, las entrevistas y las encuestas, puesto que éste nos permitió elaborar las correspondientes tablas de manera sencilla y ordenada, además de ayudar en las sumatorias, el cálculo de los porcentajes y la elaboración de gráficos, que son muy importantes para realizar el análisis de las variables en estudio.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA OBSERVACIÓN.

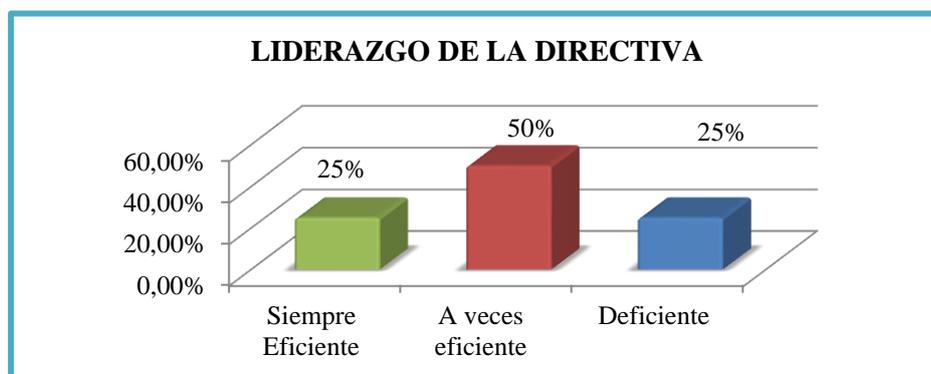
##### MATRIZ DE OBSERVACIÓN 1

Cuadro # 6

¿Aplica Liderazgo la Directiva?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
1	Liderazgo de la directiva	Siempre Eficiente	1	25
		A veces eficiente	2	50
		Deficiente	1	25
		<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.



**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

En el gráfico se muestra claramente que de las 4 personas que integran la directiva, el 25% que corresponde a 1 persona es “siempre eficiente”, el 50% que son 2 personas es “a veces eficiente” y el 25% restante es “ineficiente”. Por tal motivo se llega a la conclusión de diseñar un plan estratégico para que posteriormente sea ejecutado por los miembros de la directiva de la Cooperativa y por todos quienes la conforman, para que exista un liderazgo participativo – democrático, obteniendo beneficios para el bien común de todos.

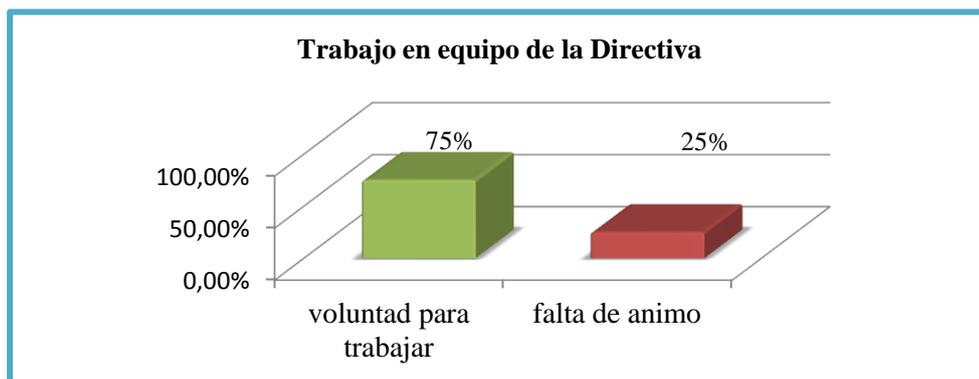
### Cuadro # 7 Trabajo en equipo de la Directiva

¿La Directiva trabaja en equipo?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
2	Trabajo en equipo de la directiva	Voluntad para colaborar	3	75
		Falta de ánimo	1	25
		<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

### Gráfico # 11 Trabajo en equipo de la Directiva



**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

En el ítem dos; se trata de captar si la directiva trabaja en equipo.

Como lo demuestra el gráfico el 75% que corresponde a 3 personas de toda la directiva demuestran “voluntad para colaborar”, dar a conocer las nuevas propuestas y llevar a cabo la reunión y el 25% que es solo una persona, tiene “falta de ánimo”, confunde cuales son sus responsabilidades con sus propuestas, creando conflicto entre los demás que conforman la directiva.

Debido a esta actitud es necesario elaborar un orgánico funcional en el que consten las funciones que debe realizar cada socio y cada integrante de la directiva para que así puedan tomar la verdadera responsabilidad de asumir su cargo y trabajar para el bienestar de los socios y en su defecto de la comunidad en general.

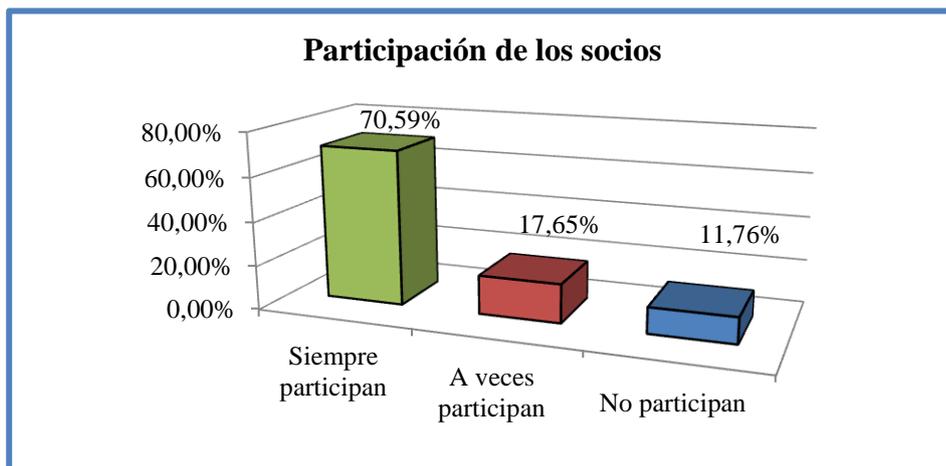
### Cuadro # 8 Participación de los Socios

¿Los socios participan en todas las actividades que realiza la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
3	Participación de los socios	Siempre participan	12	71
		A veces participan	3	18
		No participan	2	11
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

### Gráfico # 12 Participación de los Socios



**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

El ítem tres procura conocer cómo es la participación de los socios en la reunión general. Como lo demuestra el gráfico el 70% “siempre participa”, y suelen ser los mismos quienes opinan y están al tanto de los temas tratados en la reunión, el 18% “a veces participa” en ciertas ocasiones, mientras que un 12% de los socios “no participan”, están callados y no manifiestan alguna sugerencia o ideas.

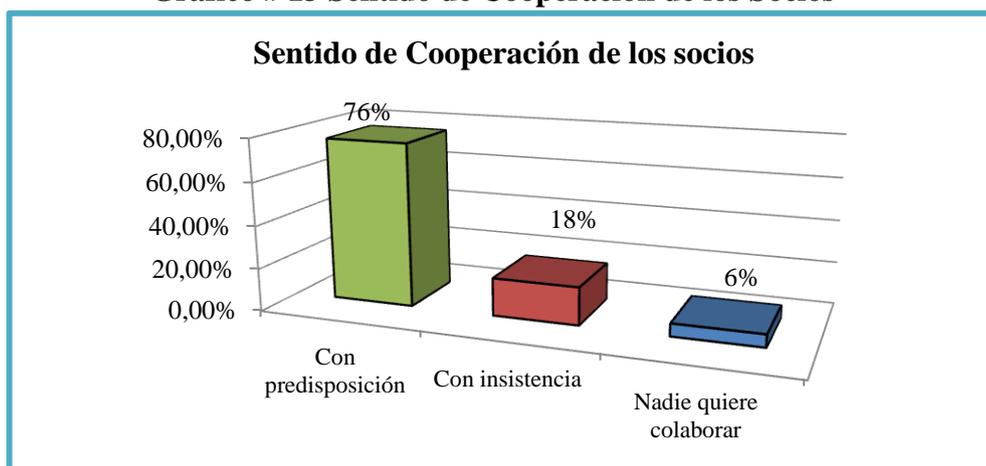
Como se puede notar falta un poco de estimulación, para que los socios se sientan motivados a participar y dar a conocer sus ideas, demostrando un sentido de pertenencia con la organización y voluntad para trabajar y hacer bien las cosas.

**Cuadro # 9 Sentido de Cooperación de los Socios**

¿Los socios son cooperativos con todas las actividades?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
4	Sentido de Cooperación de los socios	Con predisposición	13	76
		Con insistencia	3	18
		Nadie quiere colaborar	1	6
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico # 13 Sentido de Cooperación de los Socios**



**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Este ítem busca identificar si en la cooperativa existe cooperación por parte de los asociados para realizar las labores o trámites y el desarrollo de las actividades. Conforme vemos en el gráfico sólo un 76% si coopera “con predisposición” y entusiasmo, el 18% restante colabora “con insistencia”, casi por obligación mientras que el 6% de los socios, “nadie quiere colaborar”, no prestan ayuda a la directiva, es decir, que se puede notar a simple vista que dejan todo el trabajo al Presidente. En vista de esto es necesario orientar a los socios brindándoles charlas de administración y planeación, para que traten de trabajar en equipo y colaborar con predisposición para su propio bienestar.

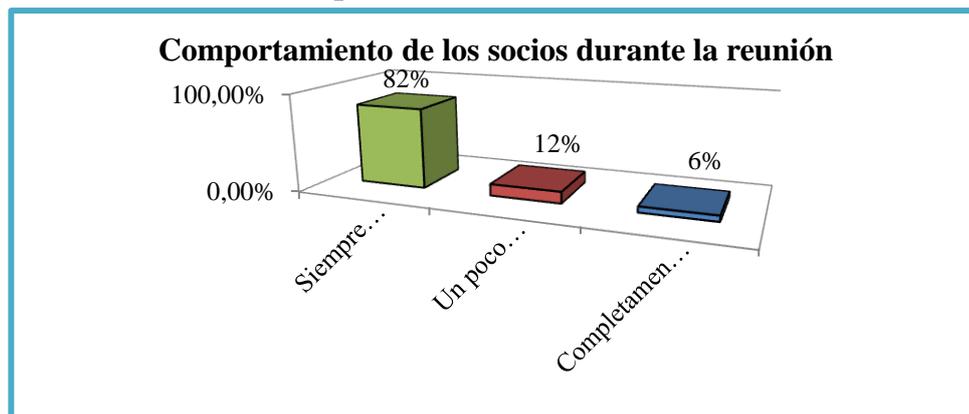
### Cuadro # 10 Comportamiento de Socios durante la reunión

¿Cuál es el comportamiento de los socios durante la reunión?				
Dimensiones	Sub-dimensiones	Totales		
		F	%	
5	Comportamiento de socios durante la reunión	Siempre Atentos	14	82
		Un poco desatentos	2	12
		Completamente Desatentos	1	6
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de Observación 1 realizada.

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

### Gráfico # 14 Comportamiento de Socios durante la reunión



Fuente: Datos de Observación 1 realizada.

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

En este ítem se evalúa el comportamiento de los Socios al momento de la reunión. Como se puede observar en el gráfico, el 82% de ellos son los más responsables, es decir que están “siempre atentos” y pueden brindar opiniones, el 12% de los socios están “un poco desatentos”, esto se debe a que la reunión da inicio y algunos no prestan la debida atención, y se ponen a conversar, mientras que el 6% restante se encuentran “completamente desatentos”, y no entienden nada de los temas tratados. Todo esto es lo que provoca la falta de apoyo y colaboración y se debe trabajar en la creación de políticas y normas para hacer respetar la autoridad del Presidente e incentivarlos a que presten mejor atención, para que las resoluciones que se tomen sean de agrado de todos.

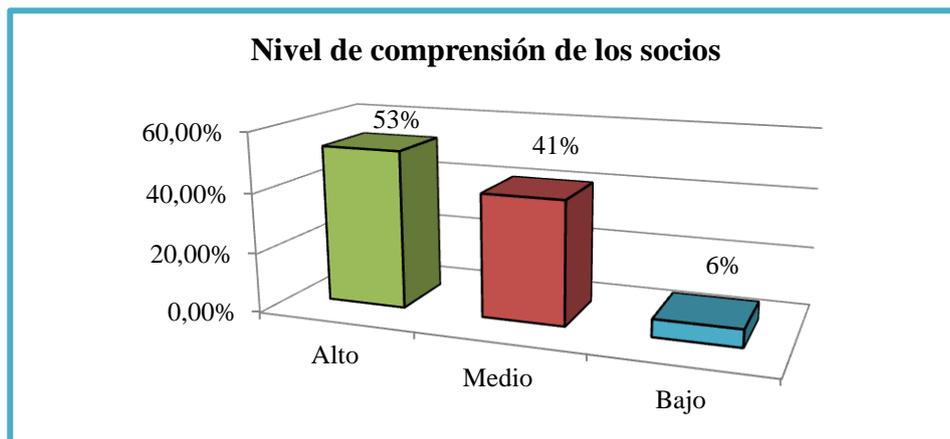
**Cuadro # 11 Nivel de comprensión de Socios**

¿Cuál es el nivel de comprensión de los socios?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
6	Nivel de comprensión	Alto	9	53
		Medio	7	41
		Bajo	1	6
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico # 15 Nivel de comprensión de Socios**



**Fuente:** Datos de Observación 1 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

En este ítem se pretende apreciar el grado de comprensión de los socios acerca de los temas tratados en la reunión general. Como se puede ver en el gráfico el 53% tiene un “alto” grado de comprensión, el 41% tiene un grado “medio” de comprensión, que mientras que el 6% restante son aquellos que están completamente distraídos y tienen un “bajo” grado de comprensión. Por lo que se puede incentivar a la medida anterior para que se logre captar la atención de todos y estos a su vez comprendan y apoyen con nuevas ideas al eficiente desempeño de la Cooperativa.

## MATRIZ DE OBSERVACIÓN 2

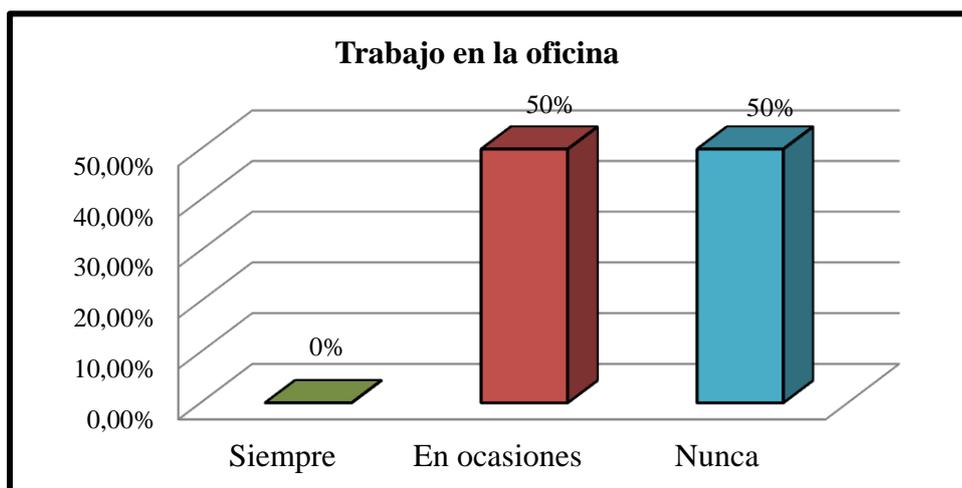
**Cuadro # 12 Trabajo en equipo Presidente y Secretaria**

¿El Presidente y la Secretaria trabajan en equipo?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
1	Trabajo en oficina	Siempre	0	0
		En ocasiones	1	50
		Nunca	1	50
		<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico # 16 Trabajo en oficina Presidente y Secretaria**



**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

En este ítem se pretende conocer si en las actividades desarrolladas en la oficina existe trabajo en equipo.

Como se puede observar en el gráfico existe un 50% que solo “en ocasiones” si existe trabajo en equipo tanto del Presidente como la Secretaria, pero existen falencias dentro de las actividades que se tiene que superar para el bien común de la cooperativa y el 50% “nunca” trabaja en equipo para llegar a un bien común.

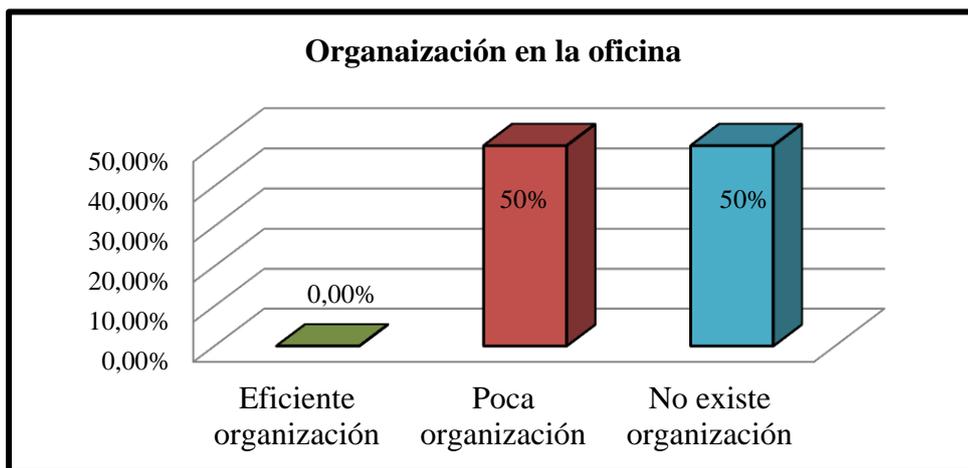
**Cuadro # 13 Organización en la Oficina**

¿Cómo es la organización en la oficina?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
2	Organización en la oficina	Eficiente organización	0	0
		Poca organización	1	50
		No existe organización	1	50
		<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico # 17 Organización en la Oficina**



**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Como lo demuestra el gráfico el 50% detalla que hay “poca organización” y el 50% restante que “no existe organización”, esto se debe a que si en su momento la Secretaria ordena algo, el Presidente no tiene conocimiento alguno y se hace el desorden es decir, que no hay ningún orden estipulado para ningún archivo o documento, lo que ocasiona desorganización y por ende pérdida de tiempo, lo que retrasa el trabajo. En vista de esto es necesario que se elaboren planes detallados para ordenar las actividades y recursos que posee la organización, para que exista el correcto orden y control de las actividades.

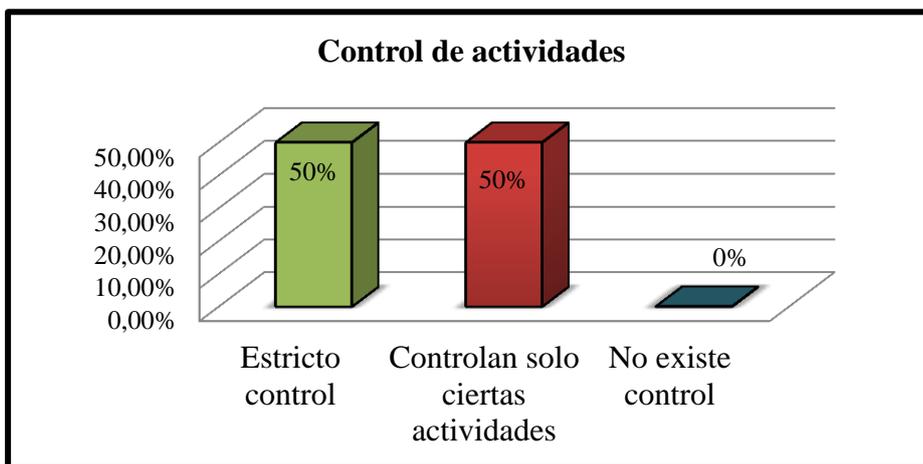
**Cuadro # 14 Control de Actividades**

¿Existe control de las actividades en la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
3	Control de las actividades	Estricto control	1	50
		Controlan solo ciertas actividades	1	50
		No existe control	0	0
		<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico # 18 Control de Actividades**



**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

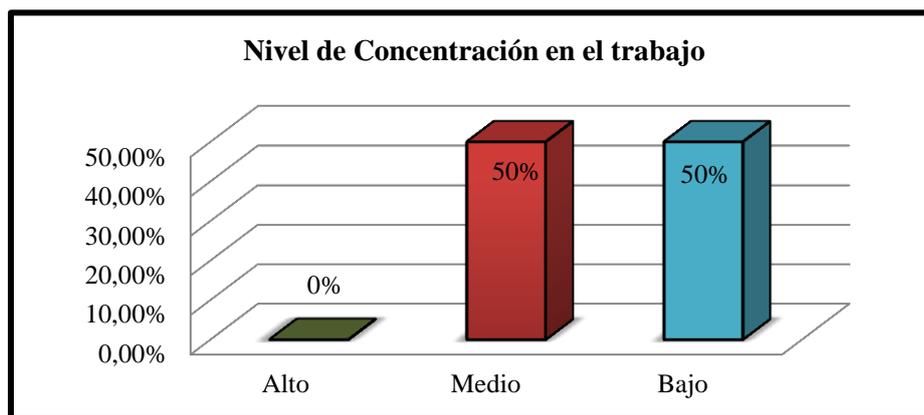
Como se puede notar en el gráfico el 50% demuestra que sí existe un “estricto control”, mientras que el 50% restante nos detalla que sólo solo “controlan ciertas actividades” en ocasiones, por lo que se puede mencionar que en la mayoría de las veces existe control, pero esto es sobre los ingresos y egresos de los fondos de la Cooperativa, pero cabe resaltar que no hay control de las actividades que se realizan y por ende no se conoce si se están cumpliendo o no con los fines organizacionales. Razón por la cual es necesario diseñar un Plan Estratégico que permita mantener un eficiente control de todas y cada una de las actividades que desempeña la organización y además que promueva el desarrollo de otras actividades.

**Cuadro # 15 Nivel de concentración en el trabajo**

¿Cuál es el nivel de concentración en el trabajo tanto del Presidente y Secretaria?				
Dimensiones		Sub – dimensiones	Totales	
			F	%
4	Nivel de concentración en el trabajo	Alto	0	0
		Medio	1	50
		Bajo	1	50
		<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico # 19 Nivel de concentración en el trabajo**



**Fuente:** Datos de Observación 2 realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Con este ítem se pretende conocer el grado de concentración tanto del Presidente como de la secretaria al momento de trabajar en la oficina.

Como lo detalla el gráfico el 50% el grado de concentración es “medio” y el otro 50% es “bajo”, esto debido a la carencia de organización y trabajo en equipo, además cabe resaltar que el Presidente muchas veces no coordina bien las ideas y las ejecuta, sin consultar a la sala si está de acuerdo o no, llevando a la práctica estas ideas, con la aprobación de 2 personas y no de la mayoría.

MATRIZ DE OBSERVACIÓN 3

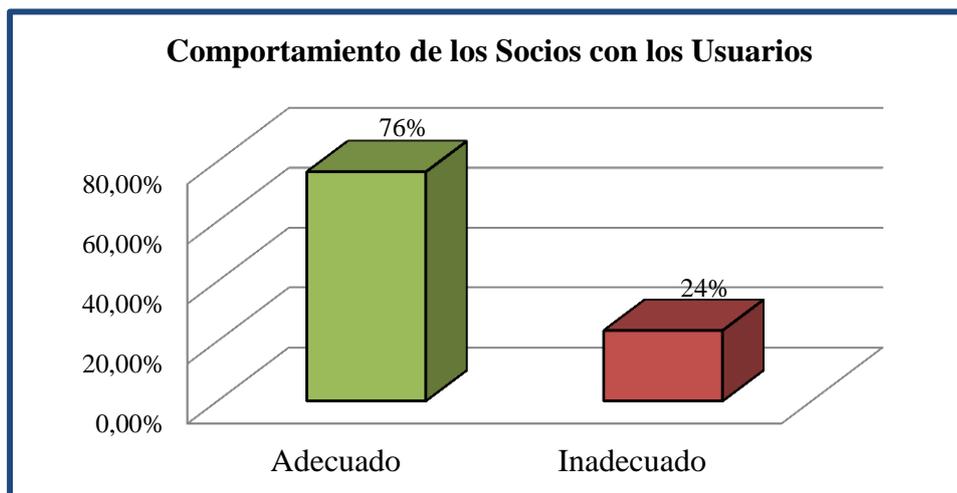
Cuadro # 16 Comportamiento de Socios con Usuarios

¿Cómo es el comportamiento de los socios con los usuarios?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
1	Comportamiento de los Socios con los clientes	Adecuado	13	76
		Inadecuado	4	24
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de Observación 3 realizada.

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

Gráfico # 20 Comportamiento de Socios con Usuarios



Fuente: Datos de Observación 3 realizada.

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

Este ítem procura conocer el comportamiento de los socios en su lugar de trabajo diario y reacción frente a los clientes.

Como se puede notar en el gráfico, el 76 % de los socios presenta un comportamiento “adecuado”, es decir, que tienen una pequeña noción de cómo deben tratar al cliente, mientras que el 23% de ellos mantienen un comportamiento inadecuado, pues tratan de manera indiferente al cliente. Situación que provoca que éstos busquen otra opción para viajar.

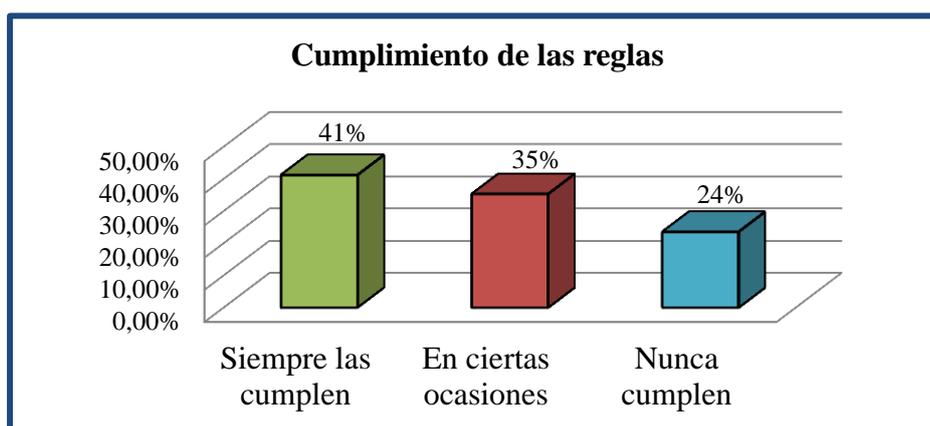
**Cuadro # 17 Cumplimiento de reglas**

¿Los socios cumplen las reglas de la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
2	Cumplimiento de las reglas	Siempre las cumplen	7	41
		En ciertas ocasiones	6	35
		Nunca cumplen	4	24
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 3 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico # 21 Cumplimiento de reglas**



**Fuente:** Datos Observación 3 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

El ítem dos pretende verificar el cumplimiento de las reglas en el lugar de trabajo. Como lo demuestra el gráfico, el 41% de los socios “siempre cumplen” las reglas y están pendientes de que se cumplan, incluso aconsejan a los demás compañeros, el 23% de los socios “no cumplen” las reglas y actúan como si les diera igual, mientras que el 35% restante cumple en “ciertas ocasiones”, sólo cuando se acuerdan. Esto limita el crecimiento de la Cooperativa y deteriora la imagen de la misma, por lo que es necesario replantear las políticas e imponer sanciones, para hacer cumplir las reglas, esto se lo puede hacer con la ayuda de un Plan Estratégico, que permita mantener una excelente planificación y diseño de políticas y estrategias.

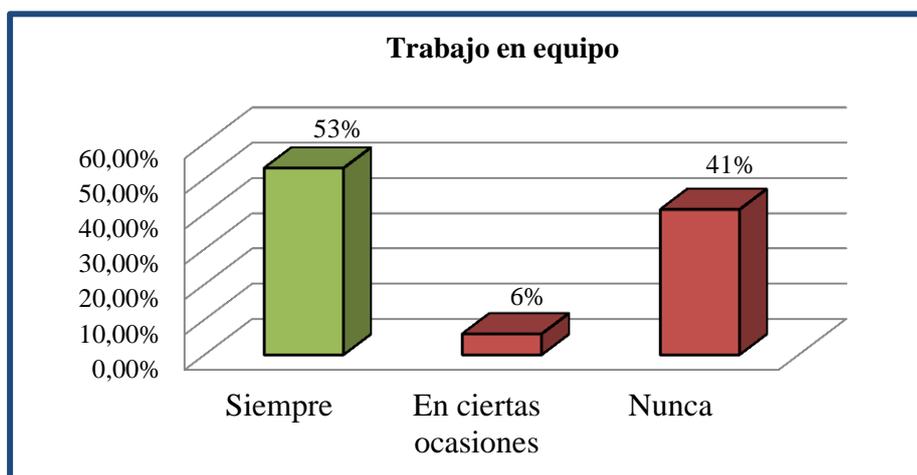
**Cuadro # 18 Trabajo en equipo - Socios**

¿Los socios trabajan en equipo?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
3	Trabajo en equipo	Siempre	9	53
		En ciertas ocasiones	1	6
		Nunca	7	41
		<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Observación 3 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico # 22 Trabajo en equipo - Socios**



**Fuente:** Datos de Observación 3 realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Como se observa en el gráfico, el 53% de los socios “siempre” trabaja en equipo, pues colaboran con cualquier cosa y están dispuestos ayudar a los compañeros, el 6% de los asociados sólo en “ciertas ocasiones” trabajan en equipo, mientras que el 41% de ellos “nunca” brindan algún tipo de colaboración a sus compañeros, trabajan solos, buscando beneficios propios como si no formaran parte de la cooperativa y ocasionando malestares para los demás socios.

Razón por la cual es necesaria la implementación de un plan estratégico que ayude a orientar a los socios en su trabajo, a planificar sus actividades y trabajar en equipo adquiriendo compromiso con la organización a la que pertenecen y encaminarla al éxito.

### 3.1.1 ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN

Habiendo detallado las variables presentes en esta observación se puede mencionar que falta un poco de liderazgo por parte del Presidente, existe impuntualidad al momento de la sesión, pues comienza 45 o 60 minutos después de lo previsto. Se destaca también la falta de trabajo en equipo, por parte de algunos miembros en la directiva, y quienes toman las decisiones son 2 personas. Todo esto provoca desorden y un bajo nivel de comprensión acerca de los puntos tratados, y llegado el momento de emitir sus opiniones no participan lo que causa malestares, y por eso ellos mismos desconocen qué actividades desarrolla la Cooperativa, además cabe considerar que no son muchos socios y no se tiene que dificultar la comunicación entre ellos pero sucede lo contrario, habla el uno, el otro y no se llega a un acuerdo mutuo en absolutamente nada.

En cuanto a las actividades en la oficina también carecen de trabajo en equipo, pues no existe la debida autoridad por parte del presidente. Tampoco hay orden para realizar las tareas diarias, existe un completo desorden en la oficina pues no cuentan con lugares específicos para guardar los respectivos documentos lo que genera contratiempos. En las labores de los socios en las instalaciones de la oficina también se puede notar la falta de compañerismo y trabajo en equipo; en ciertas ocasiones el trato al cliente no es el adecuado y no se cumple a cabalidad las reglas, o lo dispuesto en el reglamento interno de trabajo de la Cooperativa.

En síntesis habiendo analizado las tres matrices objeto de investigación se llega a la conclusión de que es imprescindible la elaboración de un Plan Estratégico, para mejorar el actual liderazgo y que exista organización y control de actividades, tanto por parte de los colaboradores y socios de la institución para que se convierta en una organización sólidamente conformada por personas que saben que les traerá beneficios mancomunados, respetando cada una de las reglas que aplicará la organización.

### 3.2 TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA A USUARIOS

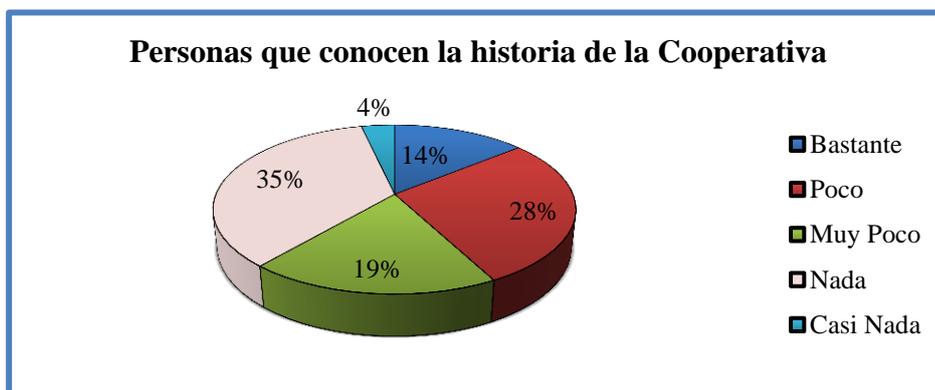
**Cuadro # 19 Personas que conocen la historia de la Cooperativa**

¿Qué tanto conoce Ud. Sobre la Historia de la Cooperativa “Mar Azul”?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
1	Personas que conocen la historia de la Cooperativa	Bastante	20	14
		Poco	40	28
		Muy Poco	27	19
		Nada	50	35
		Casi Nada	5	4
		<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 23 Personas que conocen la historia de la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de Encuestas realizadas.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Según el resultado de la encuesta se muestra en el cuadro de porcentajes que del 100%; el 14% conoce “bastante”, el 28% conoce “poco”, el 19% conoce “muy poco”, el 35% no conoce la historia de la Cooperativa, lo cual resulta preocupante, quizás porque los dirigentes no se han interesado por aquello, sino más bien solo se han dedicado a brindar y prestar los servicios de transporte y no dar a conocer la institución, esto nos quiere decir que la administración está fallando, puesto que la Cooperativa está quedando al margen de los usuarios, y sin descuidar que el 4% no conoce “casi nada” sobre hechos históricos de la Cooperativa.

**Cuadro N° 20 Personas que han revisado Ley de Cooperativas**

¿Ha revisado la Ley de Cooperativas de Transporte?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
2	Personas que han revisado Ley de Cooperativas	Muchas veces	10	7
		A veces	40	28
		Pocas veces	35	25
		Nada	45	32
		Casi Nada	12	8
		<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 24 Personas que han revisado Ley de Cooperativas**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Como se puede apreciar en el gráfico, del total de personas (100%), el 7% “muchas veces” lee sobre La Ley de Cooperativas lo que resulta muy satisfactorio, mientras que el 28% la revisa “a veces”, por otra parte el 25% “pocas veces” se ha tomado la molestia en revisar la ley, el 32% no ha revisado “nada” la Ley de Cooperativas, , pero el 8% no sabe “casi nada” de esta importante Ley, cabe recalcar que la mayoría de las personas no está inmiscuida en el tema de la transportación, por ende no todas conocen el movimiento de aquel servicio y negocio, por ello muchos contestaron que no conocen o no han revisado la Ley de Cooperativas, lo cual los pone al margen de toda situación.

**Cuadro N° 21 Personas que conocen estructura de la Cooperativa**

¿Conoce la estructura legal de la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
3	Personas que conocen estructura de la Cooperativa	Bastante	12	8
		Poco	35	25
		Muy Poco	42	30
		Nada	40	28
		Casi Nada	13	9
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 25 Personas que conocen estructura de la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Según resultados, el 8% “conoce bastante”, el 25% “poco”, el 30% respondió que conoce “muy poco” la estructura de la Cooperativa, el 28% “nada” conoce de la estructura de la Cooperativa y el 9% “casi nada” además los pasajeros comentaron que no conocen cual es la estructura de la Cooperativa, debido a la falta de información por parte de la misma, sugieren que se propague aquello, puesto que muchas veces se necesita del servicio de las unidades para fletes y se requiere la presencia del Presidente de la Administración para finiquitar el negocio.

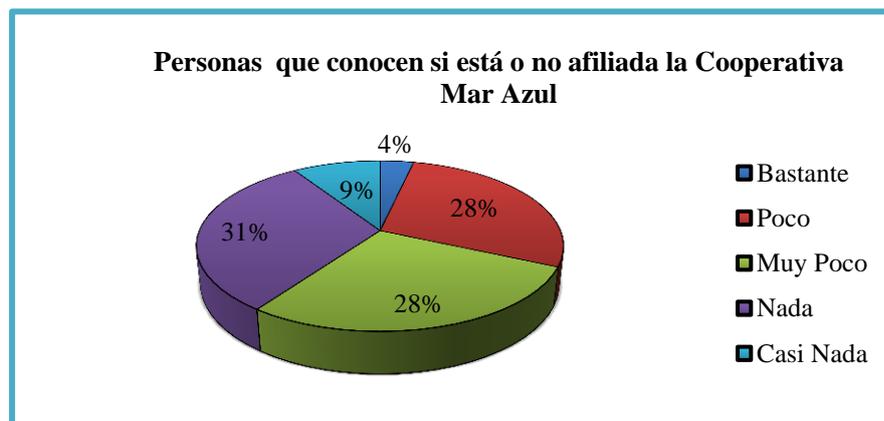
**Cuadro N° 22 Personas que conocen si está o no afiliada la Cooperativa “MAR AZUL”**

¿Conoce Ud. Si la Cooperativa afiliada en las Cooperativas de Transporte Terrestre?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
4	Personas que conocen si está o no afiliada la Cooperativa.	Bastante	5	4
		Poco	40	28
		Muy Poco	40	28
		Nada	44	31
		Casi Nada	13	9
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 26 Personas que conocen si está o no la afiliada la Cooperativa Mar Azul**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Como se puede apreciar en el gráfico que se detalla con anterioridad del 100% de los encuestados, el 4% responde que no conoce “bastante”, sin embargo hubo un empate entre conocen “poco” y “muy poco”, el 31% de las personas no conocen “nada” sobre la afiliación de la cooperativa y por otra parte el 9% “casi nada”, pero algunos usuarios deducían que si la Cooperativa estaba en circulación, es porque posee toda la documentación que les amerita prestar esta clase de servicio, pero no aseguraban saber si está o no la Cooperativa afiliada.

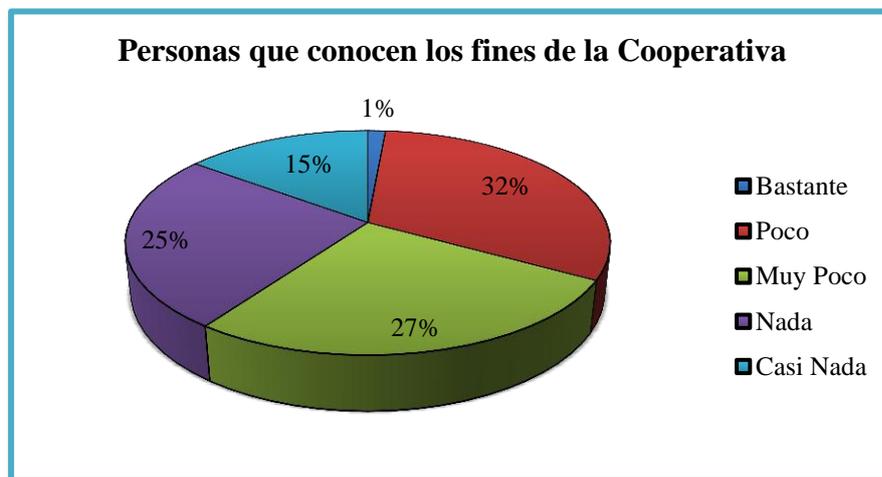
**Cuadro N° 23 Personas que conocen los fines de la Cooperativa**

¿Conoce Ud. Cuáles son los fines de la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
5	Personas que conocen los fines de la Cooperativa	Bastante	2	1
		Poco	45	32
		Muy Poco	38	27
		Nada	36	25
		Casi Nada	21	15
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 27 Personas que conocen los fines de la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Los resultados muestran que el 1% “conoce bastante”, un 32% “poco” conocen de los fines de la cooperativa, el 27% “muy poco”, el 25% “nada y el 15% “casi nada”, esto se convierte en una incertidumbre para los pasajeros, puesto que casi la mayoría respondió que poco conoce aquello de manera empírica, no como lo establece la ley y los estatutos de la Cooperativa.

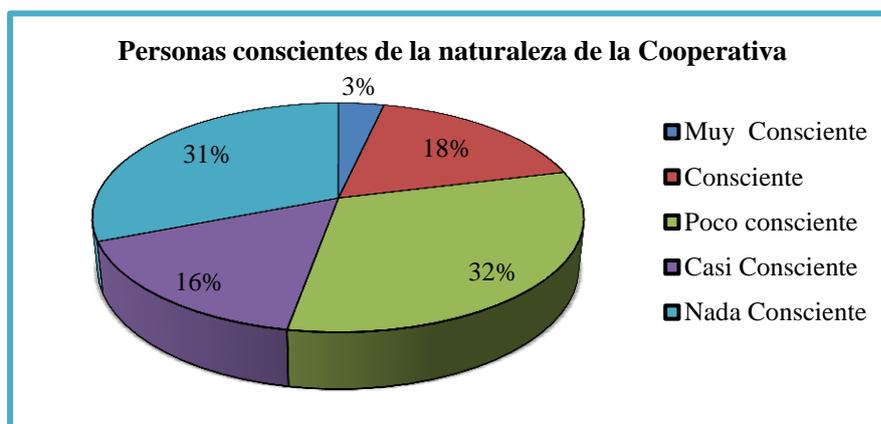
**Cuadro N° 24 Personas conscientes de la naturaleza de la Cooperativa**

¿Es Ud. Consciente de la naturaleza y domicilio de la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
6	Personas conscientes de la naturaleza de la Cooperativa	Muy Consciente	5	3
		Consciente	25	18
		Poco consciente	45	32
		Casi Consciente	23	16
		Nada Consciente	44	31
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 28 Personas conscientes de la naturaleza de la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

El tema del transporte les compete más a los inmersos en él, prácticamente a los usuarios les interesa como es el trato de los que prestan este servicio, en los resultados se puede apreciar que el 3% es “muy consciente” y está comprometido con lo se ve en su lugar de trabajo, el 18% es “consciente” de lo que ocurre en el entorno de la cooperativa, el 32% es “poco consciente” de esta realidad, el 16% es “casi consciente” de aquello, pero lo que se pudo apreciar finalmente es el 31% están “nada conscientes” sobre la naturaleza de la Cooperativa.

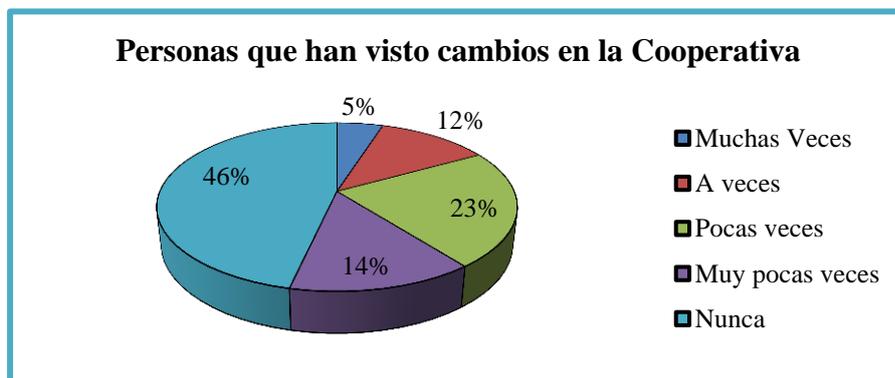
**Cuadro N° 25 Personas que han visto cambios en la Cooperativa**

¿Ha visto cambios en la Cooperativa de Transporte Mar Azul?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
7	Personas que han visto cambios en la Cooperativa	Muchas Veces	7	5
		A veces	17	12
		Pocas veces	32	23
		Muy pocas veces	20	14
		Nunca	66	46
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 29 Personas que han visto cambios en la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

La mayoría de los pasajeros respondió que nunca ha visto cambios acertados en la cooperativa, los cambios han sido leves en cuanto a mejorar su imagen, acotaron que faltaban unidades y de las existentes una que otra ha sufrido percances (accidentes), otras no están en muy buen estado, mientras que otras si lo están pero aún les falta por mejorar, entonces el 5% “muchas veces” ha visto cambios, el 12% ha visto cambios “a veces”, el 23% responde “pocas veces”, el 14% “muy pocas veces” ha visto cambios en la cooperativa y el 46% “nunca” ha visto cambios.

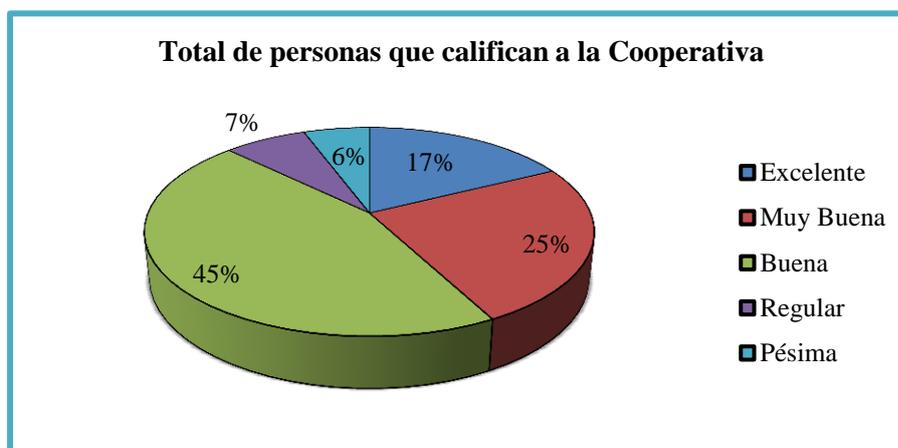
**Cuadro N° 26 Cómo califican a la Cooperativa**

¿Cómo califica a la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
8	Personas que califican a la Cooperativa	Excelente	25	17
		Muy Buena	35	25
		Buena	64	45
		Regular	10	7
		Pésima	8	6
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 30 Cómo califican a la Cooperativa**



**Fuente:** La Cooperativa

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Los pasajeros respondieron que la Cooperativa es buena con el servicio que brinda, en la actualidad ha disminuido la frecuencia (minutos) para salir cada unidad, esto hace que el usuario no espere tanto tiempo para llegar al lugar de destino, el valor del pasaje no ha incrementado por ende no causa molestias en seguir utilizando el servicio, en los resultados tenemos que el 17% la califica como “excelente”, el 25% califica a la cooperativa como “muy buena”, el 45% responde que es “buena”, el 7% como “regular” y el 6% como “pésima”.

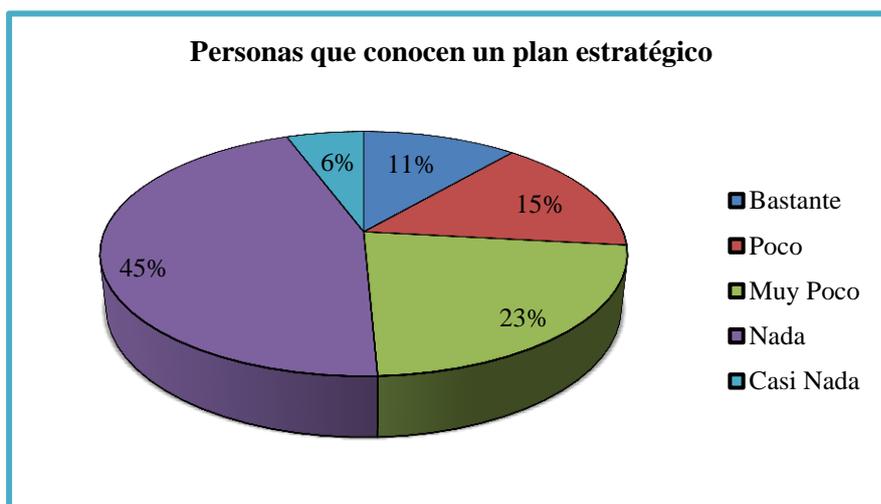
**Cuadro N° 27 Personas que conocen un Plan Estratégico**

¿Qué tanto conoce Ud. Sobre lo que es un plan estratégico?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
9	Personas que conocen los fines de la Cooperativa	Bastante	16	11
		Poco	22	15
		Muy Poco	32	23
		Nada	64	45
		Casi Nada	8	6
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 31 Personas que conocen un plan estratégico**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Del total de los encuestados el 11% conoce “bastante”, el 15% “poco”, el 23 % conocen “muy poco” el Plan Estratégico, el 45% “nada” conoce, y el 6% “casi nada”, se puede apreciar que todos los pasajeros no conocen lo que es un Plan Estratégico, la mayoría de ellos respondió que no conocen nada, esto no perjudica la elaboración de la propuesta, por lo que se tiene considerar bastante y proponer alternativas de cambio para la superación de la Cooperativa.

**Cuadro N° 28 Personas que conocen los recursos de una Organización**

¿Conoce cuáles son los recursos que debe poseer una Organización?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
10	Personas que conocen los recursos de una organización.	Conoce Bastante	64	45
		Conoce Poco	32	23
		Conoce Muy Poco	22	15
		Nada	15	11
		Casi Nada	9	6
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 32 Personas que conocen los recursos de una Organización**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

La mayoría de usuarios respondió que si conoce lo que debe poseer una Organización, puesto que unos trabajan y otros estudian, entonces se puede apreciar que se tiene conocimiento empírico y científico, contribuyendo estos resultados de manera favorable para el desarrollo del plan estratégico para la Cooperativa, entonces para ratificar lo anterior, el 45% responde que “conoce bastante”, el 23% “conoce poco”, el 15% “conoce muy poco”, el 11% “nada” y el 6% “casi nada”.

**Cuadro N° 29** Personas que saben lo que conseguiría la Cooperativa con una Misión y Visión

¿Conoce que conseguiría la Cooperativa teniendo una Misión y Visión?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
11	Personas que saben lo que conseguiría la organización con misión y visión.	Conoce Bastante	64	45
		Conoce Poco	32	23
		Conoce Muy Poco	22	15
		Nada	15	11
		Casi Nada	9	6
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 33** Personas que saben lo que conseguiría la Cooperativa con una Misión y Visión



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Los usuarios están conscientes de que es lo que conseguiría la Cooperativa aplicando la misión y visión, pues mejorará la Cooperativa en su servicio y a futuro será diferente, observado todos los procesos para posteriormente finalizar con la toma de decisiones, con esto se logrará con eficiencia lo que se plantea, por lo tanto el 45% conoce bastante, 23% responde que conoce poco, el 15% conoce muy poco, el 11% nada y el 6% casi nada, entonces el Plan Estratégico debe ser eficiente para la solución de inconvenientes que puedan afectar a la Cooperativa.

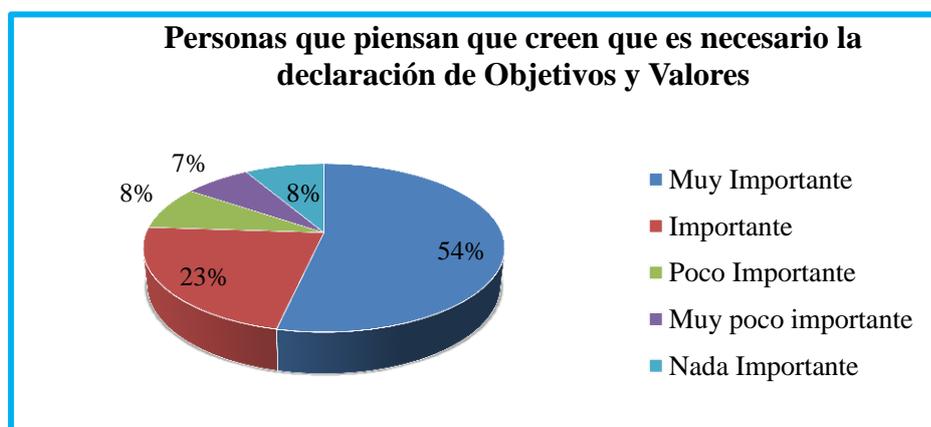
**Cuadro N° 30 Importancia de la declaración de Objetivos y Valores**

¿Cree que es importante la declaración de Objetivos y valores en la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
12	Personas que creen en la importancia de los objetivos y valores.	Muy Importante	76	54
		Importante	32	23
		Poco Importante	12	8
		Muy poco importante	10	7
		Nada Importante	12	8
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 34 Importancia de la declaración de Objetivos y Valores**



**Fuente:** Datos de la encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

El 54% de los encuestados que respondió que es “muy importante” la declaración de Objetivos y Valores de la Cooperativa, pues ayuda mucho para que se fomente las relaciones humanas bajo principios rectores que definen la personalidad de cada uno, y así los colaboradores de la Cooperativa Mar Azul, traten bien y amablemente a los usuarios, el 23% responde que es “importante”, el 8% “poco importante”, el 7% “muy poco importante” y el 8% “nada importante”.

**Cuadro N° 31 Importancia de Estrategias**

¿Cree que es conveniente que en la Cooperativa existan Estrategias para mejoramiento de trato al cliente?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
13	Personas que conocen los fines de la Cooperativa	Cree Totalmente	85	60
		Cree Parcialmente	21	15
		Indeciso	12	8
		Cree muy poco	15	11
		No cree	9	6
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 35 Importancia de Estrategias**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

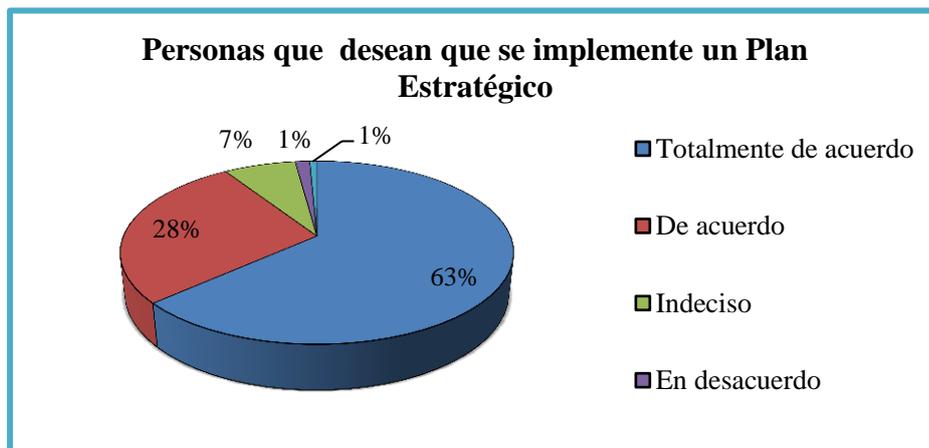
El 60% de los usuarios contestó que “cree importante” que existan Estrategias para el trato al cliente, debido a que a veces los colaboradores de la institución, se portan de una manera inusual que desmoraliza al usuario en el uso de este servicio, el 15% “cree parcialmente”, el 8% está “indeciso”, el 11% “cree muy poco” que es necesario la existencia de las Estrategias, y el 6% “no cree” que las estrategias son impredecibles para la organización.

**Cuadro N° 32 Implementación del Plan Estratégico**

¿Estaría de acuerdo que se implemente un plan estratégico en la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
14	Personas que están de acuerdo con la implementación de un plan estratégico.	Totalmente de acuerdo	90	63
		De acuerdo	39	28
		Indeciso	10	7
		En desacuerdo	2	1
		Totalmente en desacuerdo.	1	1
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 36 Implementación del Plan Estratégico**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

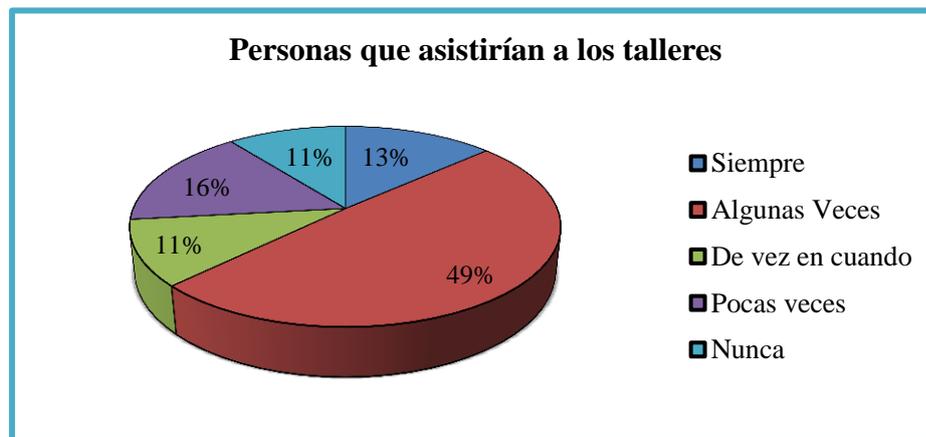
El gráfico nos muestra que el 63% de los usuarios están “totalmente de acuerdo” que se implemente un Plan Estratégico para la Cooperativa Mar Azul, ya que así mejorará en todos los aspectos, convirtiéndose en una cooperativa excelente contando con un buen equipo de trabajo y colaboradores, el 28% está “de acuerdo”, el 1% en “desacuerdo” puesto que tiene sus dudas y el 1% restante “totalmente en desacuerdo” esto no afecta casi en nada.

**Cuadro N° 33 Personas que asistirán a talleres**

¿Estaría dispuesto a colaborar con su asistencia a talleres para la implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
15	Personas que están dispuestos a colaborar en talleres.	Siempre	19	13
		Algunas Veces	70	49
		De vez en cuando	15	11
		Pocas veces	23	16
		Nunca	15	11
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 37 Personas que asistirán a talleres**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

El, 13% “siempre” colaborará con el proceso, Por la infinidad de tareas que tienen ya programadas en su rol diario los usuarios, nos respondieron que no podrán asistir “algunas veces” a los talleres que se realizarán para la implementación del Plan Estratégico de la Cooperativa (49%), el 11% “de vez en cuando” estará apoyando la labor, el 16% “pocas veces” y el 11% “nunca” podrá colaborar pero nos reiteraron su disposición para en algún momento disponer de su tiempo y ayudar con lo que se requiera.

**Cuadro N° 34 Importancia del Plan Estratégico en la Cooperativa**

¿Cree Ud. Que con el Plan estratégico, la Cooperativa crecerá eficiente y eficazmente?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
16	Personas que creen que la Cooperativa crecerá eficientemente con el plan estratégico.	Cree Totalmente	85	60
		Cree Parcialmente	28	20
		Indeciso	9	6
		Cree muy poco	10	7
		No Cree	10	7
		<b>Totales</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Gráfico N° 16 Importancia del Plan Estratégico en la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de la Encuesta realizada.

**Elaborado po:** Lourdes Reyes Suárez

El 60% de los encuestados nos respondió que “cree totalmente” que el plan estratégico ayudará a la cooperativa pues contará con estrategias, sabrá hacia dónde quiere llegar y que es lo que quiere alcanzar, demostrando a los usuarios cuáles son sus principios rectores, el 20% “cree parcialmente”, el 6% está “indeciso”, el 7% “cree muy poco” y el 7% restante “no cree” para nada en esta decisión.

### **3.2.1 ANALISIS DE LA ENCUESTAS.**

Mediante el desarrollo de las encuestas se pudo constatar que la Cooperativa “Mar Azul” no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita convertirse en una cooperativa sólida, con principios rectores para su crecimiento y desempeño.

Además se pudo apreciar que los clientes se dan cuenta cual es el trato que les brindan los miembros de la cooperativa sean estos: directivos, socios, choferes, oficiales y despachadores. Todos estos datos sirvieron para desarrollar el plan estratégico de la institución y poder mejorar aspectos de planeación estratégica de acuerdo a parámetros establecidos en el documento de investigación, con el consentimiento y conocimiento de todos quienes conforman la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”

También los usuarios estudian como la Cooperativa está organizada, debido a la gestión administrativa de sus directivos, puesto que no se los ve en acción, suponen que la cooperativa entró en monotonía haciendo lo que otras cooperativas hacen, solo de transportar a los usuarios y no preocuparse de la imagen que proyecta hacia sus clientes, con el único fin de acaparar más usuarios, contando con unidades en buen estado que brinden comodidad y seguridad a los mismos.

Este instrumento también nos permite conocer como está la cooperativa en cuanto al servicio que ofrece, el precio del servicio es cómodo, por todo lo antes mencionado se concluye que es necesario para la Cooperativa contar con un buen Plan Estratégico que permita diseñar los objetivos, estrategias y políticas, los mismos que se convertirán en ejes indispensables para que la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”, afronte situaciones inesperadas tales como: competencia, amenazas externas, anomalías dentro de la administración, confusión de aptitudes de los socios, etc. y así obtenga mayores beneficios, satisfaciendo las necesidades del usuario.

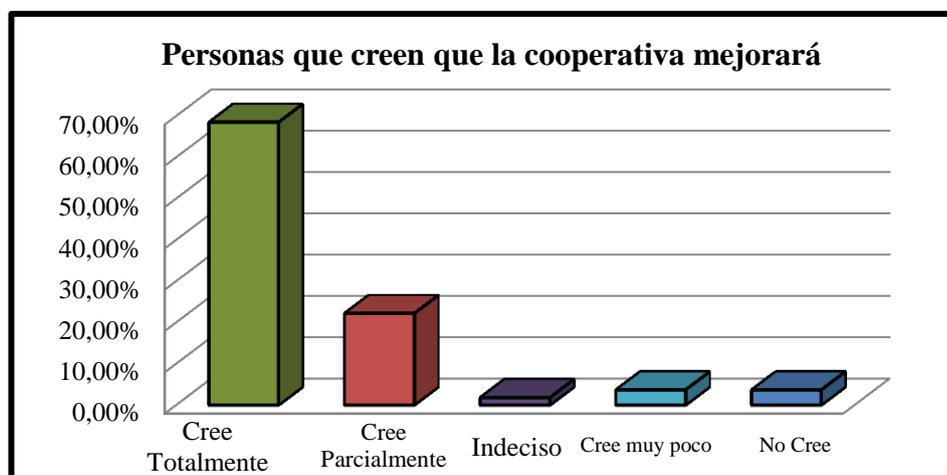
### 3.3 TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENTREVISTA

**Cuadro N° 1 Personas que creen que la Cooperativa mejorará**

¿Cree Ud. Que el Plan Estratégico ayuda a la organización a mejorar la gestión administrativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
1	Personas que creen que la Cooperativa mejorará.	Cree Totalmente	37	69
		Cree Parcialmente	12	22
		Indeciso	1	2
		Cree muy poco	2	4
		No Cree	2	3
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de Entrevista realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 39 Personas que creen que la cooperativa mejorará**



**Fuente:** Datos de Entrevista realizada.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

El 68% de los encuestados comentó acertadamente que la organización “crecerá totalmente” gracias a este instrumento de trabajo, pues muchas cosas de gran importancia no están plasmadas para ser ejecutadas con eficiencia, el 23% “cree parcialmente” en la propuesta, el 2% “está indeciso”, el 4% “cree muy poco” y el 4% restante no cree en el Plan Estratégico.

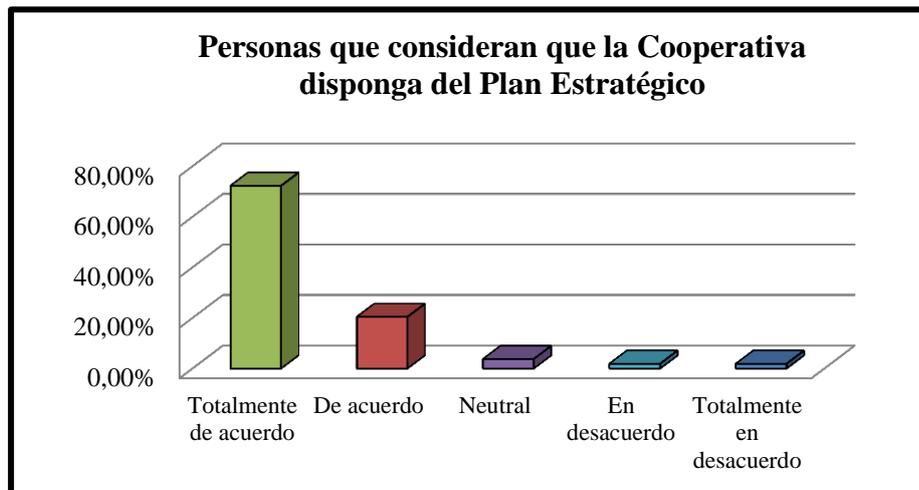
**Cuadro N° 36 Personas que consideran que la Cooperativa disponga del Plan Estratégico**

¿Considera necesario para el buen funcionamiento de la organización disponer de este instrumento de trabajo?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
2	Personas que consideran necesario el plan estratégico.	Totalmente de acuerdo	39	72
		De acuerdo	11	20
		Neutral	2	4
		En desacuerdo	1	2
		Totalmente en desacuerdo	1	2
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 40 Personas que consideran que la Cooperativa disponga del Plan Estratégico**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

El 72% de los encuestados dijo que si está “totalmente de acuerdo” que se implemente el Plan Estratégico en la Cooperativa, debido a que contarán con una guía práctica para mejorar la gestión administrativa de la misma, para que los directivos proporcionen la información de forma equitativa y sea consensuada con los colaboradores, el 20% “está de acuerdo”, el 4% está neutral, el 2% “no comparte” y el 2% restante “totalmente en desacuerdo”.

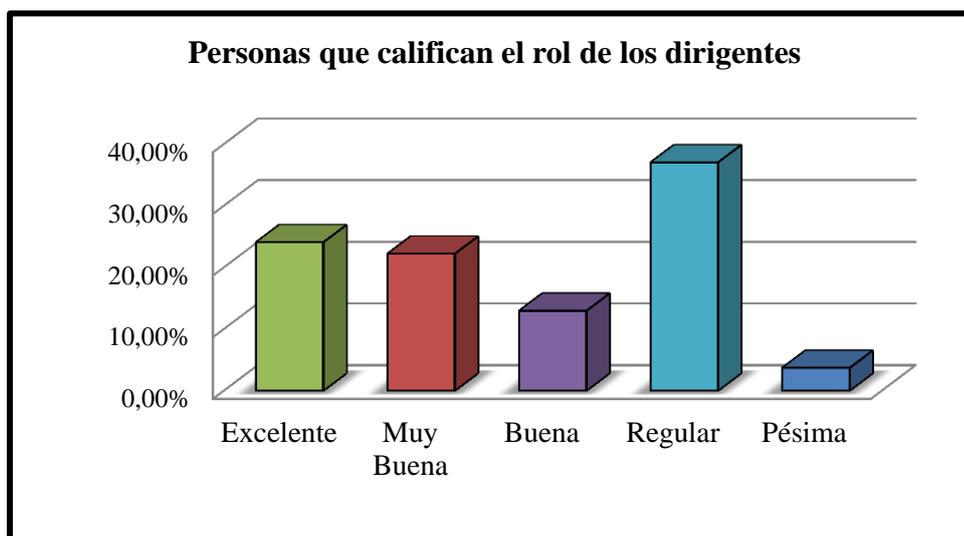
**Cuadro N° 37 Personas que califican el rol de los dirigentes**

¿Cómo califica Ud. La gestión administrativa de los dirigentes para el mejoramiento de la institución?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
3	Personas que califican el rol de los dirigentes.	Excelente	13	24
		Muy Buena	12	22
		Buena	7	13
		Regular	20	37
		Pésima	2	4
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 41 Personas que califican el rol de los dirigentes**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

El 24% respondió “excelente”, el 22% “muy buena”, el 13% “buena”, el 37 % de los encuestados optaron por calificar la acción de los dirigentes de forma “regular”, debido a que no se está empleando el liderazgo, algunos mencionaron que les falta carácter, pero sin embargo están dispuestos a sacar adelante a la Cooperativa que dirigen, y el 4% califica “pésimo” el rol de los dirigentes.

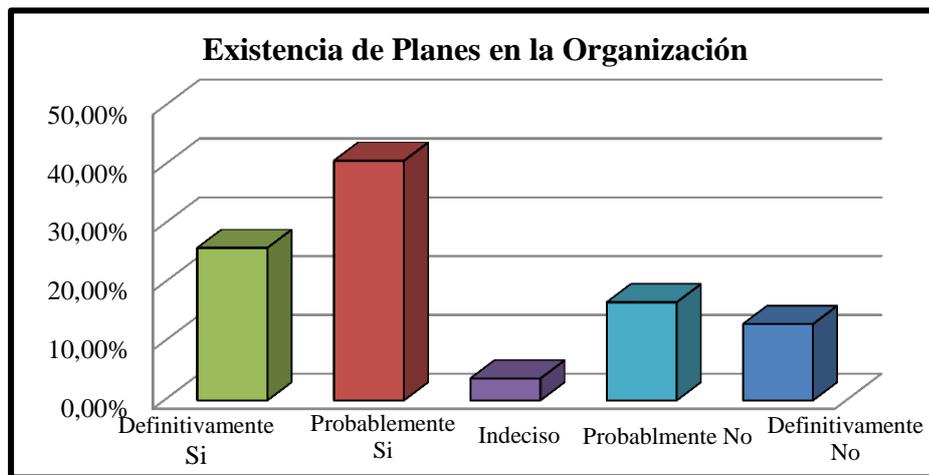
**Cuadro N° 38 Existencia de Planes en la Organización**

¿Existen en la institución planes de acción o contingencia para afrontar situaciones inesperadas?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
4	Personas que saben de la existencia de planes en la Cooperativa.	Definitivamente si	14	26
		Probablemente si	22	41
		Indeciso	2	3
		Probablemente no	9	17
		Definitivamente no	7	13
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 42 Existencia de Planes en la Organización**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Según los resultados de la entrevista, el 25% afirma que “definitivamente si”, el 41% responde que “probablemente sí”, el 4% está indeciso, existen los planes, el 17% acotó que “probablemente no” y que los planes de la Cooperativa solo se han quedado en el aire, no están en ninguna parte plasmados para que posteriormente sean ejecutados, este es un gran error de los dirigentes, y existen, y el 13% restante responde que “definitivamente no” existen planes.

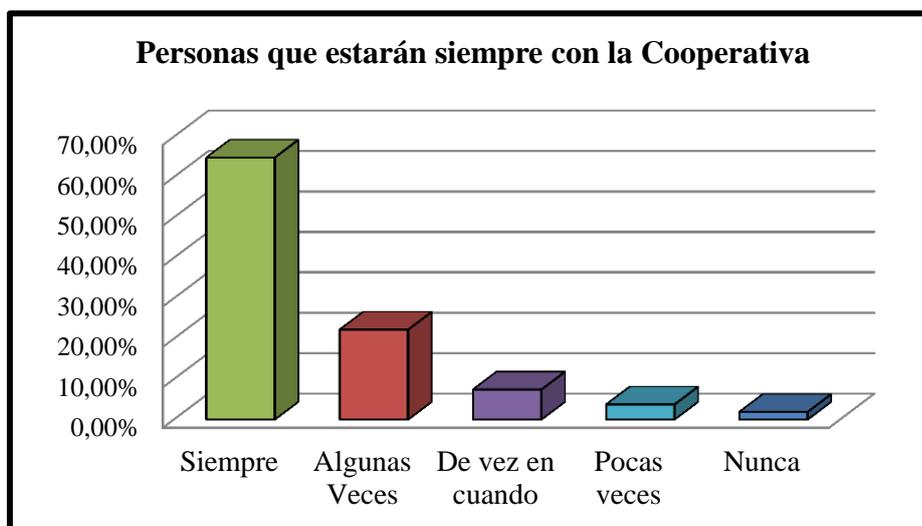
**Cuadro N° 39 Personas que estarán siempre con la Cooperativa**

¿Está dispuesto a colaborar con el progreso de la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
5	Personas que estarán siempre con la Cooperativa	Siempre	35	65%
		Algunas Veces	12	22%
		De vez en cuando	4	7%
		Pocas veces	2	4%
		Nunca	1	2%
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 43 Personas que estarán siempre con la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

El 64% de las personas encuestadas están “siempre “dispuestas a colaborar con el progreso de la Cooperativa, tomando en cuenta lo que se plasmará en el Plan Estratégico, con la ayuda de los directivos, para que no se presenten dificultades en el proceso de desarrollo y ejecución del mismo, el 22% “algunas veces” colaborará, el 7% “de vez en cuando”, el 4% “pocas veces” y el 2% “nunca”.

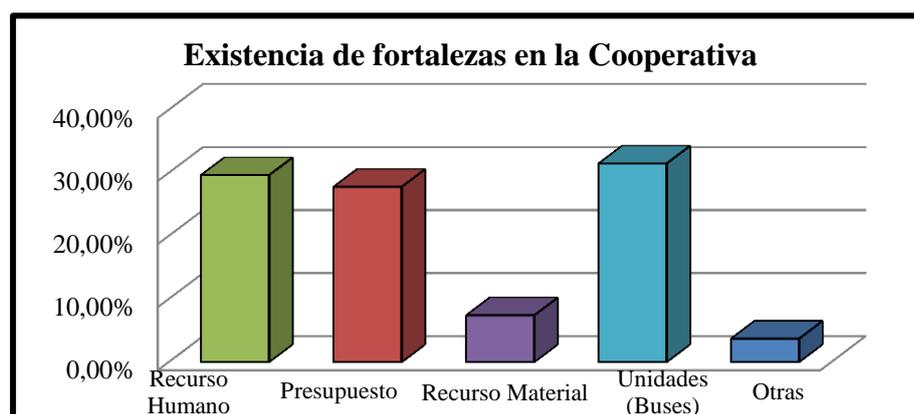
**Cuadro N° 40 Existencia de fortalezas en la Cooperativa**

¿Existen fortalezas dentro de la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
6	Personas que califican el rol de los dirigentes.	Recurso Humano	16	30
		Presupuesto	15	28
		Recurso Material	4	7
		Unidades (Buses)	17	31
		Otras	2	4
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la Entrevista realizada.

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 44 Existencia de fortalezas en la Cooperativa**



Fuente: Datos de la Entrevista realizada.

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

Según los resultados de la encuesta, el 30% respecta al “recurso humano”, fortaleza contar con una directiva que pueda dirigirlos y ser representados en la comisión de tránsito como Cooperativa afiliada a las Cooperativas de transporte terrestre, el 28% responde que el “presupuesto” que ellos poseen para sus actividades es muy bueno ya que suplen todas las expectativas planteadas en el plan de trabajo anual, el 7% responde “recurso material”, el (32%) optó por responder que tener las “unidades (buses)” completas trabajando es una de las fortalezas para la organización, en cambio el 4% asume que la Cooperativa si tiene otras fortalezas.

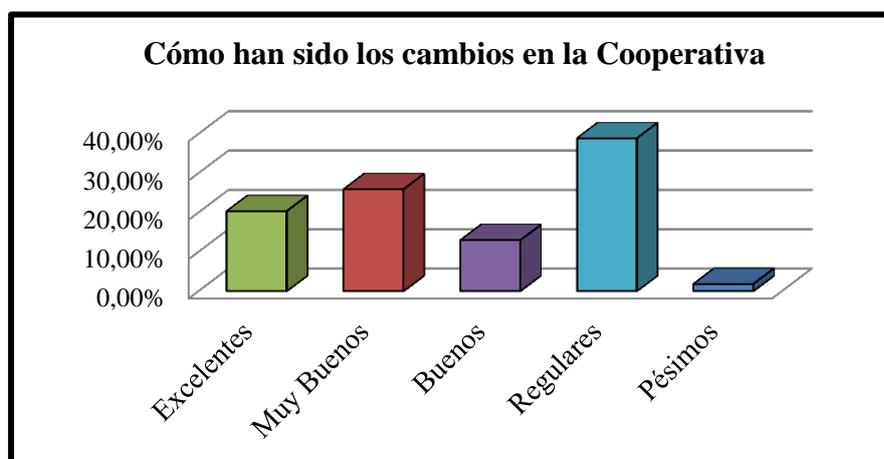
**Cuadro N° 41 Cómo han sido los cambios en la Cooperativa**

¿Cómo han sido los cambios de progreso en la Cooperativa?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
7	Personas que califican los cambios en la Cooperativa.	Excelentes	11	20
		Muy Buenos	14	26
		Buenos	7	13
		Regulares	21	39
		Pésimos	1	2
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 45 Cómo han sido los cambios en la Cooperativa**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

El 20% “excelentes”, el 26% responde que han sido “muy buenos” los cambios, el 13% “buenos”, el 39% responde que los cambios que ha tenido la Cooperativa no sido “regulares”, debido a que ha sufrido contratiempos, estuvo intervenida por no existir unión entre los socios, pero ahora ya cuenta con la directiva, y el 2% “pésimos” pero que se tiene que trabajar con ahínco y así se den cambios para el avance y progreso de la cooperativa.

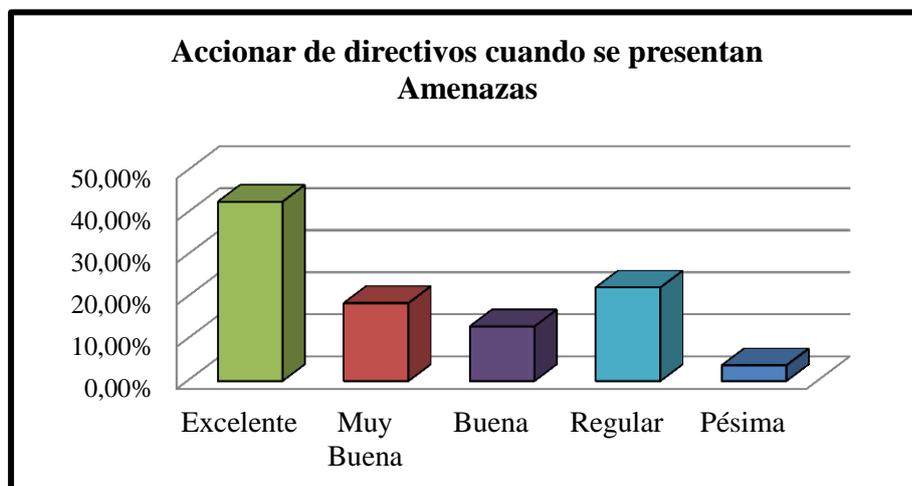
**Cuadro N° 42 Accionar de directivos frente a Amenazas**

¿Cuál es el accionar de los directivos de la institución cuando se presentan amenazas?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
8	Personas que califican los cambios en la Cooperativa.	Excelente	23	43
		Muy Buena	10	19
		Buena	7	13
		Regular	12	22
		Pésima	2	3
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 46 Accionar de directivos frente a amenazas**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Según las respuestas de los encuestados el 43% acotó que la acción de los directivos es “excelente” ya que siempre están en contacto con el responsable de la comisión de tránsito (Juan Quiroz), el 19% “muy buena”, el 13% “buena”, el 22% “regular” y el 4% restante “pésima”.

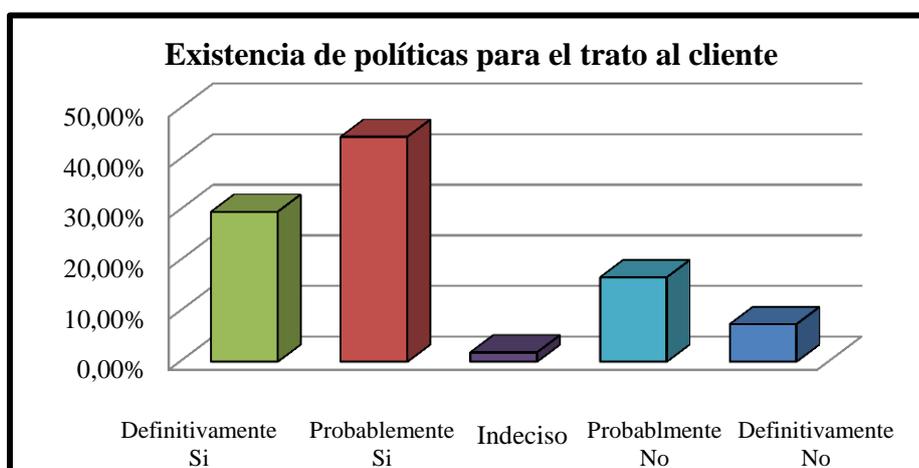
**Cuadro N° 43 Existencia de políticas para el trato al cliente**

¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
9	Personas que conocen de la existencia de políticas.	Definitivamente si	16	30
		Probablemente si	24	44
		Indeciso	1	2
		Probablemente no	9	17
		Definitivamente no	4	7
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 47 Existencia de políticas para el trato al cliente**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Del 100% de los encuestados el 30 % afirma que “definitivamente si” existen, el 44% creen que “probablemente si” existen políticas para el trato al cliente pero no están por escrito y por regla general ellos saben cómo tratar al usuario de la cooperativa, el 2% está “indeciso”, el 17% responde “probablemente sí” y el 7% “definitivamente no”.

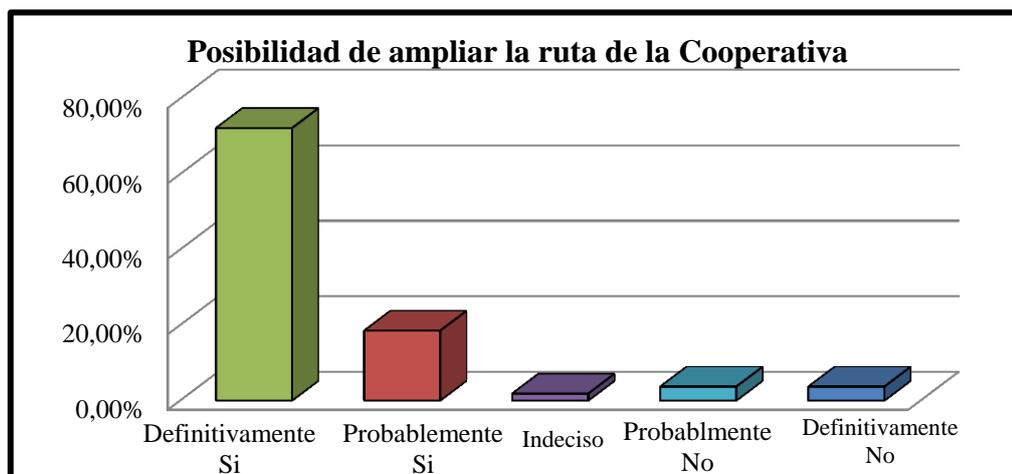
**Cuadro N° 44 Posibilidades de ampliar ruta**

¿En un futuro la Cooperativa piensa en ampliar su ruta?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
10	Personas que conocen si la Cooperativa piensa en ampliar su ruta.	Definitivamente si	39	73
		Probablemente si	10	19
		Indeciso	1	2
		Probablemente no	2	3
		Definitivamente no	2	3
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 48 Posibilidades de ampliar ruta**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

Los dirigentes aseguran que si ampliará la ruta de la cooperativa, en los resultados el 72% responde que “definitivamente si” ampliará la ruta, el 19% “probablemente sí”, el 2% está “indeciso”, el 4% “probablemente no” y el 4% restante “definitivamente no”. Los dirigentes aseguran que ampliando la ruta la cooperativa mejorará el servicio, entre los pueblos están Ancón, Santa Elena (Nuevo terminal).

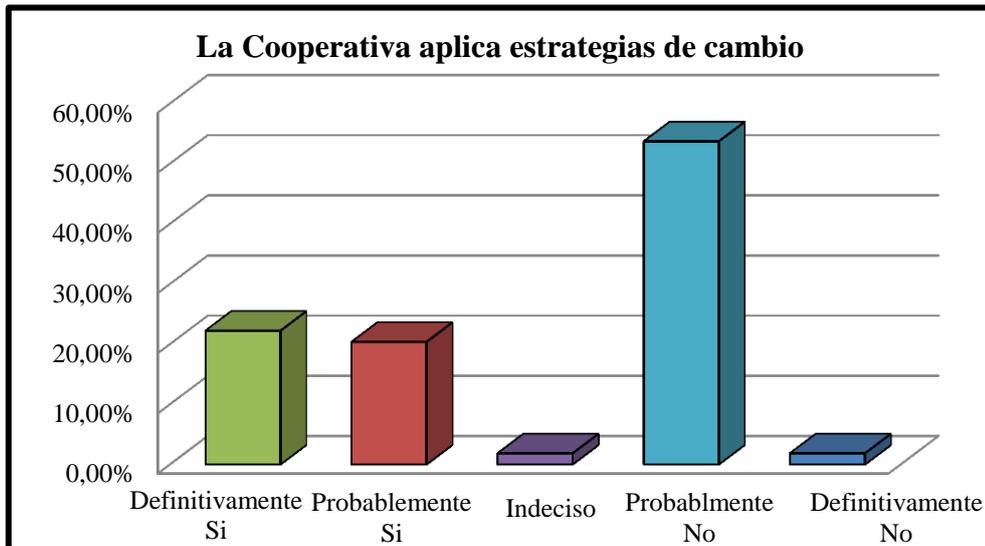
**Cuadro N° 45 La Cooperativa aplica estrategias de cambio**

¿La Cooperativa aplica estrategias de cambio?				
Dimensiones		Sub-dimensiones	Totales	
			F	%
11	Personas que conocen si la Cooperativa cuenta con políticas para el trato al cliente.	Definitivamente si	12	22
		Probablemente si	11	20
		Indeciso	1	2
		Probablemente no	29	54
		Definitivamente no	1	2
		<b>Totales</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Gráfico N° 49 La Cooperativa aplica estrategias de cambio**



**Fuente:** Datos de la Entrevista realizada.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

El 22% de los encuestados responde que “definitivamente si” existes estrategias de cambio, el 20% “probablemente sí”, el 2% está “indeciso”, el 54% “probablemente no” y el 2% “definitivamente no”, entre las estrategias que se mencionó está que la Cooperativa contará con sede para el mejor trato a los usuarios y de incrementar más unidades.

### **3.3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

Las entrevistas tuvieron la finalidad de conocer la apreciación de los socios en cuanto a la aplicación del Plan Estratégico. Con el desarrollo de los ítems se pudo apreciar el propósito de la Cooperativa que es trabajar en equipo para obtener mejores beneficios. Se consiguió conocer que ellos están de acuerdo en contar con nuevos procedimientos para mejorar la actual gestión y que estos faciliten la toma de decisiones, manifestando que sería importante contar con una misión y visión que infunde a desarrollar nuevas metas que los conlleven al desarrollo continuo.

De la misma manera llegaron a la conclusión de que las políticas son vitales para dar cumplimiento a los objetivos, actuar con rectitud y responsabilidad para generar compromiso, pues manifestaron que hay ciertas políticas que solo están plasmadas en papel, pero que no se las cumple en su totalidad. Se pudo conocer que los socios están de acuerdo con la elaboración del Plan Estratégico, pues manifestaron que les ayudará a llevar una adecuada planificación y control en las actividades pues en la actualidad les falta bastante para convertirse en una de las Cooperativas pioneras en el servicio del Transporte Peninsular, ofreciendo satisfacción, conformidad y confianza en los usuarios.

Por lo que se estima que si es necesario la implementación de un Plan Estratégico en la Cooperativa, para que exista una mejor gestión administrativa, que genere compromiso y tenga un direccionamiento claro hacia dónde se dirigen, que ayude además a reconocer la razón de ser de la organización, plantearse nuevas metas y objetivos, crear políticas y concertar valores éticos que les permitan trabajar eficaz y eficientemente para dirigirse al éxito organizacional, consiguiendo beneficios para los socios, choferes, oficiales y controladores de unidades, de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”, con el único fin de que la organización cuente con conocimientos y lineamientos de administración y planificación estratégica para desarrollarse en el campo de la Transportación Pública del País.

### **3.4 CONCLUSIONES**

Se pudo observar mediante los resultados de la observación, encuesta y entrevista que la Cooperativa necesita la implementación de un Plan Estratégico donde se proyecte estrategias de cambio que sean útiles para los directivos y colaboradores y a su vez sigan pautas para una buena gestión administrativa y progreso de la institución, brindando confianza en el usuario, para que posteriormente aumenten los clientes.

También se pudo observar que no todos los miembros de la organización tienen sentido de pertenencia, lo cual indica que no se está aplicando liderazgo por parte de los directivos, se realizan las gestiones de forma intuitiva o empírica sin el apoyo de documentación certificada que demuestre confiabilidad al momento de tomar una decisión en cuanto a inconvenientes que se presenten con los miembros de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”

### **3.5 RECOMENDACIONES**

Con la implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa surgirán cambios para el progreso de la misma, contando con una Misión, Visión, Estrategias, Filosofía y otros componentes que ayudarán a la Cooperativa a diferenciarse de otras por el servicio que presta y por la gestión administrativa que desempeña a diario, bajo la dirección de personas con sentido de pertenencia y colaboradores dignos de ser parte de la misma.

El instrumento también servirá de apoyo para los directivos ya que se plasmarán en él directrices de cambio estratégico, para que todo se realice de forma planificada y certificada sin presentarse ningún inconveniente que dificulte el proceso administrativo y la institución se convierta en una de las pioneras en servicio de transporte público.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL”**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

La presente tesis describe como mejorará la Cooperativa de Transporte Mar Azul con la implementación del Plan Estratégico, así mismo este estudio revela en qué condiciones se encuentra la Cooperativa y cuál es el futuro que desea alcanzar.

Para una primera comprensión debemos enfocarnos en los resultados de la encuesta y entrevista, donde se pudo observar que la Cooperativa no cuenta con una buena administración, debido a la no comprensión de los socios, sin embargo la hipótesis del trabajo plantea mejorar la gestión administrativa de la cooperativa de transporte Mar Azul, aplicando nuevas estrategias de cambio, desarrollando la matriz FODA se pretende obtener una gama de conocimientos que una vez adquiridos y asumidos íntegramente por la institución se conseguirá un desarrollo óptimo. Por otra parte la matriz FODA de la organización tiene como misión y visión futurista el mejoramiento total y de desarrollo de los Recursos Humanos que son los principales objetivos organizacionales.

Se analizarán aspectos por los cuales la Cooperativa no ha tenido gran apogeo en el servicio que presta. El objetivo general de la investigación persigue la Elaboración del Plan Estratégico considerando un enfoque participativo y democrático, que nos permitan la obtención de objetivos y acciones estratégicas para que la Cooperativa de Transportes “Mar Azul” mejore su gestión administrativa obteniendo eficiencia y eficacia en el servicio que presta a la comunidad de Anconcito. Entre los objetivos específicos tenemos: Fundamentar el tema del Plan Estratégico considerando las diferentes teorías que nos conlleven a la caracterización de criterios del objeto de estudio.

Elaborar los instrumentos de investigación del plan estratégico, aplicando la técnica de recolección de datos, para beneficio de la institución estudiada.

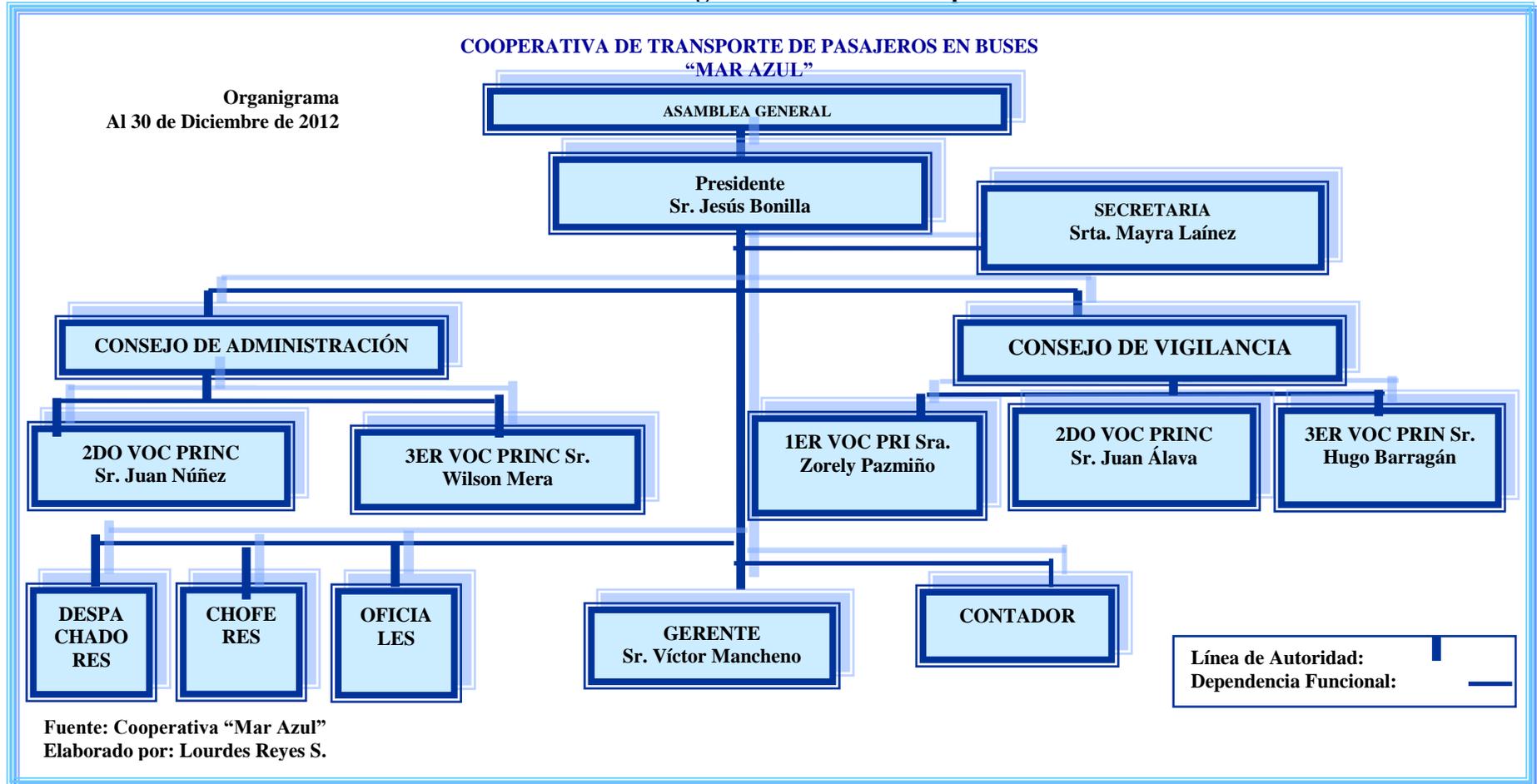
Diagnosticar el desarrollo organizacional mediante la utilización de métodos y técnicas de recopilación de información que faciliten la elaboración de la propuesta o solución en el objeto de estudio.

Diseñar el Plan Estratégico considerando las pautas que contiene el mismo y el enfoque participativo para que la Cooperativa de Transporte “Mar Azul” las implemente en un determinado período y se torne más competente en el mercado global.

La actual investigación se desarrolla bajo la metodología de la investigación cualitativa, uno de los modelos recomendados en trabajo de grado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Ecuador, conocido por ser un método que no prueba teorías sino más bien genera teorías o hipótesis y la metodología o investigación cuantitativa que muestra un método donde se cuantifica la información.

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico # 50 Estructura Organizacional de la Cooperativa “Mar Azul”



#### **4.2.1 ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “MAR AZUL”.**

En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita, como se presenta a continuación:

##### **La Asamblea General:**

Según el Art. 29 de los estatutos de la Cooperativa Mar Azul constan los deberes y atribuciones del máximo organismo las siguientes:

- a) Aprobar y reformar los presentes estatutos, así como el reglamento interno de la Cooperativa.
- b) Aprobar el plan de trabajo anual de la Cooperativa.
- c) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
- e) Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley y Reglamento General de Cooperativas y los presentes estatutos.
- f) Elegir y remover con causa justa, a los Miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, comisiones especiales y cualquier otro.
- g) Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.
- h) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras, como su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración de cooperativista, cuya afiliación no sea obligatoria.
- i) Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- j) Autorizar inversiones u operaciones económicas, cuyo monto sobrepase la cantidad de la \$30.000.
- k) Resolver en apelación, sobre las reclamaciones que efectúen los socios, cuando estos han sido sancionados por Organismos Internos inferiores.

- 1) Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos contemplados en la ley y Reglamento General de Cooperativas, en los presentes estatutos y en los reglamentos internos que se dictaren.

### **Presidente:**

El Art. 46 dispone que sean atribuciones del Presidente de la Cooperativa las siguientes:

- a) Presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de Administración y orientar las discusiones que se presentaren.
- b) Informar a los socios sobre la marcha de los asuntos de la Cooperativa.
- c) Convocar a las Asambleas Generales sean éstas Ordinarias o Extraordinarias y las reuniones del consejo de administración.
- d) Dirimir los empates con su voto en las votaciones de la Asamblea General.
- e) Abrir de manera conjunta con el Gerente de la Cooperativa, las cuentas bancarias.
- f) Suscribir con el Gerente los certificados de aportación.
- g) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa y a los que fuera invitada por otros organismos, y,
- h) Firmar la correspondencia de la Cooperativa.

### **Perfil de puesto**

1. Debe tener capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, de escucha, de análisis y de síntesis, para planear estratégicamente las actividades.
2. Tener dotes de Psicología, de mando, espíritu de observación, de perseverancia, de constancia e integridad moral y ética.
3. Capacidad para la comunicación clara con medios verbales y escritos.
4. Contar con capacidad de adaptación en situaciones cambiantes.
5. Habilidad para la toma de decisiones.

6. Destreza para solucionar problemas y habilidad de reaccionar con rapidez, frente a los cambios. Tener iniciativa propia y debe ser objetivo.
7. Persona dinámica, extrovertida, práctica, y organizada.

### **Consejo de Administración:**

Art. 33 Son facultades y obligaciones del Consejo de Administración:

- a) Nombrar y remover con causa al Gerente de la Cooperativa.
- b) Nombrar y remover a los empleados de la entidad.
- c) Elaborar el proyecto de Reglamento Interno de la Cooperativa, para someterlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación.
- d) Conocer los balances e informes de contabilidad.
- e) Sancionar a los socios de conformidad con el Reglamento Interno de la cooperativa.
- f) Fijar las cauciones que deban rendir, tanto el Gerente, como los demás empleados que manejen fondos de la institución.
- g) Autorizar los contratos que según el Reglamento Interno le correspondan en atención de la cuantía de los mismos.
- h) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de socios.
- i) Autorizar los pagos que se tengan que hacer cotidianamente.
- j) Resolver sobre las exclusiones o expulsiones de socios conforme lo determina la Ley de Cooperativas y su reglamento general.
- k) Autorizar los traspasos de los certificados de aportación.
- l) Elaborar el proyecto de reformas a los presentes estatutos para conocimiento y resolución de la Asamblea General.
- m) Sesionar por lo menos una vez cada ocho días.
- n) Dictar las medidas administrativas para la mejor marcha de la entidad.
- o) Cumplir todas las obligaciones y ejercer todos los derechos consignados en las leyes de la materia. Además el voto y presencia de los vocales en las deliberaciones del Consejo de Administración, son indelegables.

## **Consejo de Vigilancia.**

Art. 36.- Son facultades del Consejo de Vigilancia:

- a) Supervigilar las inversiones que se hagan en la Cooperativa.
- b) Dictar las normas para el trabajo y elaboración de la contabilidad.
- c) Conocer los balances semestrales y presentar el informe anual para conocimiento y resolución de la Asamblea General de socios.
- d) Vetar las inversiones que no hayan sido aprobadas por la Asamblea General de socios.
- e) Realizar arquez periódicos de caja y bancos cuyos valores son de patrimonio de los socios.
- f) Disponer en cualquier tiempo a petición del Presidente de éste organismo o de los vocales, a solicitud de los socios, de la Gerencia o de los miembros del Consejo de Administración, la fiscalización de los fondos de la Cooperativa.
- g) Ejercer las acciones conducentes a elevar el potencial económico y social de los Socios y de la Cooperativa, y
- h) Sesionar una vez por semana sin convocatoria cuando se trate de sesiones ordinarias y con convocatoria cuando sean extraordinarias y
- i) Ejercer las demás facultades otorgadas por la Asamblea General y cumplir con las obligaciones que dimanen las leyes pertinentes.

## **Gerente:**

Art. 40.- Son deberes y derechos del gerente:

- a) Organizar y dirigir la administración interna de la Cooperativa, conforme a las disposiciones emanadas por el consejo de administración o de la Asamblea General.

- b) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- c) Controlar y dirigir la contabilidad de la Institución, conforme a los dictados de la ética moderna contable y a los dictados emanados por el consejo de vigilancia,
- d) Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General o Consejo de Administración que no hayan sido vetados por el Consejo de Vigilancia;
- e) Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa.
- f) Mantener bajo su cuidado los inventarios de bienes de la Cooperativa, así como también deberán actualizar los datos de inventarios cuando se haya obtenido algún bien patrimonio de la institución, y,
- g) Cumplir con las obligaciones contempladas en la Ley de la Cooperativa, y su Reglamento General y el presente Estatuto y los Reglamentos Internos que se dictaren.

**Perfil del puesto:**

- a) Poseer capacidad de dirigir a un grupo de personas.
- b) Capaz de detectar donde se encuentran las oportunidades y fortalezas de su empresa y lograr crear estrategias que mantengan la misma y minimicen las debilidades.
- c) Debe tener capacidad de análisis y síntesis.
- d) Capacidad de trabajo y escucha.
- e) Poseer carácter y capacidad para la toma de decisiones en situaciones complicadas.
- f) Alta capacidad en el manejo de todos los recursos de la organización.
- g) Saber motivar al personal.
- h) Persona con espíritu emprendedor.
- i) Debe contar con perseverancia y constancia en cada una de las actividades que realiza para el progreso de la organización que dirige.
- j) Tener ganas de superación personal y profesional.

## **Los Vocales**

Son personas que colaboran con la directiva y tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los reglamentos de los estatutos y brindar sus ideas para solucionar los problemas, tienen las siguientes funciones:

1. Asistir a las sesiones de los Consejos y Asamblea General con voz y voto.
2. Integrar y participar en las comisiones que nombre el Consejo de Administración y Vigilancia o en su defecto la Asamblea General.
3. Supervisar las actividades de los programas y proyectos a cargo de la cooperativa por iniciativa propia o por encargo de la Asamblea General.
4. Subrogar en las funciones a cualquier miembro del Consejo de Vigilancia y Administración que por cualquier motivo se ausentara en forma temporal o definitiva a la organización.

## **Secretaria**

Art. 47.- Son funciones del Secretario de la Cooperativa:

- a) Llevar en debida forma los libros Actas de la Asamblea general y del Consejo de Administración;
- b) Tener la correspondencia al día de la institución;
- c) Certificar con su firma todo aquel documento que tenga relación con la Cooperativa;
- d) Conservar ordenadamente el archivo de la Cooperativa; y,
- e) Desempeñar otros deberes que la asigne el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones estatutarias o legales pertinentes a la materia. Además tampoco podrá garantizar obligaciones personales de los directivos o socios de la Cooperativa, así como tampoco podrá garantizar a terceros con los bienes comunes de la institución.

### **Perfil del puesto.**

- a) Desempeñarse eficientemente en su área.
- b) Facilidad de expresión verbal y escrita.
- c) Buenas relaciones interpersonales.
- d) Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.
- e) Persona de buen trato, amable, cortés y seria.

### **Choferes.**

- a) Conducir la unidad de transporte con mucha precaución y profesionalismo.
- b) Efectuar el mantenimiento y reparación respectiva del vehículo a su cargo.
- c) Asumir su trabajo con optimismo y mucho profesionalismo.
- d) Sus concepciones ideológicas teórico-prácticas, orientarán su vida y se pondrán al servicio del usuario y de la comunidad.

### **Perfil del puesto:**

- a) Ser un hombre culto, moral y ético consciente que va a tratar con toda clase de usuarios.
- b) Tener confianza y fé en si mismo, con personalidad a carta cabal.
- c) Dominar los procedimientos teóricos y teórico-práctico, sobre leyes, reglamentos y disposiciones de tránsito.
- d) Ser leal a los principios de solidaridad y ayuda a los demás, en especial de los desvalidos, enfermos, ancianos, niños y necesitados.

### **Oficiales:**

- a) Capacidad de atención al usuario.
- b) Buen trato y atender eficientemente los requerimientos del usuario.

- c) Trabajar bajo principios morales para la buena imagen de la institución.
- d) Mantener la buena imagen de la institución con el debido mantenimiento e higiene de las unidades.

#### **Perfil del puesto.**

- a) Persona con conocimientos en la transportación de pasajeros.
- b) Principios rectores de moralidad.
- c) Mayor de edad.
- d) Deseo de superación personal y empresarial.
- e) Persona capacitada para tener sentido de pertenencia con la institución.

### **4.3 FILOSOFÍA**

La Cooperativa de Transporte Mar Azul tiene como Filosofía: Cumplimos con los más altos estándares de seguridad y calidad en el servicio conforme a las normas requeridas por el sector, así como nuestro compromiso hacia el servicio, la responsabilidad y el conocimiento son las bases de nuestro éxito.

### **4.4 VISIÓN**

La Cooperativa Mar Azul tiene como Visión ser reconocida como una de las mejores Cooperativas a nivel provincial en el ámbito del transporte Inter-parroquial por su organización y servicio basado en la calidad, con personal calificado y unidades modernas conforme a los requerimientos del usuario.

### **4.5 MISIÓN**

La cooperativa Mar Azul tiene como Misión servir a la comunidad de Anconcito con unidades cómodas al tiempo y necesidad del usuario en concordancia con la capacitación permanente del personal con un enfoque hacia la cultura de calidad.

**Cuadro # 46 Elementos de la Misión.**

<b>ELEMENTOS</b>	
1. Servicios.	SI
2. Cliente.	SI
3. Interés por la imagen pública.	SI
4. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	SI
5. Filosofía	SI
6. Interés por los asociados	SI

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”  
Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

#### 4.6 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

**Cuadro # 47 Matriz de objetivos estratégicos**

Matriz de los Objetivos Estratégicos						
	<b>Acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dónde</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Limites / condiciones</b>
<b>1</b>	Ser	Cooperativa reconocida a nivel local.	Desarrollando estrategias administrativas y de servicio.	Cooperativa Mar Azul de la Parroquia Anconcito.	En el periodo 2012 – 2016.	Plan estratégico Alcanzando fines organizacionales y competitividad
<b>2</b>	Ofrecer	Servicio de óptima calidad	Constatar que el servicio se ofrezca en óptimas condiciones para el usuario.	En el trayecto de la ruta que tiene la Cooperativa Mar Azul	Todos los días del año	Fomentando un eficiente control en cuanto precio del servicio.
<b>3</b>	Generar	Oportunidad de progreso e ingresos para los socios.	Pactar alianzas estratégicas con clientes promoviendo el desarrollo	En las unidades de transporte y oficinas de la Cooperativa	Los 365 días del año	Obteniendo mayores y mejores beneficios para todos.
<b>4</b>	Satisfacer	Los requerimientos y necesidades de los usuarios.	Capacitaciones a los socios en administración y atención al cliente.	A los socios de la Cooperativa Mar Azul.	2 veces al año	Mejorar la gestión administrativa y Brindar un servicio personalizado y con cortesía.

#### **4.6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MAR AZUL.**

1. Ser una Cooperativa reconocida a nivel local, mediante el desarrollo de estrategias administrativas y de servicio aplicadas en un Plan Estratégico para la Cooperativa Mar Azul de la Parroquia Anconcito en el periodo 2012 – 2016, alcanzando competitividad en el medio.
2. Ofrecer un servicio de óptima calidad a través de la constante vigilancia mecánica de las unidades de transporte con el fin de que se brinde un buen servicio de transporte todos los días del año, fomentando el buen control del precio del servicio.
3. Generar oportunidad de progreso e ingresos para los socios, trabajando siempre en equipo y con la debida organización, en las unidades de transporte y oficina de la Cooperativa, obteniendo mayores y mejores beneficios para todos.
4. Satisfacer los requerimientos y necesidades de los usuarios, impartiendo capacitaciones de administración y atención al cliente a los socios de la Cooperativa Mar Azul, al menos dos veces al año, mejorando así la gestión administrativa y brindando un servicio personalizado y con cortesía, para cumplir con la exigencias de los usuarios.

#### **4.6.2 OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MAR AZUL.**

##### **Objetivo General**

Apoyar a todos los socios activos de la Cooperativa Mar Azul de la Parroquia Anconcito, mediante el direccionamiento de un Plan Estratégico, logrando el aumento de su participación en el mercado del transporte y brindando servicio de calidad a la comunidad.

### **Objetivos Específicos.**

- a) Prestar el servicio de transporte público de pasajeros con calidad y calidez para los usuarios.
- b) Realizar evaluaciones a todo el personal, mediante preguntas objetivas para el mejoramiento del servicio que se presta.
- c) Adquirir nuevas unidades con el debido financiamiento para el buen trato al cliente de la comunidad de Anconcito.
- d) Fomentar el hábito de creación de proyectos para el desarrollo de la institución.

### **4.7 PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS DE LA COOPERATIVA MAR AZUL**

La institución se distinguirá de la competencia por el uso de valores morales que les permitirá relacionarse con los demás miembros de la sociedad para vivir en un ambiente de armonía, respeto y solidaridad.

Entre los principales valores tenemos:

**Armonía:** Buscar siempre la tranquilidad entre todos los miembros de la Cooperativa, sin que se presenten conflictos que dañen la integridad de los mismos.

**Respeto:** Apegarse a las normas establecidas buscando el bien común entre todos los miembros de la Cooperativa, socios, choferes, oficiales y el usuario sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

**Solidaridad:** Ayudar a los compañeros en la buenas y malas para que se sientan protegidos por la Cooperativa y contar con el respaldo de todos quienes hacen la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”

**Moral:** Trabajar con transparencia sin perjudicar a nadie.

**Ética:** Mantener siempre la verdad en cualquier lugar: oficina, ruta o asambleas.

**Puntualidad:** Rectitud en todas las ordenanzas que disponga la Cooperativa, sean estas reuniones de socios, colaboradores o talleres.

**Disciplina:** Valor infundirá el orden en todas las disposiciones que demande la Cooperativa y que será acatada por todos los miembros de la misma.

Con la práctica de estos valores la Cooperativa Mar Azul conseguirá ser una institución con una cultura organizacional comprometida no solo entre los socios, sino con la sociedad en general, brindando un servicio de calidad y operando en sus actividades internas con honestidad y responsabilidad, logrando crecer en un ambiente legal y disciplinario.

#### **4.8 ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO DE LA COOPERATIVA “MAR AZUL”**

##### **4.8.1 Análisis Macroambiente Externo:**

En este proceso se consideran aquellos aspectos que de una u otra forma afectan o benefician a la Cooperativa, para lo cual es necesario recopilar información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

La Provincia de Santa Elena, es una provincia muy joven que cuenta con una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo y puerto marítimo. Además cuenta con una gran gama de Cooperativas de Transporte, que de una u otra forma se preocupan por brindar un servicio de calidad a los usuarios. Existen compañías

de Transporte y Cooperativas de Transporte, las primeras son dirigidas por personas naturales con fines de lucro y están constituidas legalmente para operar en su ruta, las segundas son inscritas al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) dirigidas por personas naturales pero son regularizadas por los órganos públicos competentes a la transportación.

Cada una de estas Compañías y Cooperativas realizan gestiones para estar con una expectativa sobre los cambios que se presentan en los altos órganos de transporte, además se preocupan de que las unidades estén en perfectas condiciones para salvaguardar la vida de los pasajeros, cumpliendo con los requerimientos que exige la comisión de tránsito.

La mayoría de la gente que habita en toda la Provincia de Santa Elena tiene la necesidad de transportarse a sus lugares de trabajo, haciendo uso de los buses que prestan servicio urbano, interparroquial, intercantonal e interprovincial, puesto que no todos poseen un auto propio. Este segmento demográfico está compuesto por: estudiantes colegiales y universitarios, profesores, trabajadores, adultos mayores, etc. Por ello la Cooperativa de Transporte Mar Azul transporta a los habitantes de Anconcito hacia La Libertad, siendo 13.000 pobladores aproximadamente, y cada unidad transporta alrededor de 200 personas diarias.

Para que no haya mayor contaminación al medio ambiente, se recomienda a los dueños de buses acondicionar sus unidades según la preferencia del usuario, tomando en cuenta la distancia del recorrido de la ruta y otros aspectos, con el único fin de respetar y salvaguardar la vida de todos.

Cabe indicar que muchos hogares y familias se sostienen gracias a este servicio de transporte como se puede mencionar: dueño del bus, chofer y oficial, todo ese grupo de personas se vuelven dependiente de este tipo de trabajo para llevar a sus hogares el sustento de cada día, por otra parte es el cliente quien se forma en el eje

principal de generación de ingresos para las unidades de transporte, sin embargo en Anconcito toda la población depende de la pesca, cuando hay pesca hay más ingresos para las familias de la parroquia antes mencionada y para los transportistas.

La Cooperativa en estudio está llevando a cabo un Plan Tecnológico que es la implementación de un satelital, con el único fin de evitar inconvenientes con los señores choferes y oficiales, puesto que muchos no respetan su tiempo de salida, con esta estrategia tecnológica se tendrá un control riguroso para todas las unidades y se tornará una ayuda para los oficiales ya que no tendrán que bajarse a marcar la tarjeta.

#### **4.8.2 Análisis Microambiente Externo**

Los proveedores de la Cooperativa “Mar Azul” son aliados estratégicos que le proporcionan todos los materiales e implementos necesarios para ejercer su actividad entre los cuales tenemos:

**Imprenta Guayaquil:** Impresiones de tarjetas o guías diarias, hojas de papel bond A4, esferos, marcadores, etc.

**Cyber Cocoa:** Tinta para impresora.

**Comercial Marcimex:** Impresoras, computadora.

**CNEL.:** Energía Eléctrica.

**CNT:** Línea telefónica

**AGUAPEN S.A:** Servicios de agua potable.

Los intermediarios también ayudan de una u otra forma a que la Cooperativa disponga de facilidades para ejercer todos los movimientos necesarios.

**CPA. Ulises Lindao Pita**, brinda asesoría contable.

**FENACOTIP**; Organismo que provee ayuda económica o de recurso material-profesional cuando la Cooperativa se encuentra en situaciones de conflicto.

**MIES**; Órgano regulador que se encarga de verificar, constatar e indagar sobre las actividades que lleva a cabo la Cooperativa para el bienestar de los socios.

**MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS**; Propiamente se encarga de reestructurar las carreteras con el único fin de evitar accidentes en la vía y salvaguardar la vida de los usuarios.

Los clientes forman parte principal de la Cooperativa, ya que de ellos depende la solvencia de la misma.

**CLIENTES**: Todas las personas que habitan en Anconcito (13.000 habitantes).

### **4.8.3 Cinco Fuerzas de Porter**

#### **4.8.3.1 Poder de negociación con compradores o clientes**

Siempre la Cooperativa se preocupa para que sus colaboradores no traten mal al usuario, realizando reuniones con los choferes y oficiales, destacando el trato al cliente y si existieran inconvenientes se llama a las partes implicadas para que se solucione inmediatamente las asperezas suscitadas en las unidades de transporte de la Cooperativa, para evitar trámites judiciales.

#### **4.8.3.2 Poder de negociación con los proveedores.**

Con mucha sutileza trata a sus proveedores la Cooperativa con el único fin de que les sigan brindando o proporcionando todos los materiales que necesita, para aquello siempre es puntual en sus pagos convirtiendo en cliente potencial para sus proveedores.

#### **4.8.3.3 Amenazas de nuevos entrantes.**

No se podría subestimar que nunca habrá nuevos competidores, hasta la fecha no hay, con esto la Cooperativa tiene un punto a su favor ya que no se tiene competencia directa sino más bien indirecta (taxis Ruta), porque según decreto oficial de gobierno no pueden laborar los taxis como ruta sino con servicio directo y esto ha causado malestares en los usuarios debido al costo del pasaje (\$ 1,50), mientras que en los buses es de (\$ 0,50) pero tiene que mejorar sus unidades.

#### **4.8.3.4 Amenazas de productos sustitutos.**

No existe aquello debido a los que se mencionó anteriormente, sin embargo la Cooperativa debe implementar un plan B para no quedar obsoleta o perder usuarios.

#### **4.8.3.5 Rivalidad entre competidores.**

Existe un 40% de rivalidad entre los buses y taxis, debido a que algunos taxis ya han salido de la ruta y se dedican a brindar servicio de puerta a puerta en La Libertad pues no prefieren ser detenidos por agentes de la Policía Nacional por no contar con permiso de ruta, en cambio para los buses ha mejorado tienen mas usuarios pero así mismo deben precautelar la vida de los mismos sin excederse de pasajeros.

#### 4.8.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
a) Crecimiento de la demanda de los usuarios del servicio.	0,07	4	0,28
b) Apoyo de organismos municipales y estatales.	0,04	3	0,12
c) Buena atención a los usuarios.	0,08	2	0,16
d) Acceder a capacitaciones.	0,06	4	0,24
e) Ofrecer una buena imagen.	0,05	3	0,15
f) Desarrollo de la tecnología.	0,05	3	0,15
g) Innovación en el servicio.	0,04	4	0,16
h) Realizar alianzas estratégicas.	0,06	3	0,18
i) Salida de los taxis ruta Puerto Anconcito.	0,07	4	0,28
<b>AMENAZAS</b>			
a) Decreto oficial del estado con el alza de pasaje.	0,03	3	0,09
b) Competidores que se nieguen a salir por peticiones de los usuarios.	0,05	3	0,15
c) Pérdidas de clientes.	0,06	4	0,24
d) Nuevas tecnologías.	0,05	4	0,20
e) Unidades de transporte en mal estado.	0,07	3	0,21
f) Falta de apoyo de las autoridades.	0,05	2	0,10
g) Desastres naturales.	0,07	3	0,21
h) Por conflictos internos de socios se cierre la Cooperativa.	0,05	4	0,20
i) Que se pierda la calidad de socios.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,27</b>

Fuente: Cooperativa "Mar Azul"

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.27 lo que nos indica que la organización tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el medio de transporte, gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades

que se presenten como por ejemplo que le sigan dando permiso de rodaje a los taxis ruta, lo cual se convierte en una amenaza.

#### **4.8.5 Análisis Interno**

Se consideran como aspectos internos la Gestión Administrativa de la Directiva, la calidad del servicio, la gestión financiera y legal de la Cooperativa.

##### **Gestión Administrativa de la Cooperativa:**

- |   |    |
|---|----|
| 1. ¿La cooperativa usa conceptos de administración de empresas?                 | NO |
| 2. ¿El gerente planifica con eficiencia?  | SI |
| 3. ¿El presidente muestra liderazgo y predisposición?                           | SI |
| 4. ¿Planifican con eficacia los miembros de la Directiva?                       | SI |
| 5. ¿Delega el Presidente eficientemente su autoridad?                           | SI |
| 6. ¿Existe motivación en los socios?  | NO |
| 7. ¿La Cooperativa cuenta con infraestructura propia?                           | NO |
| 8. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? | NO |
| 9. ¿El ánimo de los empleados es alto?  | NO |
| 10. ¿En la Cooperativa plantean metas y objetivos a corto plazo?                | SI |
| 11. ¿La Cooperativa cuenta con una efectiva organización?                       | NO |
| 12. ¿Cuándo se cambia de administración se continua con el mismo proceso?       | NO |

##### **Gestión Financiera y Legal**

- |   |    |
|---|----|
| 1. ¿Puede la Cooperativa reunir el capital que necesita?                  | SI |
| 2. ¿La Cooperativa cuenta con políticas para obtener ingresos?            | NO |
| 3. ¿El gerente de la Cooperativa tiene experiencia y está bien preparado? | NO |
| 4. ¿La cooperativa está legalmente constituida?                           | SI |
| 5. ¿Los miembros de la Directiva realizan presupuesto?                    | NO |

6. ¿Los socios están actualizados en cuanto a nuevas reformas? NO

### Gestión de Calidad de Servicio

1. ¿La Cooperativa se preocupa por desarrollar estrategias de calidad de servicio? NO
2. ¿Cuenta la organización con competencias tecnológicas para el servicio? NO
3. ¿El servicio posee un precio justo? SI
4. ¿Es buena la calidad del servicio que ofrece la Cooperativa? SI
5. ¿Cuenta la cooperativa con procedimientos para el desarrollo de un buen servicio de transporte? NO

#### 4.8.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
a) La Cooperativa cuenta con sus unidades de transporte completas.	0,09	4	0,36
b) La Cooperativa tiene liquidez para solventar sus obligaciones.	0,06	4	0,24
c) El Gerente planifica con eficiencia.	0,10	4	0,40
d) Liderazgo y predisposición del Presidente.	0,03	2	0,06
e) Desarrollan metas y objetivos a corto plazo.	0,07	2	0,14
f) Se brinda un servicio con precio justo.	0,05	4	0,2
g) La directiva planifica con eficacia.	0,03	2	0,06
h) Se delega correctamente la autoridad.	0,04	2	0,08
i) El Gerente es una persona capacitada y posee gran variedad de habilidades gerenciales.	0,07	4	0,28
j) La Cooperativa está legalmente constituida.	0,02	4	0,08
k) La calidad del servicio es buena.	0,06	2	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
a) La Cooperativa no aplica Planeación	0,06	3	0,18

Estratégica.			
b) No es alto el ánimo de los empleados.	0,05	3	0,15
c) No se tiene muy buena estrategia para el servicio al usuario y ampliar con la cobertura de ruta.	0,05	3	0,15
d) La cooperativa no cuenta con una sede social propia.	0,04	3	0,12
e) No existe motivación en los socios.	0,02	1	0,02
f) No son claras las descripciones de puestos y especificaciones de trabajo.	0,03	1	0,03
g) La Cooperativa no cuenta con una efectiva organización.	0,01	3	0,03
h) No se continúa con el mismo proceso cuando se cambia de administración.	0,03	3	0,09
i) La cooperativa no cuenta con políticas para obtener ingresos.	0,02	1	0,02
j) No todos los socios se preocupan por actualizarse con nuevas reformas de tránsito.	0,03	1	0,03
k) La Cooperativa no cuenta con procedimientos para el desarrollo de un buen servicio.	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,88</b>

**Fuente:** Cooperativa "Mar Azul"

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.88 lo que significa que la empresa es fuerte internamente pero debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

#### 4.8.7 ANÁLISIS FODA

**Cuadro # 50 MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La institución cuenta con sus unidades de transporte completas.</li><li>2. La Cooperativa tiene liquidez para solventar sus obligaciones.</li><li>3. El Gerente planifica con eficiencia.</li><li>4. Liderazgo y predisposición del Presidente.</li><li>5. Desarrollan metas y objetivos a corto plazo.</li><li>6. Se brinda un servicio con precio justo.</li><li>7. La Directiva planifica con eficacia.</li><li>8. Se delega correctamente la autoridad.</li><li>9. El Gerente es una persona capacitada y posee gran variedad de habilidades gerenciales.</li><li>10. La Cooperativa está legalmente constituida.</li><li>11. La calidad del servicio es buena.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La cooperativa no aplica planeación estratégica.</li><li>2. No es alto el ánimo de los empleados.</li><li>3. No se cuenta con una muy buena estrategia de servicio al usuario y ampliar la cobertura de ruta.</li><li>4. La Cooperativa no cuenta con una sede social propia (infraestructura).</li><li>5. No existe motivación en los socios.</li><li>6. No son claras las descripciones de puestos y especificaciones de trabajo.</li><li>7. La Cooperativa no cuenta con una efectiva organización.</li><li>8. No se continúa con el mismo proceso cuando se cambia la administración.</li><li>9. La Cooperativa no cuenta con políticas para obtener ingresos.</li><li>10. No todos los socios se preocupan por actualizarse con nuevas reformas de tránsito.</li><li>11. La Cooperativa no cuenta con procedimientos para el desarrollo de un buen servicio.</li></ol>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la demanda de los usuarios del servicio.</li> <li>2. Apoyo de organismos municipales y estatales.</li> <li>3. Buena atención a los usuarios.</li> <li>4. Acceder a capacitaciones.</li> <li>5. Ofrecer una buena imagen.</li> <li>6. Desarrollo de la tecnología.</li> <li>7. Innovación en el servicio</li> <li>8. Realizar alianzas estratégicas.</li> <li>9. Salida de los taxis ruta Puerto Anconcito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decreto oficial del estado con el alza de pasaje.</li> <li>2. Competidores que se nieguen a salir por peticiones de los usuarios.</li> <li>3. Pérdida de clientes.</li> <li>4. Nuevas tecnologías</li> <li>5. Unidades de transporte en mal estado.</li> <li>6. Falta de apoyo de las autoridades.</li> <li>7. Desastres naturales.</li> <li>8. Por conflictos internos de socios se cierre la Cooperativa.</li> <li>9. Que se pierda la calidad de socios.</li> </ol>

#### 4.8.8 FODA ESTRATÉGICO

**Cuadro # 51 Análisis de la Matriz del Foda Estratégico**

<b>FACTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La institución cuenta con sus unidades de transporte completas.</li> <li>2. La Cooperativa tiene liquidez.</li> <li>3. El Gerente planifica con eficiencia.</li> <li>4. Liderazgo y predisposición del Presidente.</li> <li>5. Desarrollan metas y objetivos a corto plazo.</li> <li>6. Se brinda un servicio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cooperativa no aplica Planeación Estratégica.</li> <li>2. No es alto el ánimo de los empleados.</li> <li>3. No se cuenta con una muy buena estrategia de servicio al usuario y ampliar la cobertura de ruta.</li> <li>4. La Cooperativa no cuenta con una sede socia propia.</li> <li>5. No existe motivación</li> </ol>

<p><b>EXTERNOS</b></p>	<p>con precio justo.</p> <p>7. La Directiva planifica con eficiencia.</p> <p>8. Se delega correctamente la autoridad.</p> <p>9. El Gerente es una persona capacitada y posee gran variedad de habilidades.</p> <p>10. La Cooperativa está legalmente constituida.</p> <p>11. La calidad del servicio es buena.</p>	<p>en los socios.</p> <p>6. No son claras las descripciones del puesto y especificaciones de trabajo.</p> <p>7. La Cooperativa no cuenta con una efectiva organización.</p> <p>8. No se continúa con el mismo proceso cuando se cambia de administración.</p> <p>9. La Cooperativa no cuenta con políticas para obtener ingresos.</p> <p>10. No todos los socios se preocupan por actualizarse con nuevas reformas de tránsito.</p> <p>11. La Cooperativa no cuenta con procedimientos para el desarrollo de un buen servicio.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>
<p>1. Crecimiento de la demanda de los usuarios del servicio.</p> <p>2. Apoyo de organismos municipales y estatales.</p> <p>3. Buena atención a los usuarios.</p> <p>4. Acceder a capacitaciones</p> <p>5. Ofrecer una buena imagen</p> <p>6. Desarrollo de la tecnología.</p> <p>7. Innovación en el servicio.</p> <p>8. Realizar alianzas estratégicas.</p>	<p>1. <b>F1-O3</b> La Cooperativa cuenta con sus unidades completas para brindar mejor atención a los usuarios.</p> <p>2. <b>F2-O5</b> La Cooperativa tiene liquidez ofreciendo una buena imagen.</p> <p>3. <b>F10-O8</b> La Cooperativa está legalmente constituida para realizar alianzas estratégicas.</p> <p>4. <b>F11-O1</b> La calidad</p>	<p>1. <b>D1-O4</b> Aplicar la Planeación Estratégica para el desarrollo de la cooperativa mediante capacitaciones.</p> <p>2. <b>D10-O2</b> Los socios deben buscar medios para actualizarse en leyes y obtener el apoyo de organismos municipales y estatales.</p> <p>3. <b>D3-O1</b> Contar con buena estrategia de servicio para satisfacer la demanda de usuarios.</p>

<p>9. Salida de los taxis ruta Puerto Anconcito.</p>	<p>del servicio es buena para el crecimiento de la demanda de usuarios.</p> <p>5. <b>F3, F7-O4</b> El Gerente y Directiva planifican con eficiencia para llegar a acuerdos con socios y acceder a capacitaciones.</p> <p>6. <b>F11-O9</b> La calidad del servicio es buena para conseguir la salida de los taxis ruta.</p>	<p>4. <b>D2-O6, O7</b> Contar con personal calificado y capacitado para el desarrollo de nuevas tecnologías e innovación en el servicio.</p> <p>5. <b>D1-O10</b> Contar con políticas para obtención de ingresos y renovar las unidades con el plan del gobierno (chatarra).</p> <p>6. <b>D11-O3</b> Contar con procedimientos para el desarrollo del servicio y brindar buena atención al usuario.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decreto oficial del estado con el alza de pasaje.</li> <li>2. Competidores que se nieguen a salir por peticiones de los usuarios.</li> <li>3. Pérdida de clientes.</li> <li>4. Nuevas tecnologías.</li> <li>5. Unidades de transporte en mal estado.</li> <li>6. Falta de apoyo de las autoridades.</li> <li>7. Desastres naturales.</li> <li>8. Por conflictos internos de socios se cierre la cooperativa.</li> <li>9. Que se pierda la calidad de socios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>F4-A8</b> Liderazgo y predisposición del Presidente, para evitar conflictos internos de socios.</li> <li>2. <b>F8-A9</b> Se delega correctamente la autoridad para que no se pierda la calidad de socios.</li> <li>3. <b>F5-A4</b> Desarrollan metas y objetivos a corto plazo para no quedar al margen de nuevas tecnologías.</li> <li>4. <b>F1-A10</b> La Cooperativa cuenta con unidades completas, para evitar cierre de frecuencia y sea intervenida por el</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>D2-A3</b> Tener empleados entusiastas para no perder clientes.</li> <li>2. <b>D1-A4</b> Aplicar Planeación Estratégica con el fin de estar actualizados con la tecnología.</li> <li>3. <b>D5-A8</b> Existencia de motivación en los socios para evitar conflictos entre los mismos.</li> <li>4. <b>D7-A2</b> Contar con una efectiva organización para terminar con la competencia (taxis).</li> <li>5. <b>D4-A6</b> Tener con una sede social propia y</li> </ol>

	<p>gobierno.</p> <p><b>5. F7-A3</b> La Directiva planifica con eficiencia, para evitar la pérdida de usuarios.</p> <p><b>6. F2-A6</b> Tiene liquidez para sus obligaciones y afrontar la falta de apoyo de autoridades.</p>	<p>beneficiarse del apoyo de autoridades.</p> <p><b>6. D8-A10</b> Seguir con el mismo proceso administrativo para que no se cierre la frecuencia.</p>
--	---	---

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

#### 4.9 ESTRATEGIAS

Las Estrategias que utilizará la Cooperativa de Transporte “Mar Azul” serán las siguientes:

**Cuadro # 52 Estrategias Corporativas**

EJE	OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>COBERTURA</b>	Satisfacer la demanda de transporte incrementando paradas en otros lugares.	Realizar una investigación de mercado para determinar nuevas rutas.
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente.	Capacitar periódicamente a los socios y colaboradores de la Cooperativa.
<b>RENTABILIDAD</b>	Incrementar los ingresos de la Cooperativa	Buscar alianzas estratégicas con empresas, para aumentar la lista de clientes a atender.
	Conocer y cumplir con las obligaciones, deberes y haberes de cada uno de los grupos de acción de la Cooperativa.	Diseñar manuales de procedimientos generales para cada área.
<b>RESPONSABILIDAD Y RESPETO</b>	Vender el servicio a un precio justo, sin aprovecharse de las necesidades de nuestros clientes.	Fomentar esta estrategia a todos los colaboradores de la Cooperativa para evitar malos cobros.

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Cuadro # 53 Estrategias Específicas:**

	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Desarrollar tareas diarias, como la planificación los turnos de las unidades que permita mejorar la atención de los clientes.	Realizar un cronograma semanal de turnos. Además determinar una multa a la unidad que no cumpla lo establecido.
	Desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operacionales.	Desarrollar procesos para cada una de las áreas administrativas.

	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD</b>	Crear un fondo de capitalización para la adquisición de nuevas unidades.	Hacer convenios con las casas comerciales para obtener precios cómodos y accesibles.
	Incorporar tecnología sofisticada que permita mejorar el nivel y calidad del servicio, así como el porcentaje de clientes.	Incrementar el porcentaje de clientes utilizando medios de comunicación, incorporar una línea telefónica para brindar un servicio de calidad.
	Diversificar los servicios a medida de las necesidades de los clientes.	Desarrollar un estudio de las necesidades de los clientes.
	Desarrollar las capacidades de los socios a través de capacitación, motivación e incentivos.	Definir un plan de capacitación para el personal administrativo de la Cooperativa.
<b>MANTENIMIENTO</b>	Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la Cooperativa.	Implementar varios canales de comunicación para mantener la buena relación entre socios, directivos y empleados como si fuera una sola familia mediante la comunicación abierta y la toma de decisiones democrática.

	Conservar el medio ambiente a través de programas de cuidado incentivo.	Concienciar a los socios la necesidad de adquirir unidades nuevas, así como de realizar el mantenimiento de las mismas en los tiempos oportunos, con el fin de evitar la contaminación por vehículos viejos o dañados.
	Obtención de nuevos servicios para en mantenimiento de las unidades.	Lograr una alianza estratégica en diferentes talleres de mantenimiento y repuestos.
<b>DISMINUCIÓN</b>	Mejorar los tiempos de llegada de las unidades al lugar de destino para evitar pérdida de clientes.	Definir un cronograma de turnos para disponer de unidades que puedan prestar el servicio en el momento requerido.
	Reducir los costos operativos y administrativos de la Cooperativa.	Desarrollar mecanismos de optimización de recursos usados, sin perjudicar el buen funcionamiento del servicio, mejorando los procesos.

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

### **Estrategias de Valor:**

- a) Desarrollar el compromiso con la Cooperativa en base a la integración del personal por medio de la participación en eventos deportivos y festivos, con el único fin de establecer lazos afectivos y mejorar las relaciones personales e interpersonales entre socios y colaboradores.
- b) Desarrollar un código de ética propio de la Cooperativa, para que sus colaboradores trabajen bajo normas establecidas que regulan el comportamiento de todos los colaboradores de la empresa.
- c) Fomentar una Cultura Organizacional, aplicando los principios y valores por medio de una publicidad adecuada dentro de la organización en base a conferencias e implementos informativos.

### Otras Estrategias:

- a) Definir de manera integral el esquema de transporte que el País necesita para satisfacer las necesidades de la población de Anconcito, Punta Carnero, Puerto Aguaje y La Libertad.
- b) Orientar y desarrollar los procesos de fortalecimiento de la industria del transporte, para construir un esquema empresarial desde el punto de vista organizacional y de calidad, que responda a los retos de la competitividad, promoviendo y desarrollando normas de calidad en el sector.
- c) Definir los equipos de transporte que el sistema requiere de acuerdo a las necesidades establecidas por los usuarios del servicio.
- d) Con el programa de chatarrización, renovar las unidades actuales por unas modernas con el fin de satisfacer a los usuarios, brindándoles comodidad y seguridad.

### 4.10 CURSOS DE ACCIÓN

Los cursos de acción que utilizará la cooperativa Mar Azul son los siguientes:

<b>Cuadro # 54 AREA DE GERENCIA</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>		<b>¿Quién?</b>
	<b>PROGRAMAS</b>	<b>ACCIONES INMEDIATAS</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>INICIO</b>	<b>CULMINA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Implementar programas de Evaluación del desempeño laboral.	Desarrollo de programas de Evaluación del desempeño y	- Divulgación del Manual de Funciones.  - Informar sobre el	-Recurso Humano  -Recurso Financiero  -Recurso Material	01 de Julio 2012	31 de Julio 2012	Gerente de la Cooperativa

	Comportamiento Organizacional.	proceso de evaluación del desempeño laboral.  - Establecer costos del material informativo a reproducir.	-Recursos Tecnológicos.			
--	--------------------------------	--	-------------------------	--	--	--

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

### Cuadro # 55 Cursos de acción de la Asamblea General

ASAMBLEA GENERAL						
ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?		¿Quién?
	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	INICIO	CULMINA	RESPONSABLE
DISEÑO DE POLÍTICAS PARA DESEMPEÑO DE FACULTADES CORRESPONDIENTES	Desarrollo de políticas mediante mesas de trabajo.	Trabajar con eficiencia y eficacia. Poner a conocimiento de la sala las políticas. Ser el máximo organismo competente de la Cooperativa.	Recurso Material. Recurso Humano. Recurso Financiero.	01 de Mayo 2012	15 de Mayo 2012	Asamblea General.

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Cuadro # 56 Cursos de acción del Consejo de Administración**

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN						
ESTRATEGIAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?		¿Quién?
	PROGRAMAS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	INICIO	CULMINA	RESPONSABLE
REALIZAR TALLER TEÓRICO - PRACTICO DE RELACIONES HUMANAS.	CAPACITACIÓN SOBRE RELACIONES HUMANAS DENTRO Y FUERA DE LA INSTITUCIÓN	- Capacidad de interrelación con los demás.  - Respeto de la personalidad humana de todos quienes hacen la Cooperativa Mar Azul.  -Obtener una comunicación efectiva entre Socios, Choferes, Oficiales, Despachadores y Público en general.	Recurso Humano Recurso Material. Recurso Tecnológico. Recurso Financiero.	01 de Agosto 2012	15 de Agosto 2012	Miembros de Consejo de Administración

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**Continuación del Cuadro # 56**

<p>ESTUDIAR REGLAMENTOS INTERNOS Y ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA.</p>	<p>Conocer a profundidad cada uno de los artículos que contiene el Reglamento Interno y Estatutos de la Cooperativa.</p>	<p>-Reuniones con los socios para el respectivo estudio de estatutos.</p> <p>-Comprensión de reglamentos y estatutos para el bien común de todos.</p> <p>-Conocer a ciencia cierta las leyes de la Cooperativa para las medidas correctivas y evitar conflictos.</p>	<p>Recurso Monetario. Recurso Material. Recurso Humano.</p>	<p>16 de Agosto 2012.</p>	<p>30 de Agosto 2012.</p>	<p>Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerente.</p>
---	--	--	---	-----------------------------------	-------------------------------	--

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

<b>Cuadro # 57 CONSEJO DE VIGILANCIA</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>		<b>¿Quién?</b>
	<b>PROGRAMAS</b>	<b>ACCIONES INMEDIATAS</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>INICIO</b>	<b>CULMINA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseño de normas y procedimientos para el servicio al cliente.	Implementar un curso de capacitación de atención al cliente (usuario)	-Buen trato al usuario. -Satisfacción de las necesidades del cliente. -Implementar estrategias para el trato al cliente.	-Recurso Material. -Recurso Monetario. -Recurso Humano. -Recurso Físico.	01 de Junio 2012	15 de Junio 2012	Miembros de Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración y Gerente.
Diseño y planificación de	Implementar un programa para el diseño de rutas.	Bridar un servicio de calidad.	-Recurso Material. -Recurso Tecnológico. -Recurso Financiero. -Recurso Humano.	16 de Junio 2012	30 de Junio 2012	Miembros de Consejo de Vigilancia.

**Fuente:** Cooperativa “Mar Azul”

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

## **4.11 POLÍTICAS**

Las políticas que aplicará la Cooperativa son las siguientes:

### **4.11.1 Políticas Generales**

- a) El trato a los usuarios estará basado en los principios y valores de la Institución.
- b) Obtener información mensual de los resultados de los trabajos que hayan sido realizados dentro y fuera de la Institución.
- c) Acudir a todas las reuniones que dispusieran la Cooperativa y los organismos de control.
- d) Aceptar todas las políticas institucionales disciplinadamente.

### **4.11.2 Políticas Institucionales**

- a) La Cooperativa se preocupará por mantener siempre choferes profesionales que sean capaces de brindar confianza y seguridad a los usuarios.
- b) Se deberá cumplir las normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la Ley de Cooperativas.
- c) Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte necesitaren en el momento oportuno.
- d) Operar todos los días de la semana respetando los turnos asignados a cada unidad de transporte.
- e) Los conductores deberán laborar con su respectiva identificación (Licencia y Matricula).
- f) En caso que se determinara que se encuentra en estado de embriaguez el conductor se sancionará con una multa económica de \$15 por primera vez, reincidente suspensión en sus labores por 8 y 15 días, en caso de no acatar la disposición será sancionado con 30 días de labores y excluido definitivamente.

- g) Contribuir con el desarrollo de la Cooperativa manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la Cooperativa.
- h) Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año.

#### **4.11.3 Políticas de Servicios.**

- a) Se procederá a evaluar la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio cada 6 meses.
- b) La forma de pago del pasaje será en efectivo al momento que se hace uso del servicio, en caso de fletes a instituciones o asociaciones se les cobrará el 50% al momento de hacer el contrato y el 50% restante cuando se haya cumplido el servicio al contratista.
- c) Todos los servicios que preste la Cooperativa mediante contrato o trabajo diario serán con total confiabilidad y calidad con el fin de satisfacer las necesidades del usuario.

#### **4.11.4 Políticas de Atención al Cliente**

- a) Se establece como parámetro de atención de llegada al lugar de destino de 25 minutos como máximo.
- b) El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y efectividad por parte del chofer y oficial de cada una unidad de transporte.
- c) Aceptar cada reclamo del usuario como una solicitud del servicio.

#### **4.11.5 Políticas de crédito y cobranza de los socios.**

- a) Se otorgarán créditos ordinarios de hasta 3 meses plazo para: Mantenimiento de Vehículo, Reparación de máquina y Accidentes de tránsito.

- b) La tasa de interés para los créditos es del 10% mensual.
- c) En caso de no cumplir con las metas mensuales se cobrará un interés por mora.
- d) Se realizará una constante revisión del pago que realizan los socios por sus créditos y se hará una clasificación de socios así: Tipo A – Socio Responsable y Tipo B – Socio No Responsable.
- e) El interés normal de los préstamos se utilizará el 50% en fondos para agasajo navideño, el 25% en fondos para Caja contra accidentes y el 25% restante para Certificados de Aportación.
- f) El interés por mora de los préstamos será utilizado para reposición de suministros de oficina y para transporte.
- g) La Secretaria se encargará de hacer una primera llamada de atención con una llamada telefónica al socio, luego de transcurrir los 5 primeros días de vencimiento de la fecha de pago, en caso de no cancelar se realizará el memorando respectivo indicando la aplicación del interés por mora.

#### **4.11.6 Políticas de Recursos Humanos.**

##### **Personal**

- a) Se establecerá requisitos de cada puesto que constaran en el reglamento interno.
- b) Se mantendrán reuniones con el personal de administración a fin de motivar e incentivar la integración así como conocer los problemas que puedan existir con la atención a los clientes.
- c) El personal administrativo será afiliado al seguro social y recibirán todos los beneficios que la ley otorga.
- d) Se les otorgará el nivel de sueldos que existe en el mercado en cada puesto y se analizarán los incrementos de cada año de acuerdo a la disposición del estado y a las posibilidades económicas de la Cooperativa.
- e) El horario de trabajo es de 8 horas diarias de lunes a sábado.

- f) Se mantendrá una capacitación periódica del personal administrativo que apoye la gestión de la Cooperativa.

**Socios.**

- a) En el mes de Diciembre de cada año, para la fecha de navidad se darán bonos navideños y comida especial.
- b) En el aniversario de la Cooperativa se realizarán juegos deportivos con socios, empleados, choferes, oficiales y despachadores.
- c) Se realizará un cronograma de turnos para las unidades cada 15 días, que empezará desde las 05H30 hasta las 20H00.

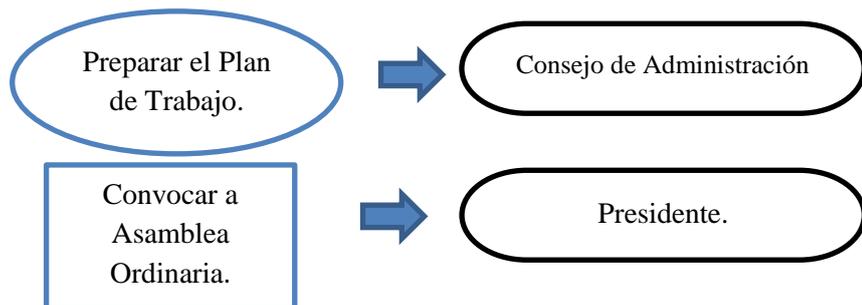
**4.11.7 Políticas de Mercado y Publicidad**

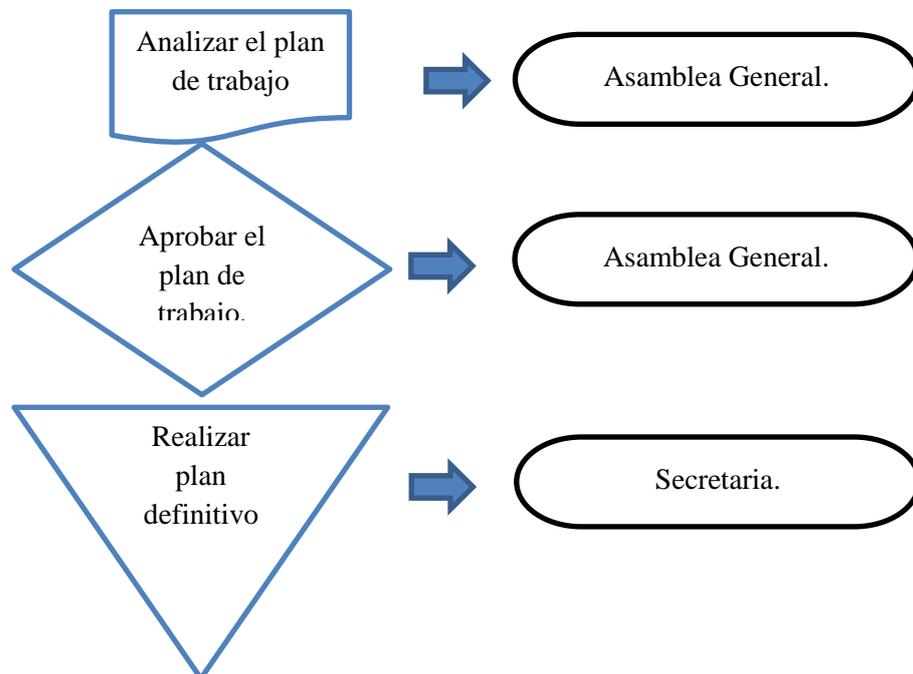
- a) Se realizaran estudios de mercado cada 6 meses.
- b) Se realizarán encuestas a los clientes para averiguar como va el rendimiento y la satisfacción del cliente.
- c) Se colocará publicidad en valla en la Sede Social y las paradas, el periódico y hojas volantes.

**4.12 PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos serán los siguientes:

**Gráfico # 51 Procedimiento para elaborar el plan de trabajo:**





**Indicaciones posteriores:**

**a) Convocar a asamblea general.**

Constatación del quórum. Lectura del Acta Anterior. Puntos a tratarse.

**b) Analizar el plan de trabajo.**

Se da lectura a cada uno de los puntos del plan de trabajo y se realizan las modificaciones necesarias.

**c) Aprobar el plan de trabajo.**

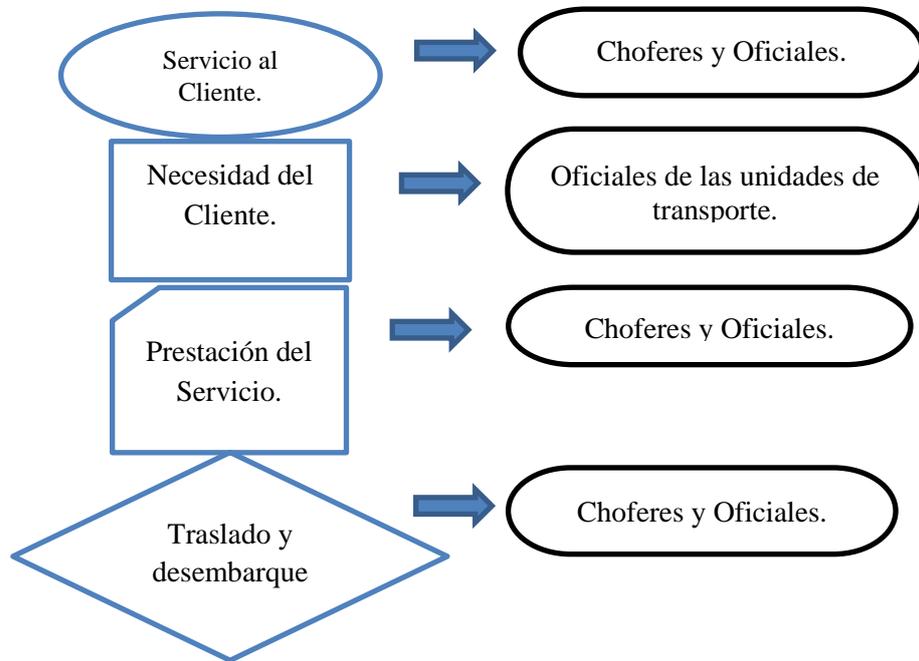
Organizan y preparan todas las actividades por fecha.

**d) Realizar plan definitivo.**

Se realiza el acta y se archiva.



**Gráfico # 52 Procedimiento servicio al cliente.**



**Indicaciones posteriores:**

**En las paradas:**

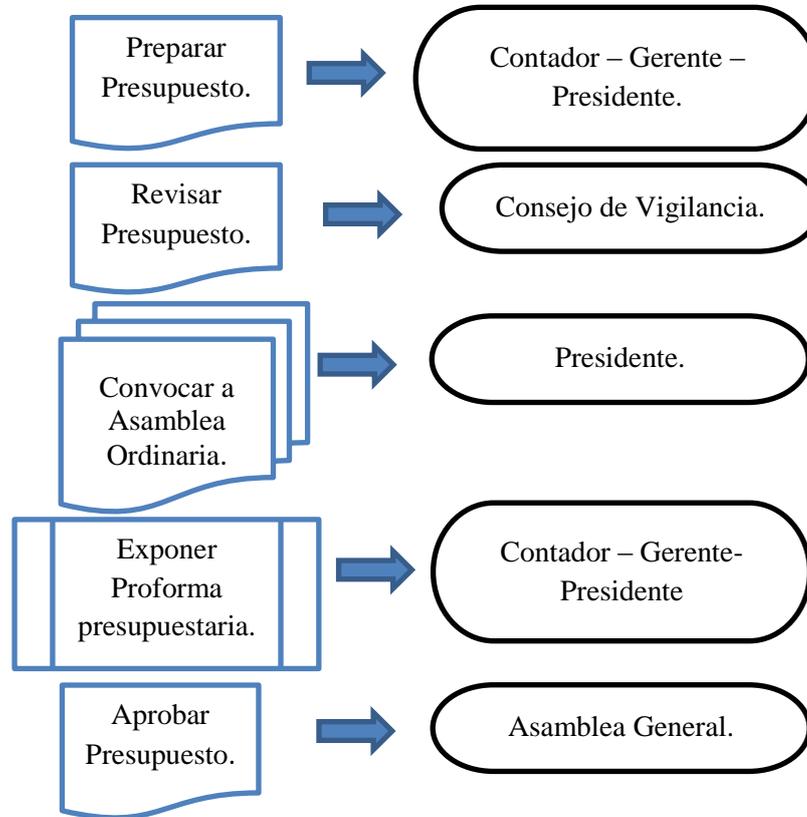
- a) Toda unidad de transporte debe esperar su turno en la parada.
- b) La comunicación con el cliente debe ser efectiva con el fin de saber a donde se dirige.

**Traslado y desembarque:**

- a) Selección de la ruta más rápida.
- b) Selección de vías adecuadas y seguras para el usuario.
- c) Cobro de pasaje al usuario, según sea el destino.

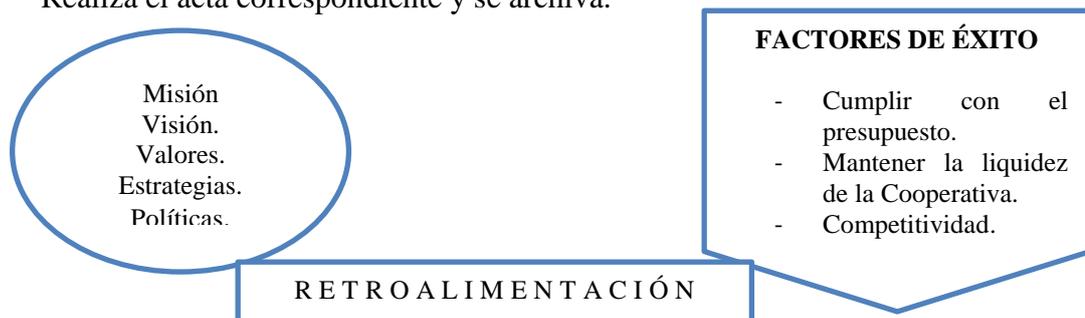


**Gráfico # 53 Procedimiento para elaboración y aprobación del presupuesto anual.**

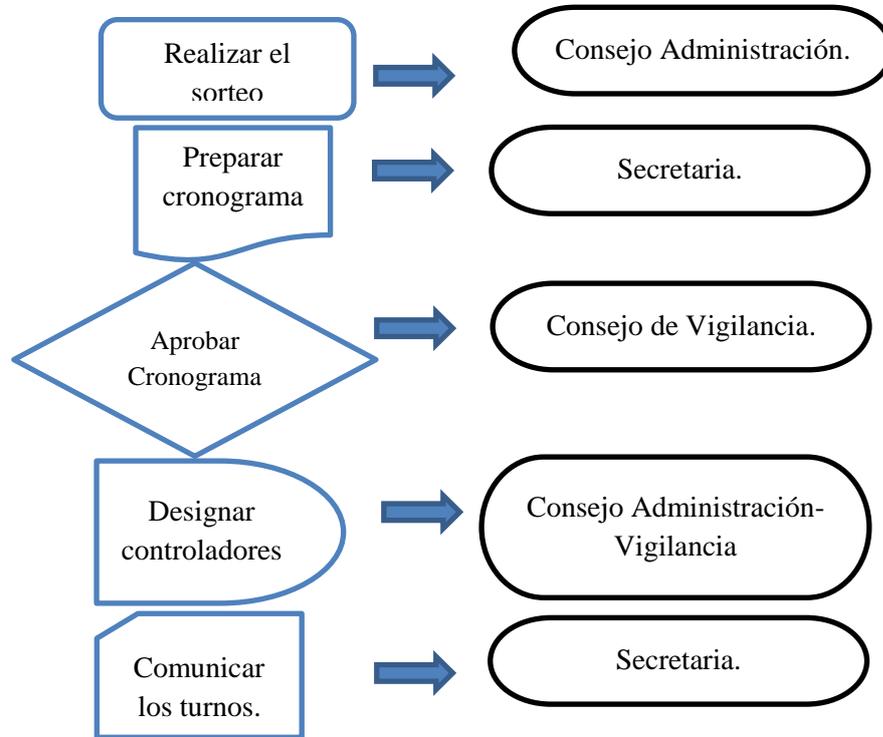


**Indicaciones posteriores:**

- Preparar el presupuesto:** El contador prepara el documento del presupuesto anual.
- Revisar presupuesto:** El gerente revisa el presupuesto y se ajustan cifras.
- Convocar a Asamblea General:** Constatación del Quórum, Lectura del Acta Anterior, Puntos a tratarse.
- Exponer Proforma Presupuestaria:** Se analizan los ingresos y gastos, Análisis del Presupuesto del año anterior.
- Aprobar Presupuesto:** Se realiza el documento del presupuesto definitivo, se Realiza el acta correspondiente y se archiva.

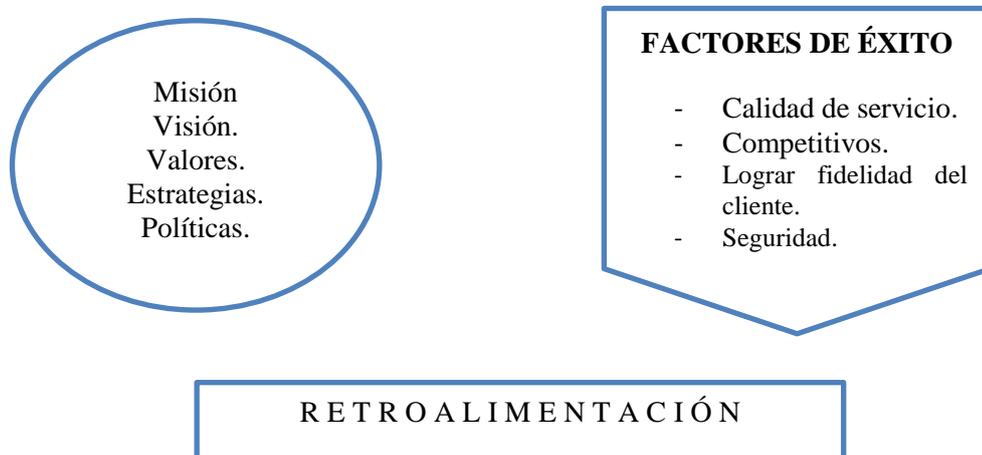


**Gráfico # 54 Procedimiento para la realización y control de turnos.**

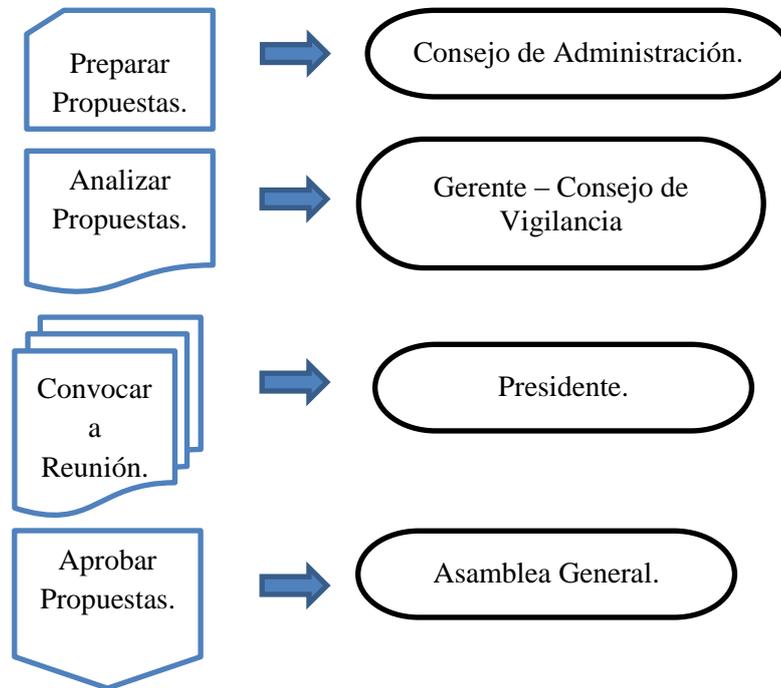


**Indicaciones posteriores:**

- a) **Preparar cronograma:** Reunión del Consejo de Administración para ajustar cronograma.
- b) **Designar controles:** Designación de despachadores para el control de turnos de todas las unidades de transporte.
- c) **Comunicar los turnos:** Impresión de ejemplares del cronograma de turno para comunicar a todos los socios.

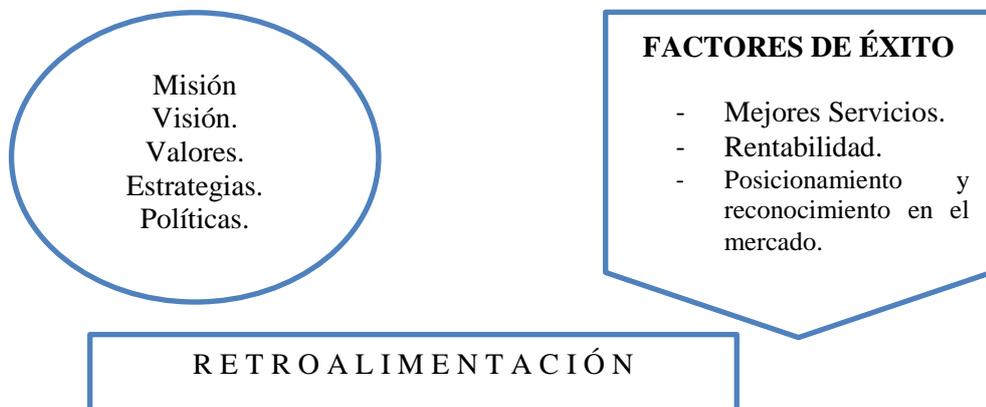


**Gráfico # 55 Procedimiento para presentación de nuevos proyectos.**

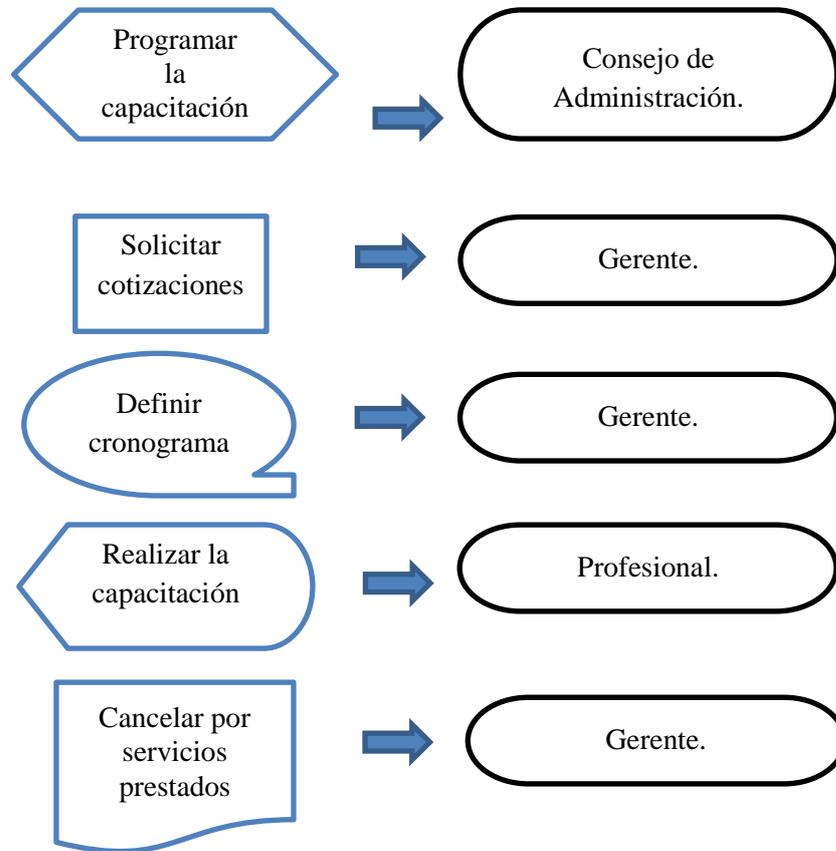


**Indicaciones Posteriores:**

- a) **Preparar propuestas:** Documento con propuestas de proyectos nuevos.
- b) **Analizar propuesta:** Analizar los gastos necesarios para cada proyecto. Analizar si existen los fondos necesarios para invertir. Analizar los ingresos y beneficios para la Cooperativa.
- c) **Convocar a reunión:** Reunión de Consejo de Administración. Selección de las mejores propuestas.
- d) **Aprobar propuestas:** Se convoca a Asamblea Extraordinaria. Aprobación de las mejores propuestas.

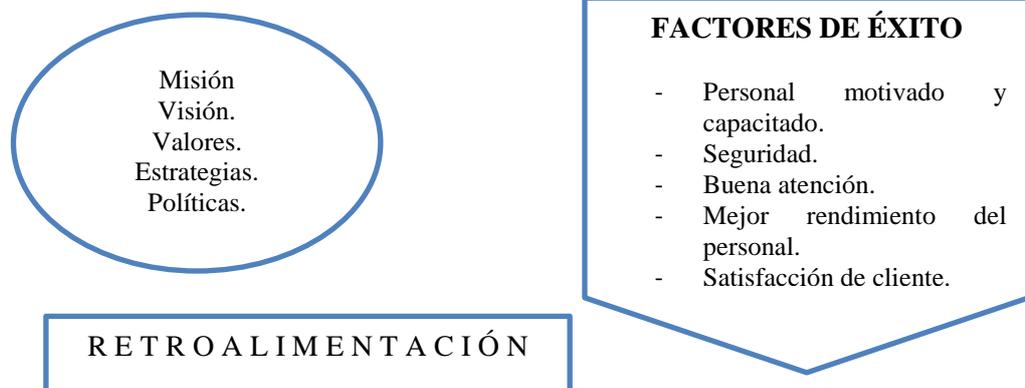


**Gráfico # 56 Procedimiento para capacitaciones y motivación del personal.**



**Indicaciones posteriores:**

- Programar la Capacitación:** Programar temas de capacitación, Aprobación de Consejo de Administración.
- Solicitar Cotizaciones:** Selección de la mejor, Contacto para ultimar detalles.
- Definir Cronograma:** Informar al personal, el lugar, fecha y hora de la capacitación.
- Cancelar Servicios Prestados:** Recepción de la factura o envío a Contabilidad. Emisión de cheque y pago.



## **4.13 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL PERÍODO 2012 – 2016.**

### **4.13.1 Programa de Evaluación de Satisfacción del Cliente. (PESC).**

#### **Razones:**

Cuando no están definidas claramente las necesidades y molestias del cliente originadas por la falta de conocimiento, ocasiona una disminución en la satisfacción por cometer errores sin saberlo. Este desconocimiento deteriora la relación, así como la confianza.

#### **Beneficios:**

- 1) Entender con mayor claridad las necesidades del usuario, se logrará fortalecer la relación entre Usuario – Cooperativa.
- 2) Escuchar las necesidades y sugerencia del cliente, puede representar nuevas oportunidades.
- 3) Reducir los niveles de variabilidad en los servicios y productos otorgados, se traducirá en menos desperdicios y ahorros para la empresa.

#### **Herramientas Necesarias:**

Para llevar a cabo este programa, se recomienda el uso de dos métodos orientados a evaluar la satisfacción del cliente. El primero determina la calidad percibida por el usuario y el segundo identifica las inconformidades y sugerencias específicas de los usuarios. Ambos métodos deben ser respaldados por la gerencia, asimismo es responsabilidad al otorgar los recursos necesarios que permitan su aplicación y desarrollo, para comprender su ejecución y entendimiento de todos los beneficios que encontrará la organización.

### **Proyecto1.- Medir la satisfacción del cliente.**

Las herramientas requeridas para este caso serán las siguientes:

- a) Formato de encuesta.
- b) Encuesta de satisfacción al cliente.
  - I. Entrevistas vía telefónica o visitas personales.
  - II. Uso de medios electrónicos.

### **Metas:**

- 1. Controlar en un 100% todas las actitudes de los oficiales de las unidades de transporte hacia los requerimientos de los usuarios.
- 2. Dar a conocer a todos los socios de la Cooperativa los avances de progreso que se logra con los usuarios.
- 3. Facilidad de buen trato al cliente.

### **Proyecto 2.- Control de quejas.**

Para el manejo de este método se tiene considerado la aplicación de:

- a) Un buzón de quejas y sugerencias, que puede ser integrado por:
  - I. Buzón de correo electrónico.
  - II. Buzones móviles.
  - III. Un buzón de recepción, que esté ubicado en las instalaciones de la empresa.
- b) Formato de quejas y sugerencias.
- c) Delegar autoridad, para resolver el problema.
- d) Directivos tengan conocimiento de los inconvenientes de usuarios con miembros de la Cooperativa para la toma de decisiones.

**Metas:**

1. Registrar en un 100% las quejas de los usuarios en archivo físico y magnético para que estas sean revisadas y controladas por los altos directivos.
2. Lograr que el 98% de los oficiales y choferes respeten los requerimientos del cliente y así mismo trabajen con respeto y colaboración hacia los mismos.
3. Mejorar en un 98% el trato a los usuarios.

Para el control de ambos métodos se va a necesitar las siguientes herramientas:

- a. Métodos estadísticos.
- b. Designar un responsable para la recolección de datos, manejo del análisis e interpretación del registro y elaboración de un reporte.

**4.13.2 Programa de Desarrollo Organizacional (PDO) evaluación del desempeño.****Razones:**

La falta de motivación en los colaboradores, impide la colaboración para realizar las tareas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. La rutina cotidiana es un enemigo de las tareas laborables y por ello son necesarios los programas de capacitación organizacional que motiven e instruyan a los colaboradores, evitando caer en la monotonía de actividades y eliminando el aburrimiento de los empleados.

**Beneficios:**

- a. Mejora de la productividad laboral.
- b. Participación del personal.
- c. Fortalecer el liderazgo para el logro de objetivos.

- d. Sentido de pertenencia del personal con la empresa.
- e. Mejora el clima laboral.
- f. Análisis y solución de problemas.
- g. Mayor satisfacción.

**Herramientas:**

- 1. Programa de Desarrollo Organizacional (PDO).
- 2. Evaluación del desempeño.

**Metas:**

- 1. Conocer en un 95% cuales son las habilidades y capacidades de los colaboradores.
- 2. Medir el grado de compromiso con el trabajo de los colaboradores.

**4.13.3 Programa de Liderazgo participativo, innovador y visionario enfocado hacia el progreso de la empresa y su gente.**

**Razones:**

El bajo rendimiento del personal se debe a la falta de motivación por parte del líder y de la alta gerencia en cuanto a la creatividad, al fomento de aprendizaje y al compromiso. La consecuencia de llevar a cabo un bajo liderazgo limita el desarrollo de la empresa. Al no definir la visión, misión y objetivos dificulta que la empresa y su gente no sean flexibles al progreso o cambios del entorno. Toda esta problemática se ve reflejada en la baja atención para satisfacer a los usuarios, la no coordinación entre directivos y colaboradores de la institución con el único fin establecer una relación agradable entre ambas partes para evitar inconvenientes que afecten la imagen de la Cooperativa.

**Beneficios:**

1. Generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional a través de la participación de todos los miembros.
2. Conciencia ética hacia el medio ambiente y sociedad.
3. Crecimiento conjunto de la organización y del personal.

**Herramientas necesarias:**

Este plan puede llevarse a cabo a través de funciones básicas de relaciones humanas tales como:

- a. Establecer objetivos personales.
- b. Planificación del trabajo.
- c. Organización del trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo.
- d. Motivación de las personas para llevar a cabo la labor tal como se planifica y organiza.
- e. Controlar la ejecución del trabajo.

**Metas:**

1. Obtener el 98% de alto grado de motivación de los colaboradores.
2. Progreso del 95% de su gente y compromiso con la empresa.

**Proyecto 1****Construcción de Sede de la Cooperativa:**

El presente proyecto contará con parámetros que se detallan así

La construcción del salón de sesiones, es vital para tener una oficina amplia además sería empleado para efectuar las Asambleas Generales y para impartir talleres de formación personal para los socios, con lo que se busca impulsar el desarrollo comercial de la Provincia, pues este mercado daría una nueva imagen y prestaría servicios personalizados y de distribución.

Para realizar este proyecto es necesario que los socios lleguen a un consenso y analicen los beneficios que se obtendrán para así acceder a la petición.

Luego de haber analizado el proyecto se procede a dialogar con las autoridades del Gobierno Cantonal de Salinas para que colabore con la autogestión, además se pediría ayuda al MIES que se encarga de respaldar proyectos en beneficios de las Cooperativas.

**Metas:**

- a) Impulsar el desarrollo no sólo de la Cooperativa sino también de la provincia.
- b) Ofrecer una nueva imagen a los usuarios.
- c) Contar con un lugar amplio para impartir talleres de superación personal.

#### 4.14 PLAN OPERATIVO ANUAL

Programas	Proyectos y actividades	Cronograma		Indicador o Gestión de objetivo	Costo	Financiamiento (\$)		Compromiso	
		Inicio	Final			Propio	Autogestión	Responsables	Involucrados
Programa de Evaluación de Satisfacción al cliente	Medir satisfacción del Cliente	1 Nov del 2012	1 Noviembre del 2016	Mejorar el nivel de Satisfacción del Usuario.	<b>\$316,68</b>	X		Consejo de Vigilancia	Oficiales, Choferes, Socios, usuarios.
	Control de quejas	1 Enero del 2012	1 Enero del 2016	Promover la superación de la Cooperativa	<b>\$310,19</b>	X		Consejo de Vigilancia	Oficiales, Choferes, Socios, usuarios.
Programa de Desarrollo Organizacional	Evaluación de Desempeño	1 Dic del 2012	1 Dic. del 2016	Considerar el nivel de capacidades.	<b>\$318,38</b>	X		Consejo de Administración y Gerente	Socios, Secretaria.
Programa de Liderazgo Participativo e innovador	Construcción de Sede	1 Enero del 2014	01 Diciembre del 2016	Mejorar el lugar de sesiones.	<b>\$66660,00</b>	X	X	Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia.	Socios, Municipio de Salinas.

Fuente: Cooperativa "Mar Azul"

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

#### 4.15 PRESUPUESTO GENERAL EN \$ DEL PLAN ESTRATÉGICO.

CANT	DESCRIPCIÓN	COST UNIT	TOTAL COSTO				
			2012	2013	2014	2015	2016
	<b>Inversión Inicial</b>						
	<b>Equipos de Computación</b>						
1	Computadora Flatron.	500,00	500,00				
1	Impresora Canon	115,00	115,00				
2	Cartuchos canon	35,00	70,00	71,75	75,34	79,10	83,06
	<b>T. Equipos Computación</b>	<b>650,00</b>	<b>685,00</b>	<b>71,75</b>	<b>75,34</b>	<b>79,10</b>	<b>83,06</b>
	<b>Equipos de oficina</b>						
1	dispensador de agua	50,00	50,00				
1	Teléfono	30,00	30,00				
	<b>T. Equipos oficina</b>	<b>80,00</b>	<b>80,00</b>				
	<b>Suministros de oficina</b>						
2	resma de hojas A4 75 gr.	4,00	8,00	8,40	8,82	9,26	9,72
1	Calculadora	15,00	15,00				
1	set de oficina	9,00	9,00	10,75	11,29	11,85	12,44
2	Estuche de bolígrafos, lápices y correctores.	5,00	10,00	11,75	12,34	12,95	13,60
	<b>T. Suministros de Oficina</b>	<b>33,00</b>	<b>42,00</b>	<b>30,90</b>	<b>32,45</b>	<b>34,07</b>	<b>35,77</b>
	<b>Muebles de oficina</b>						
1	Escritorio Gerencial	260,00	260,00				
1	Escritorio Secretaria	100,00	100,00				
2	Silla de oficina	35,00	70,00				
12	Sillas plásticas	8,00	96,00				
3	Archivadores.	50,00	150,00				
	<b>T. muebles de oficina</b>	<b>453,00</b>	<b>676,00</b>				
	<b>Gastos Básicos.</b>						
	Energía eléctrica	100,00	230,00	231,75	243,34	255,50	268,28
	agua potable	50,00	120,00	121,75	127,84	134,23	140,94
	línea telefónica	120,00	120,00	126,00	132,3	138,92	145,86
	instalación internet	90,00	90,00	94,50	99,23	104,19	109,40
	<b>T. gastos básicos</b>	<b>360,00</b>	<b>560,00</b>	<b>574,00</b>	<b>602,7</b>	<b>632,84</b>	<b>664,48</b>
	<b>Proyectos y programas</b>						
	<b>Programas de acción</b>						
3	Satisfacción al cliente	384,12	1152,37	1154,12	1155,87	1157,62	1159,37
3	Control de quejas del cliente	376,03	1128,10	1129,85	1131,60	1133,35	1135,10
1	PDO(Evaluación del desempeño)	318,38	318,38	320,13	321,88	323,63	325,38
1	construcción de sede						66660,00
	<b>total programas y proyectos</b>	<b>1078,54</b>	<b>2598,85</b>	<b>2604,10</b>	<b>2609,35</b>	<b>2614,60</b>	<b>69279,85</b>
	<b>Total acumulado</b>	<b>2654,54</b>	<b>4641,85</b>	<b>3280,75</b>	<b>3319,83</b>	<b>3360,61</b>	<b>70063,16</b>

Fuente: Cooperativa "Mar Azul"

Elaborado por: Lourdes Reyes S.

#### 4.16 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES	AÑO 2012												AÑO 2013												AÑO 2014												AÑO 2015												AÑO 2016													
	MESE DEL AÑO												MESES DE AÑO												MESES DE AÑO												MESES DE AÑO												MESES DE AÑO													
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Establecimiento de organigrama, Misión, Visión, Valores y objetivos	■	■																																																												
Análisis FODA y determinación de estrategias y políticas		■	■																																																											
Medir la satisfacción del cliente.							■	■																																																						
Control de quejas.							■	■																																																						
Evaluación del desempeño.								■	■																																																					
Capacitación sobre Competitividad.												■	■	■																																																
Construcción SEDE												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																							
Presupuesto General			■	■	■																																																									
Seguimiento y Control							■	■																																																						

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

Planificación de la actividad -----

Ejecución de la actividad -----

#### 4.17 MONITOREO Y CONTROL

Para realizar eficientemente el monitoreo y control hay que efectuar una adecuada planeación del trabajo de manera sencilla, mediante reuniones para llegar a consensos, llevar la respectiva agendas de actividades y elaborar informes para dar a conocer a todos el progreso de la Cooperativa. Ejemplo:

**Cuadro # 61 Esquema de información mensual**

No.	Descripción de la actividad	Fecha		Recursos empleados	Costos	Responsables
		Inicio	Final			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

El monitoreo y control se puede efectuar de manera satisfactoria con la ayuda de un sistema de control o la elaboración de tablas que detallen las actividades realizadas y las programadas, el tiempo de ejecución y tiempo programado, recursos empleados y recursos programados, para la respectiva comprensión del informe, pudiendo además medir los avances de la Cooperativa, el efectivo cumplimiento de metas y objetivos, y se examinará las estrategias empleadas con la finalidad de volverlas a emplear, corregirlas o implementar nuevas según las circunstancias.

A continuación un ejemplo sencillo:

**Cuadro # 62 Tabla de Seguimiento y Control**

	1	2	3	4
Tarea/ Proyecto				
Fecha				
Horas Previsto				
Alcance Previsto				
Horas Reales				
Alcance Real				
Recursos Previstos				
Alcance Previsto				
Recursos Reales				
Recurso Real				
Diferencias Alcance Tiempo				
Diferencias Tiempo				
Diferencias Alcance Recursos				
Diferencias Recursos				

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

#### **4.18 SEGUIMIENTO Y CONTROL.**

Para llevar a cabo el Seguimiento y Control a cada una de las actividades que se realizan en la Cooperativa Mar Azul, se establecerán un conjunto de indicadores de gestión de eficiencia y eficacia que facilitarán la obtención de información acerca del cumplimiento o avances de la ejecución de actividades realizadas.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los procesos internos de la Cooperativa, permiten evaluar y comparar permanentemente las actividades realizadas en un tiempo establecido, ayudando en la determinación y monitoreo de metas y estrategias. En cambio los indicadores de eficacia están relacionados con la parte externa a la Cooperativa, midiendo su capacidad de innovación, calidad o aceptación del producto/servicio por los clientes.

Estos indicadores estarán conformados, por la expresión de un cociente, donde el numerador es el resultado que se obtuvo en el periodo referido y el denominador es la referencia de una meta final o programada para el mismo periodo, el cual se empleará como método de comparación, conociendo de tal forma en que medida se ha alcanzado un objetivo.

Los indicadores que utilizará la Cooperativa serán los siguientes que están determinados de la siguiente forma:

**Cuadro # 63 Indicadores**

Tipo de Indicador	Objetivo	Nombre del Indicador	Formula
<b>Indicador de Eficiencia</b>	Promover el desarrollo organizacional, mediante la implementación de políticas y estrategias	Socios Comprometidos	$SC = \frac{\# \text{ Socios Comprometidos}}{\text{Total de Socios}} * 100$
		Eventos Realizados	$ER = \frac{\# \text{ Eventos Realizados}}{\text{Eventos Programados}} * 100$
		Socios Atendidos	$SA = \frac{\# \text{ Socios Atendidos en H.}}{\text{Total de Socios}} * 100$
	Infundir la superación de los socios a través de enseñanzas creando una visión optimista	Socios Capacitados	$SCa = \frac{\# \text{ Socios Capacitados}}{\text{Total de Socios}} * 100$
		Capacitaciones Realizadas	$CR = \frac{\# \text{ Módulos Realizados}}{\text{T. Módulos Programados}} * 100$
<b>Indicador de Eficacia</b>	Motivar el crecimiento de la cooperativa mediante alianzas estratégicas generando competitividad.	Nivel de cumplimiento de los Directivos	$NCD = \frac{\text{Directivos comprometidos}}{\text{T. de directivos.}} * 100$
		Nivel del cumplimiento de los Oficiales	$NCO = \frac{\text{Ofiales que cumplen a tiempo}}{\text{Total de oficiales}} * 100$
	Impulsar la aplicación de alternativas tecnológicas innovando en el servicio.	Nivel de Calidad de Servicio	$NC = \frac{\text{T. Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$
		Aceptación del Cliente	$AC = \frac{\# \text{ Reclamos}}{\text{Total de Despachos}} * 100$

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

### Gráfico # 57 Ficha de Evaluación de Indicadores



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE "MAR AZUL"**

Su mejor opción para viajar

Ficha para Evaluación Anual conforme a indicadores

Periodo 2012 - 2013

Fecha de Elaboración: \_\_\_\_\_

**Estructura de identificación**

Concepto	Clave	Denominación

Descripción del Indicador

Variable(s) del indicador

Denominación	Unidad de medida	Metas		
		Programada	Alcanzada	Porcentaje

Descripción de las actividades relevantes realizadas

1 Explique de que manera el avance del o los indicadores y las actividades realizadas contribuyen a la consecución del objetivo organizacional

Justificación o comentarios respecto de los avances del indicador

Nombre del responsable del llenado del formato de seguimiento: \_\_\_\_\_

Nombre y firma de quien da el visto Bueno: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

#### 4.19 CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo de investigación realizado a la Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses, tiene una Visión clara de lo que puede hacer la implementación de un Plan Estratégico, por lo que se hace necesario mejorar la Gestión Administrativa de la Cooperativa, que desea llevar a cabo una transformación de sus procesos internos, esto implica ser más eficientes en el desempeño de las actividades.

La Cooperativa “Mar Azul” es una organización que esta sufriendo una etapa de transición, por eso debe analizar sus procesos Administrativos y Financieros para establecerse como una Cooperativa competitiva en el mercado.

En el análisis situacional, se determinó que la Cooperativa cuenta con Oportunidades y Fortalezas que se deben aprovechar como: Imagen, existe un buen control en sus actividades, en la cartera. Además, se detectó problemas, como: no existe la Administración eficiente, ni tampoco existe una cultura organizacional adecuada.

La falta de conocimiento de la Administración eficiente, ha dado como resultado que los socios no tengan claro cual es la Misión, Visión y Objetivos de la cooperativa, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.

Al analizar la gestión actual de la Cooperativa, se observó que existen actividades que no agregan valor, pues hay demoras, no hay documentación, esto a causado que los costos y tiempos de ejecución de los procesos sean altos. No cuentan con una cultura organizacional y un manual escrito claro que determine como se deben realizar las actividades y cuales son las competencias de cada miembro de la cooperativa que sirva de guía para los demás.

## **4.20 RECOMENDACIONES**

Se debe fomentar una cultura basada en principios y valores institucionales, y generar compromiso con la institución ya que por el nivel de educación del recurso humano los cambios tardan más de lo que se pueda planificar.

Se sugiere implementar las estrategias resultantes del análisis situacional y plan operativo a corto plazo, para aprovechar las oportunidades de desarrollo, disminuyendo el impacto de las amenazas y beneficiándose del mejoramiento que proporciona el Plan Estratégico.

Se propone consolidar en cada integrante de la organización la Visión y la Misión, que se establece en el direccionamiento estratégico puesto que está basado en principios y valores; cumpliendo con los Objetivos, Estrategias y Políticas, para alcanzar la Visión y la Misión propuestas.

Además se sugiere que se realice una constante capacitación en las diferentes áreas, la Cooperativa “Mar Azul” debe tomar la decisión de analizar sus procesos Administrativos, Financieros y de Servicios, para establecer parámetros de calidad, establecer una adecuada Estructura Organizativa, implementar sistemas que ayuden al mejor funcionamiento de la Cooperativa en el futuro.

Establecer y aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de las actividades de cada proceso, lo que permitirá verificar el cumplimiento de las mismas en cada área de trabajo de la Cooperativa.

Se recomienda establecer una cultura organizacional mediante la capacitación y motivación a trabajadores y socios a fin de ser competitivos y dar un servicio con seguridad, eficiencia y eficacia.

El establecimiento de procesos dentro de la institución permitirá definir mecanismos de control de las actividades que se desarrollan en base a indicadores de gestión que nos permita realizar una mejora continua de los procesos en beneficio de la Cooperativa y sus clientes.

Se reconoce la necesidad de crear compromiso y coordinación con todos los socios y trabajadores que conforman la Cooperativa “Mar Azul” para desarrollar las diferentes actividades, por lo que se recomienda al Presidente y todos los socios analizar la propuesta de mejoramiento, en donde se identifican los procesos más importantes, y se los analiza detalladamente dando paso al mejoramiento haciéndolos más eficientes e incrementado la satisfacción tanto interna como externa.

## BIBLIOGRAFÍA

- AASCAL FRANCISCO (2006)      Cómo se hace un Plan Estratégico. Modelo de desarrollo en una empresa. Segunda Edición.
- ALVAREZ MARTÍN (2006)      Manual de Planeación Estratégica. Bolivia, 1era edición.
- COORPOR. MOTIVACIÓN (2006)      Estrategias de Planificación. Colombia, Segunda edición.
- EUYSSAUTIER NAURICY (2006)      Metodología de la Investigación, desarrollo de la inteligencia. España, 2da. edición.
- FERNANDEZ ÁNDRES (2005)      Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Perú, 3era edición.
- FRANCÉS ANTONIO (2006)      Estrategias y Planes para la Empresa. España, 2da. edición.
- FRENÁNDEZ JOSÉ (2006)      Planificación Estratégica de ciudades, nuevos instrumentos para la Planificación y Procesos. Venezuela, 2da. edición.
- GÓMEZ MARCELO (2006)      Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Argentina, 2da. edición.

- GUZMÁN PATRICIA (2006) Comunicación Empresarial, Plan Estratégico como herramienta gerencial. Centro de Investigaciones de la Comunicación. Corporativa organizacional. Colombia, 3era. edición.
- MARTÍNEZ DANIEL (2005) La elaboración del Plan Estratégico a través del cuadro de mando integral Colombia, 2da. edición.
- MATILLA KATTY (2008) Los modelos de Planificación Estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Venezuela, 2da. edición.
- MÉNDEZ CARLOS (2003) Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales.
- MONCLUR JESÚS (2007) Planes Estratégicos de Seguridad Vial. Venezuela, 1era. Edición.
- NETBIBLO S. L (2008) Cómo hacer un Plan Estratégico Colombia, ediciones estelares.
- RODRIGUEZ JOAQUIN (2007) Como aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña, mediana empresa.
- SAAVEDRA MANUEL (2008) Elaboración de tesis profesionales. 2da. edición, Colombia.

- SAINZ JOSÉ MARÍA (2006) El Plan Estratégico en la práctica. Perú, 2da. edición.
- SALKIND, NEIL (2006) Métodos de Investigación, 3era. Edición, Venezuela.
- SERVERA ÁNGEL (2008) Comunicación Total, Plan Estratégico. Venezuela, 2da. edición.
- SUMMER DONNA (2006) Administración de Calidad, Planes Estratégicos.
- TORRES BERNAL (2007) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia, 3era. edición.

## **PÁGINAS WEB**

- <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas>
- <http://www.2004-10.jerez.es/index.php?id=105#322>
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos\\_estrategias.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm)
- <http://www.cesdonbosco.com/cii/documentos/IT%20METODOLOG%C3%8DA%20DE%20MUESTREO.pdf>
- <http://www.senplades.gob.ec/web/18607/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013>
- <http://www.mies.gob.ec> Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES

# ANEXOS

## ANEXO 1. PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

**Objetivo 11. ESTABLECER UN SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL, SOLIDARIO Y SOSTENIBLE.** “Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado”.

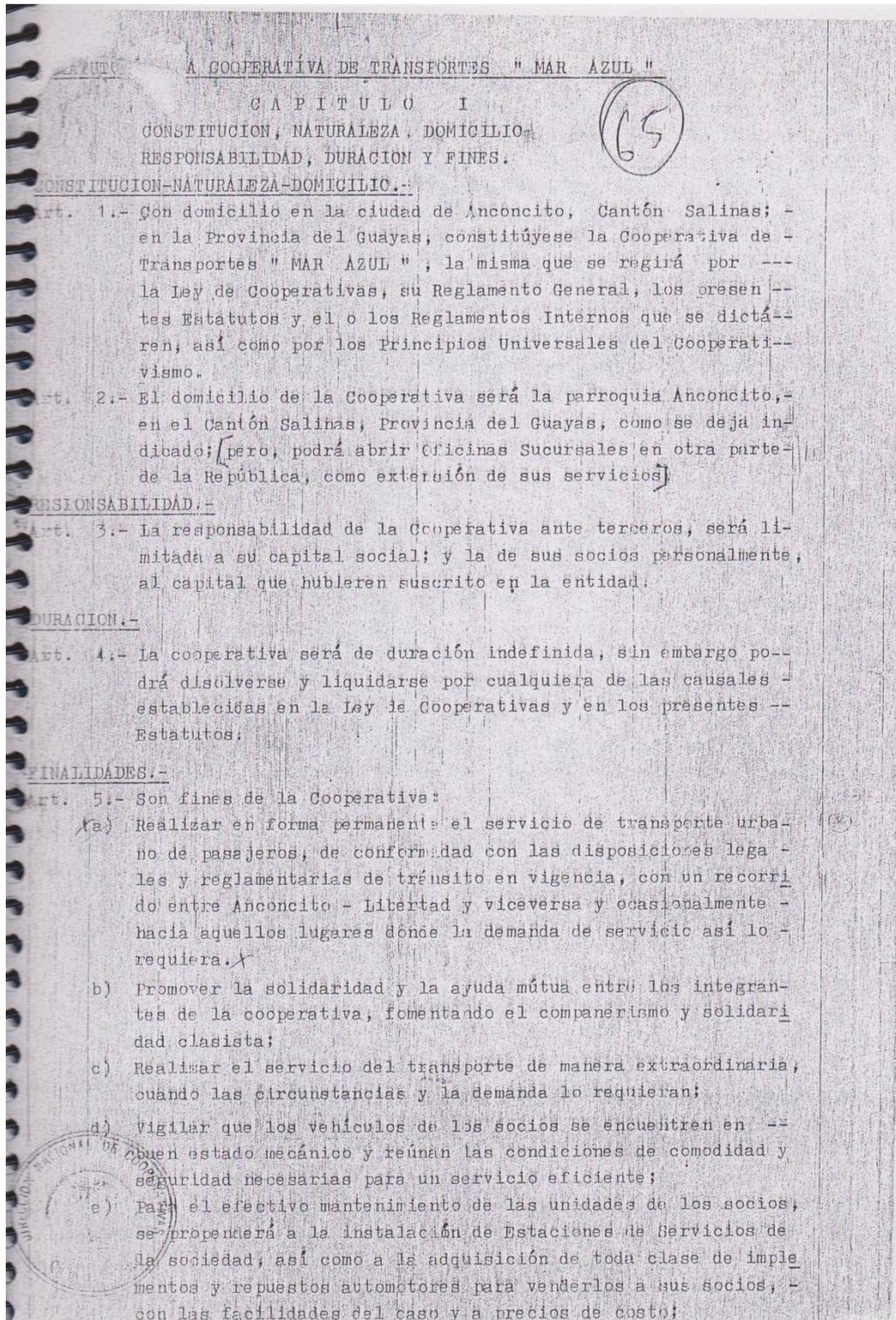
### **Políticas y Lineamientos**

Política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.

- a. Ampliar y flexibilizar las compras públicas, dando prioridad a proveedores asociativos rurales y urbanos, en particular a mujeres y personas de grupos de atención prioritaria.
- b. Impulsar las pequeñas y medianas unidades productivas para el fortalecimiento y complementariedad territoriales, tanto a nivel nacional como en esquemas de integración regional.
- c. Apoyar la producción artesanal de calidad en todas las ramas, fortaleciendo los talleres como unidades integrales de trabajo y capacitación, y recuperando saberes y prácticas locales.
- d. Fomentar el turismo comunitario y de escala local, que dinamice y diversifique la producción y los servicios, y asegure ingresos justos.
- e. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.
- f. Capacitar a los grupos de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional.
- g. Difundir las ventajas, aportes y potencialidades de la producción asociada.
- h. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.
- i. Generar y estimular líneas de financiamiento específicas para el acceso a activos y medios de producción por parte de las unidades económicas populares y solidarias, en especial de las más desfavorecidas, contemplando mecanismos de prevención y atención del riesgo productivo.

## ANEXO 2. ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA "MAR AZUL"

### ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA Parte I



## ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA "MAR AZUL" PARTE II

- 2 -

- 10) Gestionar ante los Organismos del Estado a quienes corresponda, la autorización para la importación liberada de impuestos, de los implementos y repuestos de que habla el literal anterior, y/o adquirirlos en el mercado interno realizando las compras al por mayor a las casas importadoras, en las mejores condiciones de precio y calidad para beneficio de la Cooperativa y sus asociados;
- g) Instalar taller de reparaciones y bomba de gasolina, etc., al servicio de los carros de la Cooperativa, a fin de lograr un más bajo costo en el mantenimiento de las unidades;
- h) Propender a la construcción de garages y del Local Social, buscando siempre alcanzar la unión y mejor comprensión de los socios y sus familias, así como su desarrollo social y cultural;
- i) Funcionará como Caja de Ahorro y Crédito, para lo cual recibirá los ahorros de los socios y realizará las operaciones necesarias de la actividad crediticia, efectuando cobros, pagos, préstamos a plazos e intereses convenientes, exclusivamente en beneficio de sus socios;
- j) Formará también una Caja de Ayuda Mútua con fondos especiales a base de cuotas extras, para la asistencia a los socios en caso de accidentes, enfermedad, o cualquier otro motivo que lo imposibilitare para el trabajo;
- k) Colaborará con las Autoridades de Tránsito, con las Autoridades públicas o privadas encargadas de organizar y mejorar los servicios del transporte;
- l) Para el mejor cumplimiento de sus fines, la Cooperativa como persona jurídica autónoma, queda facultada para realizar operaciones crediticias, actos o contratos, ya sea con entidades de carácter público o privado, nacionales o extranjeras;
- 11) Propenderá al desarrollo de las relaciones con entidades afines, para el mejor aprovechamiento de sus recursos y lograr un mejor servicio al público, así como a su integración al Movimiento Cooperativo Nacional;

Regirse por los principios universales del Cooperativismo: y,

- 1) En general, procurar el beneficio colectivo de sus socios, su bienestar y el de sus familias, mediante la puesta en práctica de programas de desarrollo social, económico y cultural, con prioridad del área educativa en materia Cooperativa.



**ANEXO 3. ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA COOPERATIVA  
DE TRANSPORTE “MAR AZUL”**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Encuesta dirigida a: Usuarios de la Cooperativa de transportes “Mar Azul”.

**OBJETIVO:** Recopilar información en función del instrumento de investigación que permita el diagnóstico para la elaboración del plan estratégico de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”, de la Parroquia Anconcito, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

1.- ¿Qué tanto conoce Ud. sobre la historia de la Cooperativa Mar Azul?

- Bastante
- Poco
- Muy Poco
- Nada
- Casi nada

2.- ¿Ha revisado la ley de Cooperativas de Transporte?

- Muchas veces
- A veces
- Pocas veces
- Nada
- Casi nada

3.- ¿Conoce la estructura legal de la Cooperativa Mar Azul?

- Bastante
- Poco
- Muy Poco
- Nada
- Casi nada

4.- ¿Conoce Ud. Si la Cooperativa está afiliada en las Cooperativas de Transporte Terrestre?

- Bastante
- Poco
- Muy Poco
- Nada
- Casi nada

5.- ¿Conoce cuáles son los fines de la Cooperativa?

- Bastante
- Poco
- Muy Poco
- Nada
- Casi nada

6.- ¿Es Ud. consciente de la naturaleza y domicilio de la Cooperativa?

- Muy Consciente
- Consciente
- Poco Consciente
- Casi Consciente
- Nada Consciente

7.- ¿Ha visto cambios en la cooperativa de transporte Mar Azul?

- Muchas veces
- A veces
- Pocas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

8.- ¿Cómo califica a la Cooperativa?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Pésima

9.- ¿Qué tanto conoce Ud. sobre lo que es un plan estratégico?

- Bastante
- Poco
- Muy Poco
- Nada
- Casi nada

10.- ¿Conoce cuáles son los recursos que debe poseer una organización?

- Conoce Bastante
- Conoce Poco
- Conoce Muy Poco
- Nada
- Casi nada

11.- ¿Conoce que conseguiría la Cooperativa teniendo una misión y visión?

- Bastante
- Poco

Muy Poco   
Nada   
Casi nada

12.- ¿Cree que es importante la declaración de objetivos y valores en la Cooperativa?

Muy importante   
Importante   
Poco importante   
Muy poco importante   
Nada importante

13.- ¿Cree que es conveniente que en la Cooperativa existan estrategias para mejoramiento de trato al cliente?

Cree totalmente   
Cree parcialmente   
Indeciso   
Cree muy poco   
No cree

14.- ¿Estaría de acuerdo que se implemente un plan estratégico en la Cooperativa?

Totalmente de acuerdo   
De acuerdo   
Indeciso   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

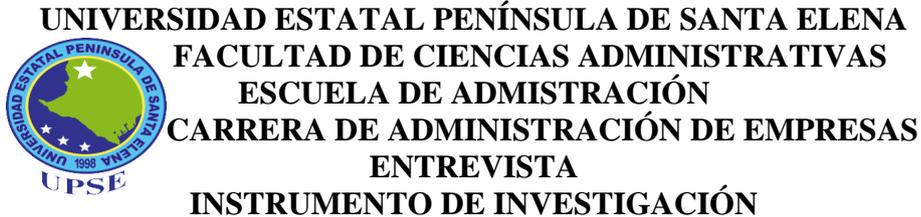
15.- ¿Estaría dispuesto a colaborar con su asistencia a talleres para la implementación del plan estratégico en la Cooperativa?

Siempre   
Algunas veces   
De vez en cuando   
Pocas veces   
Nunca

16.- ¿Cree Ud. que con el plan estratégico, la Cooperativa crecerá eficiente y eficazmente?

Cree totalmente   
Cree parcialmente   
Indeciso   
Cree muy poco   
No cree

**ANEXO 4. ENTREVISTA A SOCIOS, CHOFERES, OFICIALES Y CONTROLADORES DE UNIDADES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “MAR AZUL”**



Entrevista – guía dirigida a: Socios, choferes, oficiales y controladores de unidades de la Cooperativa de Transporte Mar Azul.

Estimados Señores:

Soy Egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Estoy llevando a cabo una investigación relacionado a la Cooperativa de transporte Mar Azul. ¿Sería usted tan amable de concedernos unos cuantos minutos para responder algunas preguntas? ¡Gracias! por su valioso tiempo.

1. ¿Cree Ud. que el plan estratégico ayuda a la organización a mejorar la gestión administrativa?

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Cree totalmente   | <input type="checkbox"/> |
| Cree parcialmente | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso          | <input type="checkbox"/> |
| Cree muy poco     | <input type="checkbox"/> |
| No cree           | <input type="checkbox"/> |
| Explique-         |                          |

---

---

---

---

2. ¿Considera necesario para el buen funcionamiento de la organización disponer de este instrumento de trabajo?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| Neutral                  | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

---

---

---

---

3. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los dirigentes para el mejoramiento de la institución?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Pésima

Explique

---

---

---

4. ¿Existen en la institución planes de acción o contingencia para afrontar situaciones inesperadas?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

Explique

---

---

---

5. ¿Está dispuesto a colaborar con el progreso de la Cooperativa?

- Siempre
- Algunas veces
- De vez en cuando
- Pocas veces
- Nunca

Explique

---

---

---

6. ¿Existen fortalezas dentro de la Cooperativa? ¿Cuáles?

Recurso Humano	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	<input type="checkbox"/>
Recurso material	<input type="checkbox"/>
Unidades (Buses)	<input type="checkbox"/>
Otras ¿cuáles?.....	<input type="checkbox"/>

Explique

---

---

---

7. ¿Cómo han sido los cambios de progreso en la Cooperativa?

Excelentes	<input type="checkbox"/>
Muy Buenos	<input type="checkbox"/>
Buenos	<input type="checkbox"/>
Regulares	<input type="checkbox"/>
Pésimos	<input type="checkbox"/>

Explique

---

---

---

8. ¿Cuál es el accionar de los directivos de la institución cuando se presentan amenazas?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

Explique

---

---

---

9. ¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>

Indeciso   
Probablemente no   
Definitivamente no

Explique

---

---

---

10. ¿En un futuro la Cooperativa piensa en ampliar su ruta?

Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso   
Probablemente no   
Definitivamente no

Explique

---

---

---

11. ¿La Cooperativa aplica estrategias de cambio?

Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso   
Probablemente no   
Definitivamente no

Explique

---

---

---

## ANEXO 5. MATRIZ DE OBSERVACIÓN A DIRECTIVOS Y SOCIOS.

### Matriz de Observación 1

Investigador: Lourdes Reyes Suárez		Fecha: Jueves, 13 De Octubre del 2011	
Número de unidades de análisis: 3 Matriz N° 1		Hora: 16:00	
		Personas observadas: La Directiva y Socios	
Variable en observación: Asamblea General de la Cooperativa “Mar Azul”			
Dimensiones	Sub-dimensiones	Totales	
		F	%
Liderazgo de la directiva	Siempre Eficiente		
	A veces eficiente		
	Deficiente		
Trabajo en equipo de la directiva	Predisposición para colaborar		
	Falta predisposición		
Participación de los socios	Siempre participan		
	A veces participan		
	No participan		
Sentido de Cooperación de los socios	Con predisposición		
	Con insistencia		
	Nadie quiere colaborar		
Comportamiento durante la reunión	Siempre Atentos		
	Un poco desatentos		
	Completamente Desatentos		
Nivel de comprensión	Alto		
	Medio		
	Bajo		
Total			

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**ANEXO 6. MATRIZ DE OBSERVACIÓN A PRESIDENTE Y SECRETARIA**

**Matriz de Observación 2**

Investigador: Lourdes Reyes Suárez		Fecha: Viernes ,14 de Octubre del 2011	
Número de unidades de análisis: 3		Hora: 16:00	
Matriz N° 2		Personas observadas: Presidente y Secretaria	
Variable en observación: Trabajo en la oficina de la Cooperativa “Mar Azul”			
Dimensiones	Sub-dimensiones	Totales	
		F	%
Trabajo en equipo	Siempre		
	En ocasione		
	Nunca		
Organización en la oficina	Eficiente organización		
	Poca organización		
	No existe organización		
Control de las actividades	Estricto control		
	Controlan solo ciertas actividades		
	No existe control		
Nivel de concentración en el trabajo	Alto		
	Medio		
	Bajo		
Total			

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

## ANEXO 7. MATRIZ DE OBSERVACIÓN A LOS SOCIOS.

### Matriz de Observación 3

Investigador: Lourdes Reyes Suárez	Fecha: Sábado ,15 de Octubre del 2011		
Número de unidades de análisis: 3	Hora: 10:00		
Matriz N° 3	Personas observadas: Todos los socios		
Variable en observación: Labores diarias en Cooperativa “Mar Azul”			
Dimensiones	Sub-dimensiones	Totales	
		F	%
Comportamiento de los socios con los clientes	Adecuado		
	Inadecuado		
Cumplimiento de las reglas	Siempre las cumplen		
	En ciertas ocasiones		
	Nunca cumplen		
Trabajo en equipo	Siempre		
	En ciertas ocasiones		
	Nunca		
Total			

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

## ANEXO 8. ASISTENCIA A REUNIÓN DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

FOTO 1



**Fuente:** Socios de la Cooperativa de Transporte “Mar Azul”, en reunión para validar el instrumento.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

FOTO 2



**Fuente:** Consejo de Administración validando el instrumento.

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez.

**ANEXO 9. CONTROL DE ASISTENCIA A REUNIÓN DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONTROL DE ASISTENCIA A REUNIÓN DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
1	JESUS BONILU	PRESIDENTE	<i>Jesús Bonilu</i>
2	Juan Núñez	Vocal	<i>Juan Núñez</i>
3	Wilson Itara	Vocal.	x <i>Wilson Itara</i>
4	VICTOR H MANCHENO	GERENTE	<i>Victor H Mancheno</i>
5	Mayra Lainez Pozo.	SECRETARIA	<i>Mayra Lainez Pozo</i>
6			



## ANEXO 10. DETALLE DE LA FORMULA DE MUESTREO

$$n = \frac{N \cdot (p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{k}\right)^2 + p \cdot q}$$

Donde:

**n** = tamaño de muestra representativa que deseamos obtener.

**N** = tamaño de la población

**e** = error de la estimación (también denominado e). Error que se prevé cometer. Por ejemplo para un error del 10%, si el parámetro estimado resulta del 80%, tendríamos una seguridad del 95% (para  $\alpha = 0.05$ ) de que el parámetro real se situó entre el 70% y el 90%. Vemos, por tanto, que la amplitud total del intervalo es el doble del error que introducimos en la fórmula.

Nivel de confianza  $(1-\alpha)$  = habitualmente 95% o 99%. Probabilidad complementaria al error admitido  $\alpha$

**p** = proporción en que la variable estudiada se da en la población. Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse aplicar la opción más desfavorable ( $p=0.5$ ), que hace mayor el tamaño muestral.

**q** =  $1 - p$ .

Por la teoría de probabilidad se sabe que la suma de probabilidades tiene que ser igual a 1. En el caso que nos ocupa, sólo hay dos posibilidades: que dicha variable se dé en la población (probabilidad p) o que no se dé (probabilidad q). Aplicando lo anterior tendremos que  $p + q = 1$ . Como lo que nos interesa son los productos p.q, vamos a ver qué valores pueden tomar cada uno de ellos y su producto:

Como se puede observar el valor p.q más elevado es el que corresponde a  $p = q = 0,5$ . Ese será el caso más desfavorable, puesto que al estar en el numerador de ambas fórmulas implica que, cuanto más elevado sea, mayor tendrá que ser la muestra, por lo tanto éste será el valor que se tendrá que tomar cuando no se tenga ninguna información.

## ANEXO 11 MESAS DE TRABAJO

### FOTO 3



**Fuente:** Sr. Rodrigo Bonilla, Sr. Fausto Bonilla, Sr. Franklin Suárez, Sr. Fernando Bonilla, Sra. Gloria Caicedo, socios de la Cooperativa, participando en las mesas de trabajo.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

### FOTO 4



**Fuente:** Sr. Jesús Bonilla (Presidente de la Cooperativa), dirigiéndose a la Asamblea General de Socios.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**FOTO 5**



**Fuente:** Señores Socios de la Cooperativa “Mar Azul”, firmando la asistencia.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**FOTO 6**



**Fuente:** Sr. Víctor Mancheno (Gerente), Sra. Zorelly Pazmiño (Socio) y Srta. Mayra Láñez (Secretaria), firmando asistencia.  
**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**ANEXO 12. CONTROL DE ASISTENCIA A MESAS DE TRABAJO DE  
ASAMBLEA GENERAL**



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONTROL DE ASISTENCIA A MESAS DE TRABAJO**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
1	Diego Alejandro Tigero	Socio.	x <i>[Firma]</i>
2	Fernando Bonilla Calcedo	Socio	<i>[Firma]</i>
3	<del>Diego Pizarro</del>	Socio	<del><i>[Firma]</i></del>
4	Felix Eduardo Salas	Socio.	<i>[Firma]</i>
5	Wilson Lara.	socio	x <i>[Firma]</i>
6	Juan J. Núñez	Socio	<i>[Firma]</i>
7	Gloria Lacerda	Socio	<i>[Firma]</i>
8	<del>Roberto Borja</del>	Socio	<del><i>[Firma]</i></del>
9	PAUL SANTOS	SOCEO	<i>[Firma]</i>
10	Adik Santos Suárez.	Socio	x <i>[Firma]</i>
11	Homero Bonilla.	Socio.	x <i>[Firma]</i>
12	Juan Alvar Méndez	Socio	<i>[Firma]</i>
13	Rodrigo Bonilla C	Socio	<i>[Firma]</i>
14	Manuel Núñez	Socio	x <i>[Firma]</i>
15	VICTOR H MANCHENO	GERENTE	<i>[Firma]</i>
16	JESUS BONILLA	PRESIDENTE	<i>[Firma]</i>
17	Juanito	Socio	<i>[Firma]</i>



**ANEXO 13 CONTROL DE ASISTENCIA A MESAS DE TRABAJO DE  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONTROL DE ASISTENCIA A REUNIÓN DE CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
1	JESUS BONILLA	PRESIDENTE	<i>Jesús Bonilla</i>
2	Juan Núñez	Vocal	<i>Juan Núñez</i>
3	Wilson Mora	Vocal	<i>Wilson Mora</i>
4	VICTOR H MANCHENO	GERENTE	<i>Victor H Mancheno</i>
5	Mayra Lainez Pozo	SECRETARIA	<i>Mayra Lainez</i>
6			



**ANEXO 14 CONTROL DE ASISTENCIA A MESAS DE TRABAJO DE  
CONSEJO DE VIGILANCIA**



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONTROL DE ASISTENCIA A REUNIÓN DE CONSEJO DE VIGILANCIA**

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
1	<i>Fredy Quiroa Cobos</i>	<i>Presidente</i>	<i>[Signature]</i>
2	<i>Juan Daniel Alvarado H.</i>	<i>Vocal Vigilancia</i>	<i>[Signature]</i>
3	<i>wilson clara.</i>	<i>Vocal</i>	<i>[Signature]</i>
4			
5			
6			



## **ANEXO 15. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

### **Procedimiento**

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

## **ANEXO 16 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

### **Procedimiento**

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**ANEXO 17 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**  
**“SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”**

Presupuesto y Cronograma Programa 1  
 Programa de Evaluación de Satisfacción del Cliente (PESC) Proyecto 1  
 Medir la Satisfacción del Cliente

**Presupuesto**

	<b>Cant.</b>	<b>Variación</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Hojas de papel bond	1/c 3 meses	4	4,00	16,00	17,60	18,40	19,20	20,00
Formato A4 ( 100 Unid)	1/c 6meses	2	10,00	20,00	21,84	22,93	24,08	24,88
Tinta	1/c 4 meses	3	6,00	18,00	19,74	20,73	21,76	22,56
<b>Total</b>			20,00	54,00	59,18	62,06	65,04	67,44
<b>Total acumulado al 2016</b>								<b>384,12</b>

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

**Cronograma de Actividades**

<b>Años</b>	<b>2012</b>								<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Actividades</b>	<b>Mayo</b>				<b>Junio</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
Consenso de Directiva												
Planificación de recursos												
Comienza la evaluación												

**Elaborado por:** Lourdes Reyes Suárez

## ANEXO 18 PRESUPUESTO Y CONTROL DE ACTIVIDADES.

### CONTROL DE QUEJAS

Presupuesto y Cronograma Programa 1

Programa de Evaluación de Satisfacción del Cliente Proyecto 2

Control de Quejas

#### Presupuesto

	<b>Cant.</b>	<b>Variación</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Hojas de papel bond	1/c 3 meses	4	4,00	16,00	17,64	18,52	19,45	20,25
Formato A4 ( 100 Unid)	1/c 6meses	2	10,00	20,00	21,00	22,05	23,15	23,95
Tinta	1/c 4 meses	3	6,00	18,00	18,90	19,85	20,84	21,64
<b>Total</b>			20,00	54,00	57,54	60,42	63,44	65,84
<b>Total acumulado al 2016</b>								<b>376,03</b>

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

#### Cronograma de actividades

<b>Años</b>	<b>2012</b>				<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Mayo</b>				<b>Junio</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
Consenso de Directiva												
Planificación de recursos												
Comienza a emplear el control de quejas.												

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

**ANEXO 19 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”**

Presupuesto y Cronograma Programa 2  
Programa de Desarrollo Organizacional (PDO) Proyecto 1  
Evaluación del desempeño

**Presupuesto**

	<b>Cant.</b>	<b>Varia ción</b>	<b>P. Unit.</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Hojas de papel bond	1/c 3 meses	4	4,00	16,00	16,80	17,64	18,52	19,45
Formato A4 ( 100 Unid)	1/c 6meses	2	10,00	20,00	21,00	22,05	23,15	24,31
Tinta	1/c 4 meses	3	6,00	18,00	18,90	19,85	20,84	21,88
<b>Total</b>			<b>20,00</b>	<b>54,00</b>	<b>56,70</b>	<b>59,54</b>	<b>62,51</b>	<b>65,64</b>
<b>Total acumulado al 2016</b>								<b>318,38</b>

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

**Cronograma de Actividades.**

<b>Años</b>	<b>2012</b>												<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>Agosto</b>				<b>Septiembre</b>				<b>Octubre</b>							
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
Planificación /actividad																
Elaboración del esquema																
Elegir los responsables																
Empieza evaluar el desempeño de los involucrados.																

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez.

**ANEXO 20 PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.  
CONSTRUCCIÓN DE SEDE**

Presupuesto y Cronograma Programa 3

**Programa de Liderazgo participativo, innovador y visionario enfocado hacia  
el progreso de la empresa y su gente. Proyecto 1**

**Construcción de sede**

**Presupuesto**

Descripción de la actividad	Cantidad	Costo Unit	Meses	Costo Mensual	Costo total
Trámites de autogestión				500,00	500,00
Materiales de Construcción				10000,00	10000,00
Mano de Obra directa.					
Obreros	14	360	9	5040,00	45360,00
Mano de obra Indirecta.					
Ingeniero.	1	700	9	700,00	6300,00
Maestro.	1	500	9	500,00	4500,00
<b>TOTAL</b>				16740,00	66660,00

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

**Cronograma de Actividades.**

Años / Actividades	2014								2015					
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Planificación de actividades														
Gestión con autoridades														
Abastecer de recursos														
Ejecución la obra														

Elaborado por: Lourdes Reyes Suárez

## GLOSARIO

**ANÁLISIS:** Descomposición de un todo en sus partes para su estudio.

**ANÁLISIS DE CONTENIDO:** Técnica dirigida a la cuantificación y clasificación de las ideas de un texto, mediante categorías preestablecidas.

**ANÁLISIS FODA:** Técnica que permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de una organización, así como aquellos que representan problemas; es decir Fortalezas y Debilidades; Amenazas y Oportunidades.

**CLASIFICACIÓN:** Distribución de los datos en grupos según su tipo: cualitativos y cuantitativos.

**CODIFICACIÓN:** Asignación de un código o número convencional a cada uno de los valores que pueda asumir una variable.

**CONTEXTO:** Entorno físico o situación histórica, política o socioeconómica en la que se considera un hecho.

**CONTROL DE VARIABLES:** Eliminación de efectos extraños o no deseados en un experimento.

**CUESTIONARIO:** Formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito.

**DEDUCCIÓN:** Razonamiento que va de lo general a lo particular o específico.

**DIMENSIÓN:** Aspecto integrante o componente de una variable.

**DOCUMENTO:** Soporte material de una información que constituye una fuente de consulta.

**ENCUESTA:** Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario).

**ESCALA:** Distribución progresiva de distintos valores o medidas.

**ESCALA DE LICKERT:** Tipo de escala que mide la tendencia positiva o negativa de una actitud u opinión.

**ENTREVISTA:** Modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado.

**ESQUEMA:** Secuencia organizada de títulos y subtítulos de los elementos integrantes de un texto.

**HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:** Enunciado tentativo donde se establece la posible relación entre dos o más variables.

**INDICADOR:** Sub-dimensión de una variable que se traduce en unidades empíricas o de medida.

**INDUCCIÓN:** Razonamiento que parte de lo específico a lo general.

**MANIPULACIÓN DE VARIABLES:** Acción deliberada de modificar o asignar diferentes valores a la variable independiente.

**MÉTODO:** Procedimiento general que se adopta para el logro de un objetivo. Forma o manera de abordar un problema de investigación.

**METODOLOGÍA:** Término que posee distintas acepciones:

- Estudio o tratado de método.
- Conjunto de métodos empleados.
- Serie de técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados en una investigación.

Esta última acepción es la adoptada en esta guía.

**MUESTREO:** Técnica o procedimiento empleado para seleccionar una muestra.

**PLAN ESTRATÉGICO:** Documento que permite relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos.

**PLAN DE ACCIÓN:** instrumentos empleados por la alta gerencia para programar y controlar la ejecución anual de las actividades.

**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:** Interrogante acerca de un aspecto no conocido de la realidad, cuya respuesta constituye un nuevo conocimiento producto de la labor investigativa.

**PROYECTO FACTIBLE:** Propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización.

**REGISTRO:** Indicación del número de veces que ocurre un hecho.

**SÍNTESIS:** Procedimiento contrario al análisis, que implica la recomposición de los elementos del estudio.

**TABULACIÓN:** Presentación de los datos en tablas o cuadros formados por columnas.

**TESIS:** Producto de una investigación rigurosa y original, que se presenta para optar por el título de Doctor.

**UNIDADES EMPÍRICAS:** Datos o elementos de información obtenidos mediante la experiencia.

**VARIABLE:** Cualidad que asume distintos valores.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Aquella que se modifica por acción de la variable independiente. Es el efecto.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Causa que genera cambios en la variable dependiente.