



Universidad Técnica de Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Tesis de Grado

Previo a la obtención del Título de:
INGENIERA COMERCIAL

Tema:
La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial
“Reina del Camino” y su incidencia en el cumplimiento de los Planes
Estratégicos, matriz Chone período 2010-2013.

Modalidad: Investigación Cualitativa

Autora: Flor Viviana Navarrete Sornoza

Tutora: Dra. Priscila Feijó Cuenca

Portoviejo, 2016

**La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial
“Reina del Camino” y su incidencia en el cumplimiento de los Planes
Estratégicos, matriz Chone período 2010-2013.**

Dedicatoria

A Dios por permitirme viajar en este tren llamado vida, a ti por tu infinito amor, a ti por brindarme la fuerza y la fe para vencer cada obstáculo, a ti por darme la oportunidad de estar junto a lo más hermoso que tengo como mi familia.

A mi madre: Flor, gracias por ser única. A ti por inyectarme la fortaleza, a ti por darme ese amor galáctico, a ti por ayudarme a trazar mis metas pero sobre todo a cumplirlas. A ti por ser la mejor mamá del mundo.

A mi padre: Artemio, a ti por pincelar mis días de alegría, a ti por creer en mí.

A mi querido hijo: Renecito, eres y serás siempre mi más grande regalo, mi mayor inspiración, no importa cuán difícil es el camino, todo es sencillo si estás a mi lado. A ti por ser el dueño absoluto de mi corazón.

A mi amado esposo: René, a ti por tu comprensión, por compartir tus conocimientos conmigo, a ti por tu apoyo incondicional, a ti por nuestro amor.

Al Dr. Danilo, no solo eres mi hermano mayor, eres mi amigo, a ti por darme la mano cuando más la necesité, juntos hemos logrado lo imposible.

Agradecimiento

Mi profundo agradecimiento a Dios, a mis padres, a mi hijo, a mi esposo y a mi hermano.

A la Universidad Técnica de Manabí, gracias por ser una institución de tan alto nivel y a la reconocida Escuela de Administración de Empresas.

A la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino” por brindarme la generosa apertura de compartir su información para realizar esta investigación.

A mi querida tutora la Dra. Priscila Feijó, muchas gracias por su paciencia, por su tiempo, por sus conocimientos, pero sobre todo por ser un gran ser humano y una mujer digna de admiración.

A mis queridos maestros quienes desde el inicio de esta maravillosa carrera entregaron no solo sus conocimientos sino su entrega absoluta en cada clase, en especial a mi estimado Ing. Halder Loor quien me brindó su apoyo absoluto desde el primer bloque de este trabajo y por ser una guía invaluable en esta investigación.

A mi hermana de corazón, la Dra. Karen, gracias por su preocupación, por esa motivación y apoyo emocional en la realización de este proyecto.

A mis compañeros de aula de clases, en especial a mis compañeras Gabriela Cedeño y Valeria Rezabala, quienes con su apoyo y palabras de motivación me ayudaron en las etapas duras del proceso de titulación.

Certificación del Tutor

Dra. Priscila Feijò Cuenca, Tutora de Tesis, CERTIFICO: Que la Sra. Flor Viviana Navarrete Sornoza, realizó su tesis titulada: La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino y su incidencia en el cumplimiento de los planes estratégicos, matriz Chone, periodo 2010-2013, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Dra. Priscila Feijò Cuenca
TUTORA DE TESIS

Certificación del Tribunal

Ing. Janeth Moreira de Vèlez
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Labrente Pèrez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Primavera Valdiviezo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Declaración sobre derechos de autor

Yo, Flor Viviana Navarrete Sornoza, en calidad de autora del trabajo de investigación de tesis realizada sobre “La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino y su incidencia en el cumplimiento de los planes estratégicos, matriz Chone periodo 2010-2013”.

Por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines netamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Flor Viviana Navarrete Sornoza

C.C. 131149305-8

E-mail: viviana.navarrete11@gmail.com

Índice General de Contenidos

Tema	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación del Tutor.....	iv
Certificación del Tribunal.....	v
Declaración sobre derechos de autor	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Resumen.....	xi
Summary.....	xii
Introducció.....	xiii
1. Tema.....	1
2. Planteamiento del problema	1
2.1. Antecedentes	2
2.2. Justificación	6
2.3. Objetivos.....	7
2.3.1. Objetivo General.....	7
2.3.2. Objetivos Específicos.....	7
3. Inmersió inicial en el campo	8
3.1. Fundamentació teórica	8
3.1.1. Concepto de gestión.....	9
3.1.2. Gestión Administrativa	9
Planeació.....	10
Tipos de planes	10
Organizació.....	11
Direcció.....	11

Control	11
3.1.3. La Planificación estratégica	12
Proceso de la planeación estratégica.....	12
Diagnóstico estratégico.....	13
Formulación estratégica.....	14
Difusión estratégica	14
Monitoreo de la estrategia.....	14
3.2. Descripción del ambiente.....	14
3.3. Revisión del planteamiento inicial	15
4. Concepción del diseño de estudio	17
4.1. Tipo de investigación.....	17
4.2. Métodos.....	17
4.3. Técnicas.....	18
5. Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta.....	19
6. Recolección de los datos.....	20
6.1. Cumplimiento de la Planificación Estratégica	20
6.2. Cumplimiento de la Organización	21
6.3. Cumplimiento de la Dirección	21
6.4. Cumplimiento del Control	22
6.5. Entrevista realizada a la Abogada Soraya Ibarra, Gerente General de la Cooperativa “Reina del Camino”.	22
6.6. Entrevista realizada al Sr Fausto Freire, Presidente de la Cooperativa “Reina del Camino”	23
6.7. Entrevista realizada a la Ingeniera Mariela Ponce, Contadora de la Cooperativa “Reina del Camino”.	24
6.8. Entrevista realizada a la Señora Virna Reyes, Jefe del Departamento Financiero de la Cooperativa “Reina del Camino”.....	26

6.9. Entrevista realizada al Abogado Antonio Alcívar, Jefe de Talento Humano de la Cooperativa “Reina del Camino”	27
6.10. POA 2010.....	29
6.11. POA 2011.....	30
6.12. POA 2012.....	31
6.13. POA 2013.....	32
6.14. FODA.....	33
7. Análisis de los datos	34
7.1. Análisis de los Planes Operativos Anuales (POA) de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino”, 2010, 2011, 2012 y 2013.	34
7.2. Análisis FODA de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino”	50
7.2.1. Fortalezas	50
7.2.2. Oportunidades	50
7.2.3. Debilidades	51
7.2.4. Amenazas.....	51
8. Interpretación de los resultados	53
9. Elaboración del reporte de resultados	55
Presupuesto.....	57
Lista de referencias	58
Anexo 1.....	61
Cuestionario 1	61
Anexo 2.....	64
Cuestionario 2.....	64
Anexo 3.....	67
Guía de observación.....	67
Anexo 4.....	68

Certificación de la Cooperativa “Reina del Camino” 68

Resumen

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino”, misma que lleva 54 años en el mercado de la transportación de pasajeros y encomiendas, ubicada en la provincia de Manabí y cuya matriz se encuentra en la ciudad de Chone. Dicho trabajo estuvo encaminado a analizar la gestión administrativa de esta organización de los periodos 2010-2013, con la finalidad de determinar el cumplimiento de los planes estratégicos.

Así mismo se empleó una investigación exploratoria y descriptiva, con la aplicación de los métodos histórico-lógico, sistemático y analítico, además de la aplicación de técnicas e instrumentos como la observación con su respectiva guía y la entrevista estructurada con su guía de preguntas, mismos que ayudaron en la recopilación de información.

La población objeto de estudio estuvo formada por 5 personas claves del área administrativa: Gerente, Presidente, Jefe del Departamento Financiero, Contadora y el Jefe del Departamento de Talento Humano, quienes con la información proporcionada a través de la entrevista y los documentos suministrados contribuyeron al logro del objetivo general del presente trabajo de investigación.

Obtenida la información fue analizada e interpretada, permitiendo determinar que la gestión administrativa de la Cooperativa “Reina del Camino” del periodo en análisis fue medianamente aceptable, ya que no todas las metas definidas en la planificación estratégica fueron alcanzadas en su totalidad, recalcando que las metas que si fueron cumplidas han permitido que esta empresa siga manteniendo un lugar privilegiado dentro del mercado de la transportación de pasajeros y encomiendas, convirtiéndose en una de las preferidas en la provincia y el país.

Palabras claves: Gestión administrativa; Plan Estratégico; Transportación, Objetivos, Metas.

Summary

This research was conducted in the Interprovincial Cooperative Transport Reina del Camino, carrying same 54 years in the market for the transportation of passengers and parcels, located in the province of Manabí and whose parent is in the city Chone. This work was aimed to analyze the administrative management of this organization for the periods 2010-2013 in order to determine compliance with strategic plans.

Also an exploratory and descriptive research was used, with the application of historical and logical, systematic and analytical methods, besides the application of techniques and instruments such as observation with the respective guidance and structured interview guide with questions, same who helped in gathering information.

The study population consisted of 5 key people in the administrative area: Manager, President; Head of Finance, Accountant Department and the Head of Talent, who with the information provided through the interview and provided documents contributed to achieving the overall objective of this research.

Obtained information was analyzed and interpreted, allowing determine that the administrative management of the Queen Way of the analysis period Cooperative was moderately acceptable, since not all the goals defined in strategic planning were achieved in full, emphasizing that the goals They were fulfilled if they have allowed the company continues to maintain a privileged position in the market for the transportation of passengers and cargo, becoming a favorite in the province and the country.

Keywords: administration ; Strategic plan; Transportation, objectives, goals .

Introducción

Actualmente la actividad de la transportación de pasajeros forma parte fundamental en el desarrollo productivo de una sociedad; a pesar de ello no es una labor fácil dirigir a una empresa de este tipo, debido a la alta competencia que existe en el sector y a la presencia de nuevas normas regulatorias impuestas por los gobiernos de turno que establecen disposiciones que implican exigencias y ordenamientos específicos al interior de la actividad del transporte.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino” fundada en Chone el 17 de Septiembre de 1961, tiene como actividades principales la prestación del servicio público de transporte interprovincial de pasajeros y encomiendas, manteniéndose en esta actividad aproximadamente 54 años.

De acuerdo con Zavala (2015,95), cada vez más las empresas, sin importar el sector o la actividad a la que pertenezcan, ven la necesidad de hacer mediciones mucho más objetivas de las que actualmente hacen. Por ello hoy en día las organizaciones se preocupan por contar con información que les permita tomar decisiones más acertadas acerca del comportamiento de sus procesos para la evaluación de su gestión.

La base primordial de toda organización parte de una adecuada gestión administrativa, ya que los objetivos y metas a alcanzarse nacen de la administración, así también como las decisiones para encaminar a la organización al éxito o al fracaso.

La investigación se centró en analizar la gestión administrativa de la cooperativa y de qué manera influye esta en el cumplimiento de los planes estratégicos, estando estructurada de la siguiente manera:

Como primer punto se hace mención al tema de investigación, seguido del planteamiento del problema, donde se hace referencia a los antecedentes de la empresa en análisis, justificación, y se puntualizan los objetivos general y específicos planteados dentro de la investigación.

A continuación se detalla la inmersión inicial en el campo, donde se describe el marco teórico que proporcionó información necesaria para ampliar los conocimientos sobre el tema de estudio, así también la descripción del ambiente y la revisión del

planteamiento inicial. Posterior a esto se puntualiza la concepción del diseño de estudio, es decir, el tipo de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos aplicados en el presente trabajo, seguido de la definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta. Después se menciona la recolección, análisis de los datos y su posterior interpretación, datos obtenidos a través de las entrevistas, la guía de observación y la documentación proporcionada por la empresa: POA 2010, 2011, 2012 y 2013.

Finalmente, se expone el reporte de resultados obtenidos a través del desarrollo de la investigación.

1. Tema

La Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino” y su incidencia en el cumplimiento de los Planes Estratégicos, matriz Chone período 2010-2013.

2. Planteamiento del problema

La transportación en general ha tenido un constante y alto crecimiento debido a la acelerada expansión demográfica y a las exigencias de la población para satisfacer sus requerimientos, por ello, las organizaciones sean estas locales, regionales o globales dependen en gran medida de ciertos factores para permanecer en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

La Cooperativa “Reina del Camino” cuenta con una forma de administrar básica y empírica en el que sus accionistas (quienes sin tener una formación técnica) son los que gerencian esta empresa, lo cual ha impedido de muchas maneras el crecimiento empresarial de este ente manteniéndose en el tiempo gracias al aporte económico de sus socios. En el transcurso de su trayectoria en el mercado la Cooperativa “Reina del Camino” ha crecido, sin embargo, dicho crecimiento ha sido inferior al que debería tener si hubiese implantado en sus diferentes áreas un concepto de administración.

La competitividad, el desarrollo, la productividad y crecimiento de la misma y de sus asociados se logran con una adecuada gestión. Por lo tanto, sin la activa participación de la alta dirección es imposible eliminar ciertas debilidades y amenazas conformándose con el sólo requerimiento de cumplir con información solicitada por la Asamblea General de Socios o autoridades de control.

En este ámbito una adecuada gestión administrativa se convierte en un elemento primordial para cualquier organización que tiene que enfrentarse al reto de una competencia que no solo busca satisfacer al cliente sino también deleitarlos con un servicio de calidad.

La empresa tiene como competidores principales a Trans Esmeraldas, Panamericana, Flota Imbabura, Carlos Alberto Aray, Coactur, que cubren rutas similares, razón por la cual la cooperativa tiene que tener presente que la competencia

puede o está ofreciendo un servicio igual o mejor y con mayor seguridad al cliente lo que se convierte en una desventaja competitiva en el mercado, por lo cual debería centrarse en dar un servicio diferenciado de mayor calidad y eficacia.

En la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino” se evidencia la ausencia de personal calificado y comprometido con los objetivos, políticas y metas. La falta de control y supervisión en los distintos departamentos es un indicador que limita la eficiencia y el desarrollo de la empresa, ya que esto ha conllevado a incurrir en errores, conflictos internos como discrepancias entre socios y problemas innecesarios, dichos problemas pueden formularse con las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera afecta la gestión administrativa en el cumplimiento de las metas establecidas?
- ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica que permita alcanzar los propósitos y objetivos de la misma?
- ¿Cuentan los directivos con información sobre las necesidades de cada área?

2.1. Antecedentes

En los últimos años a nivel mundial se han realizado muchos estudios sobre el análisis de la gestión administrativa, esto debido a la preocupación e interés de gerentes y empresarios de conocer las causas de problemas específicos en un periodo determinado dentro de las empresas con la finalidad de determinar posibles soluciones o mejoras a través de herramientas y estrategias gerenciales.

Mientras tanto en nuestro país, se evidencia la enorme necesidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas y así determinar posibles respuestas a tantas variaciones del entorno, y permanecer en un mercado tan cambiante y competitivo, todo esto enmarcado dentro de los procesos básicos de la administración: Planificación, organización, dirección y control.

No obstante, el sector de la transportación es uno de los sectores que ha ido creciendo a lo largo del tiempo y como respuesta a esta gran demanda de pasajeros existentes en la provincia de Manabí, surgió la idea de crear una Cooperativa de Transporte que llamarían “Reina del Camino”, idea que nació en un tradicional bar del cantón Chone, en tertulia entre Colón Arteaga, Augusto Muñoz y Vidal Moreira.

Su primera adquisición fue un carro Ford 350, al que adaptaron una carrocería de madera para brindar un mejor servicio. Así rodó por las vías de Manabí, cubriendo la ruta Chone-Portoviejo, saliendo a las 06:00 y regresando a las 12:00. La acogida fue excelente y al poco tiempo los socios adquirieron otro vehículo, ayudando a mejorar la distribución de las frecuencias y aumentando los turnos.

Fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial No. 1790 el 27 de septiembre de 1965 e inscrita el 28 de septiembre del mismo año, es decir cuatro años después de haberse ideado. Al obtener vida ante las leyes, la cooperativa tomó impulso y comenzó a ser reconocida por algunos choferes de otras cooperativas que se cambiaron a “Reina del Camino”, uno de ellos puso a disposición su carro con carrocería metálica para viajar a Guayaquil. De esta manera se fueron incrementando las unidades con carrocería de metal ampliando el servicio y sus frecuencias.

Desde su nacimiento ha tenido colores llamativos, blanco y rojo, que de acuerdo a la teoría del color significan, el blanco pureza y el rojo está relacionado al humanismo, es que “Reina del Camino” no es simplemente un grupo de buses llevando pasajeros y encomiendas, es una familia que con calidez y responsabilidad ha llevado durante 54 años historias de paseos, trabajo, estudio y salud.

“Reina del Camino” es una entidad que desde que nació hasta la actualidad por el esfuerzo de sus fundadores, ha llegado a alcanzar un privilegiado lugar dentro del cooperativismo del transporte nacional, contando con el servicio de transportación de pasajeros, encomiendas, además de una estación de servicios de combustible para abastecer a sus unidades y al mercado local.

Desde sus inicios hasta la fecha su matriz se encuentra en la ciudad de los Naranjos en Flor, Chone, en una sede alquilada, está integrada por 129 socios, cuenta con 129 unidades repartidas en servicio AAA, AA y A, con agencias en las principales ciudades de las provincias de: Pichincha, Tungurahua, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas y Manabí, con 141 empleados distribuidos en las provincias antes mencionadas y 11 empleados en la parte administrativa.

Reina del Camino es considerada como una de las empresas íconos de Manabí y aporte para la economía nacional, ya que constituye una importante fuente de trabajo beneficiando a más de 500 familias que viven directamente de la cooperativa y más

de un centenar de proveedores que están relacionados directa e indirectamente con la cooperativa.

La Cooperativa de Transportes Interprovincial “Reina del Camino”, conforme a disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, se rige por:

- ✓ Ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero popular y Solidario y su Reglamento General.
- ✓ Ley orgánica de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Código del trabajo
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Estatuto social
- ✓ Reglamento interno y más disposiciones legales.

La cooperativa se encuentra organizada por los siguientes niveles de acuerdo a su estatuto social reformado:

- ✓ La asamblea general de socios o representantes
- ✓ El consejo de administración
- ✓ El consejo de vigilancia
- ✓ Gerencia, y
- ✓ Comisiones especiales

Asamblea General de Socios: La asamblea general es el máximo órgano del gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen a la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Consejo de Administración: Es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por siete vocales y sus respectivos suplentes elegidos en asamblea general por votación secreta.

Consejo de Vigilancia.- Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el consejo de administración y la gerencia. Estará integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes elegidos en asamblea general, en votación secreta.

Gerente: Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, ratificado en sus funciones por el consejo de administración, cumple con las resoluciones emitidas por la asamblea general, consejo de administración, consejo de

vigilancia, reglamentos y leyes de la materia, su responsabilidad es la administración de los recursos humanos, materiales y económicos, financieros, contables, en forma eficiente, mismos que presenta sus informes a los entes superiores para su análisis y resolución.

Comisiones Especiales: La asamblea general ordinaria de mayo 04 de 2010, ha designado las comisiones de educación, asuntos especiales, de crédito y otras comisiones.

Los reglamentos que norman el funcionar de la empresa son:

- Reglamento interno discutido y aprobado en Asambleas Generales de socios, de los días 25 de septiembre, 02 de diciembre de 2008 y de Julio 19 del 2013.
- Reglamento interno de trabajo de las cooperativas de Transporte Interprovincial “Reina del Camino” – “Estación de servicio Reina del Camino”, aprobado por la dirección regional de trabajo, diciembre 17 del 2010.
- Reglamento de elecciones, discutido y aprobado por asamblea general de socios de julio 19 del 2013.

Misión

Brindar un servicio de transporte interprovincial eficiente, adecuado a las necesidades de los usuarios, garantizando la plena satisfacción al cliente-pasajero. Creemos firmemente que es posible transportar pasajeros satisfechos y trabajamos para ello.

Visión

Somos un grupo de socios cooperados, líder, participativo y pluralista que contribuye significativamente a la consolidación de la actividad en la prestación de un servicio de transporte interprovincial de pasajeros de excelencia, a partir de una innovadora gestión que integra lo público y privado y que considera como eje de gestión al cliente-pasajero, en busca de ser una empresa modelo en Ecuador y América Latina, en un entorno globalizado.

2.2. Justificación

El presente trabajo de investigación originó gran interés, debido a que toda empresa independientemente de su actividad o sector al que pertenezca, para lograr permanecer en el mercado alcanzando metas, objetivos y satisfacer a cabalidad los requerimientos del cliente, debe de aplicar de manera correcta los procesos administrativos y así lograr la calidad y efectividad de sus actividades.

Asimismo la ejecución de la presente tesis permite llevar a la práctica los elementos teóricos de aprendizaje obtenidos en las aulas de clase y la aplicación de los mismos en cada una de las etapas del objeto de estudio.

En la Cooperativa “Reina del Camino” no se han realizado ningún tipo de estudio acerca de la gestión administrativa; ni se ha estudiado el impacto que esta tiene en el desarrollo de la misma, como el cumplimiento de los planes estratégicos. Además, siendo la transportación una actividad económica que aporta al desarrollo productivo no sólo de la provincia, sino también del país, surge la imperiosa necesidad de dar a conocer la importancia de una adecuada gestión administrativa y así poder realizar actividades sobre bases sólidas y alcanzar el crecimiento empresarial.

Cabe considerar por otra parte que los resultados de esta investigación servirán de referencia para otras empresas que se dedican a esta actividad económica y que se encuentren en situaciones similares y así determinar con precisión cuáles son los problemas que afectan e impiden el éxito en cada uno de sus procesos y de este modo contribuir al desarrollo de las mismas.

En relación a lo manifestado, la presente tesis permitirá analizar la realidad de la cooperativa, y conocer los factores que afectan y que generan deficiencias en los procesos y así tomar correctivos que se transformen en beneficios, siendo los beneficiarios directos de esta investigación los directivos, socios y empleados de la misma y los beneficiarios indirectos los usuarios de “Reina del Camino”.

2.3.Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Analizar la gestión administrativa de la Cooperativa de transporte interprovincial “Reina del Camino” y su incidencia en el cumplimiento de los planes estratégicos, matriz Chone, período 2010-2013.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico del entorno interno y externo de la Cooperativa.
- Identificar los procesos administrativos de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de la organización en razón de las metas establecidas.
- Determinar el acatamiento de la visión, misión, valores corporativos y recursos con que cuenta la empresa para llevar a cabo su actividad.

3. Inmersión inicial en el campo

3.1. Fundamentación teórica

Según Fernández (2012, 11), desde mediados de la década de los setenta no ha habido empresa, privada o pública, pequeña o grande, cuyo discurso oficial no colocase al cliente como centro de su razón de ser, e integrando a las personas como principal activo de la empresa.

Las organizaciones hoy en día centran su actividad en el cliente y trabajan por alcanzar su satisfacción y fidelización y así dar continuidad a la empresa y asegurar su permanencia en el mercado, preocupándose por dar un valor añadido y un servicio diferenciado a través de una buena atención y un servicio orientado a una cultura de calidad y calidez.

Los problemas en las organizaciones en general, surgen por carencia de aptitud y desconocimientos en administración; se manejan de forma empírica y por aprensiones o suposiciones o sencillamente porque a nivel superior alguien así lo determina. (Ramírez, 2010, 30-31).

La afirmación anterior confirma que la falta de habilidades y conocimientos para administrar es un error que a menudo no da resultados positivos y se convierte en la principal causa de los fracasos en las empresas.

Todas las empresas disponen de personas responsables de servirles para lograr sus objetivos. Estas personas se llaman gerentes de quienes en gran medida depende el éxito de la organización y cuya función primordial es servir para que todos los miembros de la empresa establezcan y alcancen una serie de objetivos. (Stoner y otros, 2011, 7).

Estas organizaciones o negocios existen si tienen beneficios. Sin estos beneficios la empresa pierde su capacidad para desarrollarse y crecer. Por lo tanto, deben competir con otras que realizan su misma actividad. Un negocio sin beneficio, a pesar de la buena voluntad de su gerente, debe de gestionar de la mejor manera sus recursos, los disponibles como los obtenibles para alcanzarlos, cuidando por todos los medios de alcanzar un perfecto balance entre los mismos.

Los retos que enfrenta la gerencia hoy en día son enormes: La tecnología cambia continuamente, surgen nuevos competidores y nuevas maneras de competencia, los usuarios cambian sus costumbres de compra y consumo, surgen nuevas modas, el capital financiero es considerablemente móvil. En fin, el mundo es gradualmente complejo y la gerencia demanda una capacidad enorme para conducir a la empresa hacia el éxito. (Ramírez, 2010, 22).

3.1.1. Concepto de gestión

De acuerdo a Vilcarromero (2010, 14), gestión es el acto de gestionar y dirigir una tarea profesional designado a establecer los objetivos y los medios para su ejecución, a concretar la organización de sistemas, con la finalidad de realizar la estrategia del desarrollo y a establecer la gestión del personal.

En otras palabras gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

3.1.2. Gestión Administrativa

Desde la perspectiva de autores como León (2010, 19), la gestión administrativa es la actividad empresarial que busca a través de personas como directores institucionales, gerentes, productores, aumentar el rendimiento y la competitividad de las organizaciones o empresas. Una adecuada gestión no sólo busca realizar las cosas mejor, lo más significativo es hacer mejor las cosas que están correctas y en ese sentido es importante determinar los elementos que inciden en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Esta gestión es desarrollada por los ejecutivos y directivos de una organización con el fin de promover el proceso administrativo y llegar a cada una de las metas establecidas. De esta gestión dependerá el éxito o fracaso de la empresa y su supervivencia en el mercado.

Mallar (2010, 15), afirma que se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, convirtiéndose con fuerza como una opción exitosa para obtener cada vez mejores resultados.

Postura que es complementada por Gómez (2011, 30), quien la describe como una actividad que busca a través de todos sus trabajadores mejorar la productividad de

las empresas o negocios, determina las causas que inciden en el éxito para mejorar resultados de la gestión: Planeación, organización, dirección y control.

Planeación

Primera fase del proceso administrativo que implica a los administradores pensar con antelación en sus metas y acciones, y basar sus actos en algún método, plan, o lógica y no en corazonadas. Estos planes presentan los objetivos de la empresa y definen los procedimientos necesarios para alcanzarlos. Cabe mencionar que estos planes son la guía para que la empresa obtenga y comprometa los recursos que se requieren para lograr los objetivos; los integrantes de la empresa desempeñen actividades oportunas con los objetivos y los procedimientos definidos y el avance hacia los objetivos puedan ser controlados de manera tal que cuando no sean satisfactoria se puedan tomar correcciones.

Para planificar, el primer paso consiste en establecer las metas de la empresa. Seguido, se establecen métodos para cada una de las subunidades. Luego se establecen programas para alcanzar dichas metas. Cabe indicar que al elegir los objetivos y los programas, el gerente de mayor jerarquía debe analizar su viabilidad y la posibilidad de que otros gerentes y empleados los acepten.

El tiempo es un factor fundamental para las actividades planificadas. La planificación genera una imagen futura deseable, dado los recursos disponibles actualmente, las vivencias pasadas, etc. Estos planes preparados para la organización pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años, mientras que los planes preparados para partes concretas de la organización abarcan plazos mucho más cortos.

Tipos de planes

- Planes estratégicos: En los planes estratégicos se determinan o manifiestan los objetivos generales de toda empresa, los mismos que tienden a incluir un horizonte extenso de tiempo (de tres a más años).
- Planes operacionales: Son aquellos que puntualizan de forma detallada cómo se lograrán los objetivos generales establecidos por la planeación estratégica.

Organización

Organizar es la etapa donde se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los integrantes de una empresa de modo que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. En esta fase se asignan las tareas, los recursos y las responsabilidades, además se establece una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.

Consiste en agrupar a las personas en departamentos, seguido, se coordinan todas las partes. La creación de una estructura organizativa, es el resultado de organizar, siendo el organigrama su representación gráfica.

Dirección

Dirigir involucra influir y motivar para que se lleven a cabo tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son de gran importancia para las actividades desarrolladas en esta fase. En la dirección, la relación de cada una de las personas que trabajan con los gerentes llega al fondo. Los gerentes dirigen y motivan a sus subordinados tratando de convencer que se unan para alcanzar lo planificado y organizado. Al estar los colaboradores en un ambiente adecuado contribuye a estos a hacer su mejor esfuerzo.

En esta fase se orienta, guía y motiva la actuación de cada individuo de la empresa con el fin de que ayuden a la consecución de las metas establecidas. La comunicación se convierte en un elemento primordial en esta fase. Anteriormente, se relacionaba el mandar y supervisar con esta función, en la actualidad, toma más importancia la motivación, es decir, movilizar a los colaboradores para que sus actos sumen a la empresa.

Control

Este proceso permite asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro que los actos de los colaboradores, conlleven a las metas establecidas. Dentro de este proceso se establecen estándares de desempeño; se miden los resultados presentes; se comparan estos resultados con las normas establecidas, y se toman medidas correctivas en caso

de que existan desviaciones. Las actividades organizadas no siempre resultan como se planearon, es por ello que este proceso es muy importante para lograr alcanzar el objetivo propuesto.

3.1.3. La Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en común, acerca del que hacer actual y el camino que deben de recorrer en el futuro las organizaciones. (Cuellar y Gerrit 2011, 25).

En tal sentido la planificación estratégica parte de un profundo análisis de los miembros de la organización, identificando lo que actualmente es la empresa, y lo que en el futuro quiere ser, estableciendo para ello objetivos y metas y sus correspondientes estrategias, dentro de un ambiente externo altamente cambiante en el que se generan oportunidades y amenazas.

De acuerdo con Saing (2010, 29), al mencionar el plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro de la organización, en el que la alta dirección reúne las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, es decir, en el instante que ha llevado a cabo la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en relación a lo que hará en los próximos tres años que es el horizonte más habitual del plan estratégico, y así lograr una empresa competitiva permitiendo satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés.

Proceso de la planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica consta de cuatro etapas:

1. Diagnóstico estratégico
2. Formulación estratégica
3. Difusión estratégica
4. Monitoría estratégica

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que nos permita definir tres cosas: Quiénes somos y dónde estamos; dónde queremos estar y por último, que se necesita para recorrer el camino entre las dos primeras mencionadas (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

Una vez definido esto, es necesario realizar un diagnóstico del ambiente en el que la empresa se desenvuelve con la finalidad de determinar cuáles son las oportunidades que el medio nos brinda para llegar a nuestro objetivo y cuáles son las amenazas que nos separa de él. Bajo este diagnóstico, se deben formular las estrategias que permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: Acciones, responsables, costo y plazo. De la misma manera, se deben determinar sus respectivos criterios de logro y los indicadores que permitirán medir su progreso.

Definidas las estrategias, estas se difunden su naturaleza y propósito a lo largo y ancho de la empresa, determinándole a cada colaborador cuál será su aportación en el desarrollo de las mismas para alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente, se implementará el sistema de monitoria estratégica con la finalidad de hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, y realizar los ajustes necesarios.

Diagnóstico estratégico

El Diagnóstico Estratégico es el punto inicial de todo el proceso de la planeación estratégica, debido a que en las organizaciones es necesario conocer los eventos tanto del macro y micro entorno y de qué manera se manifiestan, lo cual permitirá determinar cómo estos pueden influir en los valores de los miembros de la empresa y en las potencialidades necesarias para poder alcanzar la misión y lograr la visión y en relación con ello implantar los valores necesarios para enfrentar tales eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la empresa.

El análisis se lleva a cabo con el objetivo de determinar la posición en que se halla la empresa, es decir, sus fortalezas y debilidades y los acontecimientos que tendrá que afrontar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de los impactos.

Este primer paso es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y con ello se ha estandarizado la utilización de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz FODA).

Formulación estratégica

En este paso se define la misión y los valores de la institución, seguido de directrices y políticas generales, los objetivos y las metas a alcanzar. Esta etapa culmina con la obtención de un documento oficial que incluye los planes de acción que se realizarán dentro del período establecido en la planificación.

Difusión estratégica

El proceso de Difusión Estratégica es un mecanismo fundamental para asegurar la real y efectiva ejecución de la estrategia de una empresa. Esta etapa busca a través de un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar el proceso para la obtención de los objetivos estratégicos, al igual que garantizar los recursos necesarios y los medios correspondientes para asegurar y controlar que dichos objetivos serán alcanzadas en todos los niveles de la organización.

En este proceso, partiendo del plan estratégico a largo plazo, cada entidad (proceso/ unidad organizacional/ personas) identifiquen y precisen las acciones y objetivos articulares con los que cada uno de ellos va a colaborar al logro de esos objetivos. Es el proceso por medio del cual toda la empresa conoce, coopera y trabaja para el cumplimiento de lo planificado.

Monitoreo de la estrategia

El propósito de hacer seguimiento a los proyectos del plan estratégico reside en que estos procedimientos contribuirán con información que señalará qué tan bien se están alcanzando las metas señaladas en la etapa de formulación del proceso y cómo se pueden corregir posibles desviaciones que aparezcan en el camino.

De esta manera con los resultados del monitoreo se determina la necesidad de realizar ajustes a la planeación estratégica o de tomar acciones correctivas, provisionales y de mejoras, las cuales deben expresarse en planes de acción.

3.2. Descripción del ambiente

La investigación realizada se llevó a cabo en la provincia de Manabí, específicamente en la ciudad de los Naranjos en Flor, Chone, en el Sindicato de

Choferes Marcos Quinto Andrade, donde funciona la matriz de la Cooperativa “Reina del Camino”. En esta sede se recolectó la información documental para su posterior análisis, se realizaron las entrevistas a las personas que lideran la gestión administrativa de la organización y se observaron ciertos elementos que contribuyeron a la recolección de información.

Una vez determinado el ambiente y el contexto de la investigación, así como los participantes en el proceso, se planificó las guías del cuestionario de entrevista y la guía de observación con la finalidad de recolectar los datos más relevantes que contribuyan a determinar los factores que generan incidencia en el fenómeno observado y de esta manera dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

3.3.Revisión del planteamiento inicial

El sector de la transportación terrestre público de pasajeros enfrenta día a día grandes desafíos para poder competir en el mercado con éxito. A lo largo de su historia la Cooperativa “Reina del Camino”, ha tenido solo dos administradores, durante más de 50 años estuvo liderada bajo el mando de uno de sus creadores, quién a pesar de haber logrado que esta empresa ocupe un lugar privilegiado dentro de la transportación manabita y nacional, gerenció esta cooperativa llevando una gestión reflejada de inconsistencias en la planeación, organización, dirección y control.

Esta gestión llevada por este mentalizador de la cooperativa, aún sigue afectando las actividades de la administración actual, ya que este liderazgo se manejó por intuiciones e improvisaciones, si bien, hubo liderazgo, más no la formación para hacer gestión administrativa de una manera más fortalecida para la Cooperativa.

En los siguientes años de trayectoria esta cooperativa mediante Asamblea General de Socios, eligió una nueva administración, gerenciada por la Ab. Soraya Ibarra, actual Gerente de la cooperativa, quien ha tenido que enfrentar situaciones originadas por el liderazgo ejercido por la administración anterior. La administración llevada a cabo por el liderazgo actual ha implementado nuevas herramientas y estrategias gerenciales, con la finalidad de contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones. De la misma manera se busca a través de estas herramientas dar cumplimiento a los procesos básicos de la administración y así mejorar las actividades

de la cooperativa en busca de resultados confortables que mejoren la competitividad de la empresa.

4. Concepción del diseño de estudio

El enfoque de este proyecto fue cualitativo ya que se determinaron los actores involucrados recolectando la información desde diferentes perspectivas y puntos de vista de los participantes.

4.1. Tipo de investigación

Los tipos de investigación empleados en esta investigación son:

- Exploratoria.- Permitirá dar una visión general de tipo aproximativo, a la realidad de la Cooperativa, ya que en esta empresa no se han realizado investigación alguna.
- Descriptiva.- Ayuda a tener referencias acerca del problema generado por la inadecuada gestión administrativa en la Cooperativa y simultáneamente describir las implicaciones que se producen en la organización, información que será de utilidad para el desarrollo del estudio y así poder determinar las posibles causas que dieron origen a dichos problemas.
- Bibliográfica.- Para el presente trabajo se recolectará y analizará información de libros de distintos autores sobre la gestión administrativa y planificación estratégica en las empresas.

4.2. Métodos

- Método histórico- lógico.- Ya que es necesario conocer la trayectoria de la cooperativa hasta llegar a la situación actual.
- Método sistemático.- Permitirá conocer los rasgos fundamentales del estudio e interpretar los datos recopilados.
- Método analítico.- Indispensable en cada etapa del desarrollo de la investigación, ya que permitirá analizar de forma intensiva cada uno de los elementos de estudio.

4.3.Técnicas

- La observación, examinado el entorno donde la empresa realiza sus actividades y el comportamiento tanto de los clientes internos y externos, así como de sus socios.
- La entrevista, permitirá el diálogo entre dos o más personas con la finalidad de obtener datos e información clara y convincente para la investigación.

5. Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta

En la presente investigación la población de estudio estuvo conformada por personal administrativo de la organización, información que se obtuvo por medio de entrevistas a 5 personas claves, es decir, a quienes lideran la gestión administrativa de la misma: Gerente de la Cooperativa “Reina del Camino”, Presidente; Contadora; Jefa del Departamento Financiero y el Jefe del Departamento de Talento Humano.

Al mismo tiempo se estructuraron dos modelos de cuestionarios de acuerdo a funciones y cargos; correspondiendo el cuestionario 1 (Anexo 1) a quienes actualmente se desempeñan como Gerente, Presidente y Jefe del Departamento de Talento Humano y el cuestionario 2 (Anexo 2) a la Jefa del Departamento Financiero y a la Contadora de la Cooperativa.

Para el análisis documental se consideraron los Planes Operativos Anuales (POA) de los años 2010, 2011, 2012 y 2013, mismos que sirven de base y sustento para la organización estratégica de la Cooperativa “Reina del Camino”.

El contraste de la información obtenida con las entrevistas realizadas evidencian la gestión efectuada para la consecución de las metas estratégicas de la organización; elementos fundamentales para el análisis objeto de la presente investigación, hechos que pudieron ser evidenciados también con la observación.

6. Recolección de los datos

A continuación se exponen los datos obtenidos a través de la recolección de información por la aplicación de los instrumentos utilizados tal es el caso de una guía de observación; 2 cuestionarios empleados para las entrevistas a los administradores y personal administrativo de la empresa, los POA de los años 2010, 2011, 2012 y 2013 y el FODA, recalando que este último es de autoría propia del investigador, ya que la cooperativa a pesar de contar con planificación estratégica no cuenta con un FODA, tales instrumentos permitieron el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos propuestos.

En tal sentido la guía de observación ayudó evidenciar cada uno de los procesos administrativos, por otra parte el cuestionario 1 fue aplicado a tres personas: Gerente General, Presidente, Jefe del Departamento de Talento Humano, y el cuestionario 2 se realizó a dos personas: Jefa del Departamento Financiero y Contadora. A razón de esto la información obtenida fue la siguiente:

6.1. Cumplimiento de la Planificación Estratégica

En cuanto se refiere a la planificación estratégica a través de la investigación de campo y documental se pudo evidenciar que la empresa realiza su planificación en base a objetivos estratégicos cuyas metas durante el periodo de análisis no han sido alcanzadas en su totalidad, así, en lo que respecta al talento humano, a pesar de que periódicamente reciben capacitaciones relacionadas con sus áreas de desempeño, se demuestra poco esmero por parte de algunos colaboradores sobre todo los que desempeñan funciones de atención al cliente.

Se pudo constatar que la infraestructura y adecuaciones de las agencias ha mejorado un 100%, contando con una nueva imagen en estas y con ambiente más agradable que permite al usuario estar comfortable mientras que utiliza uno de los servicios de la empresa.

Las unidades son modernas cumpliendo con estándares internacionales, con asientos más amplios y cómodos, dando mayor seguridad al usuario por medio de cámaras del sistema integrado ECU 911. Cabe mencionar que otras cooperativas de la

misma actividad ya poseen el servicio de WIFI, por lo que esto se convierte como una amenaza para “Reina del Camino” ya que sus buses carecen de esta tecnología.

“Reina del Camino” es considerada una empresa ícono de la transportación manabita, cuyo nombre y servicios que ofrecen son escuchados en toda la provincia y el país, ampliando su cobertura a nivel nacional ya que se han explotado los actuales nichos de mercado, todo esto gracias a la publicidad que se ha mantenido a través de radio, tv, medios impresos y a los comentarios de clientes satisfechos.

Dentro de las oficinas y unidades se pueden constatar afiches que dan a conocer los turnos y servicios que oferta la empresa, así también como pancartas en cada unidad que promocionan la visita de las ballenas jorobadas en Puerto López, donde “Reina del Camino” se convierte en uno de los principales medios de transporte para propios y extranjeros que pretenden visitar y disfrutar del show brindado por estas especies que llegan a las costas ecuatorianas en Junio de cada año.

6.2.Cumplimiento de la Organización

Los resultados obtenidos a través de la observación en lo relacionado al cumplimiento de la organización determinan que aunque las necesidades de cada área son claramente identificadas los colaboradores de la parte operativa no conocen la visión, misión y valores de la empresa, además no se establece con exactitud cuáles son las actividades que deben desempeñar los empleados, ya que no existe una estandarización en cada una de las agencias en cuanto a las funciones de cada individuo.

6.3.Cumplimiento de la Dirección

Los instrumentos aplicados y la observación realizada en lo que refiere al cumplimiento de la dirección ayudaron a determinar que la empresa ha tenido un desempeño aceptable ya que existe supervisión en cada una de las agencias y se gestionan periódicamente planes de capacitación para el personal administrativo y operativo, aunque los colaboradores manifestaron que no reciben ningún tipo de motivación por parte de la empresa demostrando su insatisfacción influyendo en sus niveles de desempeño.

6.4.Cumplimiento del Control

Los procesos dentro de la Cooperativa “Reina del Camino” no son controlados en su totalidad ya que existen comisiones encargadas de esta función las cuales no cumplen sus roles a cabalidad, así es el caso que algunos de los miembros de las distintas comisiones no tienen el conocimiento necesario para controlar el área al que fueron designados.

La empresa no cuenta con un control de cada uno de los colaboradores de las unidades, son sus respectivos propietarios de los buses de manera independiente los que se encargan de esa actividad. Las operaciones contables no han sido controladas de manera eficiente ocasionando muchos problemas por el incumplimiento de normas de contabilidad generalmente aceptadas, así también como la falta de control en las cajas de las agencias.

Cabe recalcar que la administración de la cooperativa cumple con informar periódicamente a sus accionistas sobre sus actividades planificadas aunque estas no se cumplen en su totalidad.

6.5.Entrevista realizada Gerente General de la Cooperativa “Reina del Camino”.

Según datos manifestados por la Gerente de la empresa, la Cooperativa “Reina del Camino” se encuentra normada por la Ley de Economía Popular y Solidaria que es el principal ente regulador de las Cooperativas en el Ecuador, además de Reglamentos Internos y Estatutos de los cuales se trata de cumplir a cabalidad cada uno de ellos. En la actualidad en la cooperativa cada semestre se recopila información a través de los jefes departamentales y de los jefes de agencias con la finalidad de conocer las necesidades de cada área y se buscan mecanismos para resolver estas necesidades a través de su incorporación en el Plan Operativo Anual.

En la elaboración del Plan Operativo Anual participan Gerente, Presidente, Financiero, Contabilidad y el Consejo de Administración, una vez elaborado el POA este es socializado en Asamblea General de Socios para su aprobación, el cual se mide periódicamente en conjunto con el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia para determinar si se cumplieron las metas, aunque no siempre estas se cumplen en su totalidad, tal es el caso de las metas establecidas en el POA del 2011,

las mismas que en su mayoría no se cumplieron por falta de recursos, por el accidente ocurrido la madrugada del 24 de diciembre del año 2010 en el que la operadora estuvo suspendida alrededor de un mes, esto afectó enormemente a la empresa y por ende al cumplimiento de las metas establecidas del 2011. Con la finalidad de cumplir con lo planificado, existen controles y se supervisa cada una de las agencias a través de los distintos Consejos y jefes de las mismas.

La visión, misión y valores corporativos no se han difundido en la empresa por lo que no se le ha dado la importancia que merecen. A nivel de socios conocen la filosofía corporativa de la empresa pero a nivel operativo existe desconocimiento. Esta visión cumple con las aspiraciones de los asociados ya que siempre se trata de innovar a través de las flotas y anhelamos ir más allá de nuestro país y competir en este entorno globalizado.

Con referencia a las políticas establecidas para encaminar las acciones la empresa trata de cumplir con todas y así no incurrir en sanciones o faltas.

En cuanto a las funciones a realizar de cada colaborador, estas no se entregan de manera escrita pero de manera verbal es el jefe inmediato quién lo realiza, y en cuanto al cumplimiento de las actividades de los mismos, se mide en base a su producción mensual.

Al término de cada ejercicio contable el informe económico es expuesto ante la Asamblea General de Socios para dar a conocer el resultado del mismo y su posterior aprobación.

A pesar de que la gestión administrativa de periodos anteriores ha afectado a la administración actual ocasionando iliquidez por el mal uso de los recursos de la empresa, el servicio de la cooperativa si ha mejorado, ya que nos esforzamos por tener unidades modernas y oficinas con salas de espera VIP.

6.6. Entrevista realizada al Presidente de la Cooperativa “Reina del Camino”.

La Cooperativa “Reina del Camino” se rige por leyes como estatutos y reglamentos internos, la Agencia Nacional de Tránsito y la Ley de Economía Popular y Solidaria. Cada jefe inmediato se encarga de comunicar a la administración las necesidades de su área, siendo los directivos de la Cooperativa: Presidente, Gerente, Consejo de Administración y la parte financiera y contable quienes se encargan de

elaborar el POA, una vez elaborado se convoca a sesión con la finalidad de socializar cada una de las metas establecidas en la planificación y al término de cada periodo el POA es medido para verificar las metas cumplidas.

El Consejo de Disciplina y el Consejo de Vigilancia son los entes que se encargan de controlar y supervisar a cada una de las agencias, en cuanto a la visión, misión y valores corporativos existe desconocimiento por parte de algunos socios y de los colaboradores, aunque la visión si cumple con las aspiraciones de los socios ya que define el rumbo a donde queremos llegar.

En cuanto a las políticas establecidas para encaminar las acciones si se cumplen pero de manera parcial, ya que en ocasiones se desacata algunas de estas por parte de los socios a quienes se los amonesta por incurrir en ese error.

En lo referente a los colaboradores no reciben un esquema detallado de las funciones a realizar, esto se lo realiza de manera verbal en el momento que firman su contrato y el cumplimiento de sus actividades se mide en base a los informes presentados por el jefe inmediato.

Al término de cada periodo el informe económico es analizado por las respectivas autoridades y así determinar si este es aceptable por parte de los socios y analizar detalladamente cada una de las cuentas.

Cabe destacar que en los últimos tiempos hemos mejorado el servicio, aunque hubieron factores que han impedido mejorar aún más de lo planificado por inconvenientes ocurridos en la administración anterior donde hubieron muchas falencias que impidieron desarrollar a la empresa.

6.7. Entrevista realizada a la Contadora de la Cooperativa “Reina del Camino”.

Con frecuencia los directivos y los jefes departamentales de la cooperativa analizan cuáles son las necesidades de cada área, para de esta manera darles prioridad y poder satisfacer estos requerimientos. “Reina del Camino” está sujeta a lo que establece la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, las actividades de la Cooperativa las rige la Ley de Economía Popular y Solidaria, además existen leyes y reglamentos internos de la Cooperativa que cada socio tiene que cumplir y así evitar posibles sanciones.

Estoy familiarizada con la misión, visión y valores corporativos de la empresa, mismos que aplico en cada una de mis actividades. La visión fijada en la planificación estratégica cumple con las aspiraciones de los socios porque va encaminada al crecimiento tanto de los socios como de la Cooperativa.

Los directivos de la Cooperativa, financiero y contabilidad se reúnen y son quienes elaboran el POA para ser expuesto en Asamblea General donde se socializan las metas definidas y no sólo las metas son socializadas sino también todas las decisiones que se toman en beneficio de la Cooperativa.

Los objetivos estratégicos fijados en la Planificación Operativa Anual son dados a conocer a cada uno de los colaboradores para ayudar a alcanzarlos y los recursos para alcanzarlos son financiados a través de las aportaciones de socios y de los ingresos provenientes de la venta de insumos, alquiler de locales, ingresos por interés, y a través de créditos otorgados por entidades financieras.

El POA es medido periódicamente para verificar si las metas establecidas se han cumplido, existiendo siempre un control y supervisión en cada una de las agencias.

El liderazgo de la administración es democrático ya que nuestras opiniones son tomadas en cuenta y ayudan a la toma de decisiones, en cuanto a las actividades a realizar no se recibe un esquema, la comunicación es de manera verbal.

Terminado cada periodo se da a conocer el informe económico a través de Asamblea General para su posterior análisis y aprobación, todos los socios tienen apertura a la información contable, se les proporciona la información que ellos necesitan y así puedan llevar control tanto de los ingresos de sus unidades como de la situación económica de la Cooperativa.

“Reina del Camino” ha mejorado sus servicios en los últimos años, la actual administración ha logrado alcanzar objetivos estratégicos que se venían planificando a lo largo del tiempo y no habían sido alcanzados y esto ha permitido mejorar los servicios de atención al cliente y la seguridad de los mismos a pesar de que la gestión administrativa de periodos anteriores sigue afectando el desarrollo actual de la Cooperativa, ya que estuvo siempre dirigida por las mismas personas quienes realizaron muchos actos que iban en contra de las normas y leyes establecidas, como

por ejemplo en la parte contable se permitió llevar un manejo en contra de la normas de contabilidad generalmente aceptadas.

6.8. Entrevista realizada a la Jefe del Departamento Financiero de la Cooperativa “Reina del Camino”.

En la Cooperativa “Reina del Camino” se analiza con frecuencia cada departamento y cada agencia y se determinan sus necesidades cumpliendo siempre por lo estipulado por las leyes impuestas por los órganos regulatorios de la actividad tales como las leyes de la ANT, LOEPS, las ordenanzas municipales y los normas internas de la Cooperativa. La misión, visión y valores de la empresa son conocidos por todos especialmente los socios y la parte administrativa, así la visión cumple con las aspiraciones de los socios, ya que los accionistas anhelan expandir los servicios fuera del país, por lo tanto, la visión de la empresa se complementa con tales aspiraciones.

La parte administrativa de la Cooperativa, financiero y contable son quienes participan en la elaboración del POA, cuyos objetivos son dados a conocer a cada uno de los integrantes de la empresa y para cumplirlos la cooperativa lo hace con los recursos provenientes del porcentaje que se le retiene a los socios generado de la transportación, créditos financieros y otros ingresos.

Una vez desarrollado el POA se socializa en la Asamblea General de socios las metas definidas, las mismas que son medidas periódicamente para determinar su cumplimiento existiendo un control y supervisión en cada una de las agencias.

En la empresa existe un liderazgo abierto y participativo en el que todos los colaboradores de la parte administrativa somos portadores de ideas y somos tomados en cuenta para la toma de decisiones aunque nuestras tareas a realizar no están determinadas de manera escrita se las realizan según lo estipulado por el jefe inmediato.

El informe económico de cada periodo es analizado por las respectivas autoridades para su posterior aprobación por parte de la Asamblea General de Socios, quienes mensualmente reciben un estado de cuenta sobre la producción de sus unidades, aparte de eso también se les da la información que ellos requieran de la parte financiera.

En su trayectoria la cooperativa ha ido mejorando el servicio, además hoy en día el Estado ha ayudado implementando herramientas de seguridad para los usuarios, tal es el caso de cámaras de seguridad en cada una de las unidades interlazadas con el 911, además las agencias han mejorado su infraestructura, y se han aumentado y expandido las frecuencias a nivel nacional, dando un mejor servicio al usuario y satisfacer sus necesidades.

El desarrollo actual la administración si se ve afectada por las secuelas de la administración anterior, ya que la Cooperativa tuvo grandes déficits que tienen que asumir los socios, y esto ha generado escasez de circulante para satisfacer las obligaciones a corto y largo plazo de la empresa.

6.9. Entrevista realizada al Jefe de Talento Humano de la Cooperativa “Reina del Camino”.

Las necesidades de las distintas áreas de la Cooperativa son analizadas continuamente para así poder mejorar estas y por ende el servicio. La Cooperativa es regida por reglamentos internos y por organismos públicos. El Gerente, Presidente, Consejo de Administración, personal financiero y contable son los encargados de elaborar el POA y se socialización con la Asamblea General de socios las metas definidas, mismas que son medidas periódicamente para verificar su cumplimiento, haciendo los respectivos controles en las agencias.

Los accionistas conocen la misión, visión y valores corporativos pero en los colaboradores es diferente, ya que no se les ha dado a conocer la filosofía corporativa de la Cooperativa. La visión se adapta a las aspiraciones de los socios y se cumplen las políticas establecidas aunque no siempre se lo hace a cabalidad.

Al momento de firmar el contrato laboral se les informa a los colaboradores de manera verbal cuáles son sus funciones a realizar y el cumplimiento de las actividades de cada empleado se mide a través de informes escritos de los jefes y a través de los resultados de la producción mensual.

El informe económico de cada periodo es analizado por las respectivas autoridades y una vez aprobado por los socios se envía al SRI.

A pesar de que la gestión administrativa de periodos anteriores a afectado el desarrollo actual de la organización, en esta empresa se ha mejorado el servicio en los últimos años, prueba de ello es que ha aumentado su número de clientes.

6.12. POA 2012

Tabla 3
Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino

No	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD CLAVE	INDICADOR	META	RECURSO NECESARIO PARA ACTIVIDADES				RESPONSABLE	CRONOGRAMA MESES															
					Materiales de oficina, bienes y servicios.	RECURSO HUMANO	Mobiliarios, Equipos Informativos, Maq. Y Equipos.	PRESUPUESTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1	Mejorar negocios conexos.- Mejoras y reinversiones en negocios como la estación de Servicio, repuestos e insumos, que busquen fortalecer la cooperativa mediante las oportunidades legales.	Adecuación de instalaciones, marquesina y área de atención.	Adquisición y % de incremento de consumo vehículos livianos.	Mejora del beneficio en 15% y subir en 10% atención a vehículos livianos.	Adecuaciones presupuestarias			45,000	Jefe de E/S						x	x	x								
2	Dotar de tecnología a las unidades.- Aprovechar los costos industriales de tecnología para que se doten de servicios modernos de bajo costo.	Negociar con CNT líneas IP para central telefónica digital, WIFI para unidades, coordinar con DNT 911 sistemas de seguridad vía cámaras digitales.	Adquisición e instalación	Mejora la calidad y operación con seguridad, índice de accidentes	Contratación del servicio			1,000	Operativo y administrativo																
3	Desarrollar proyectos tecnológicos para mejora de controles y servicios a socios y clientes.-Implementar aplicaciones vía internet para el monitoreo de la trayectoria de la carga, pasajeros, controles contables y operativos tipo ERP (software y hardware).	Cotizar y contratar un sistema que soporte toda la organización con aplicativo basado en ERP, transaccional amigable de utilidad vertical y horizontal a los socios y administrativos.	Adquisición, instalación e implementación	Implementar el servicio y emisiones de balances cada 8 meses.	Contratación del servicio			40,000	Gerente y Administrativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Lograr oportunidades de renovación de flota.- Que se exploten las posibilidades de generar un corriente de reinversiones como resurgimiento	Generar un área de trabajo que efectúe apoyo y seguimiento de ideas innovadoras de renovación de flota.	Adquisición	Renovación del 10% de la flota, inversión en bus AAA	Contratación convenio			2,880,000 1,132,000	Socios Cooperativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Establecer un estándar de imagen en las agencias/infraestructura.- Definir la calidad de atención en los locales, hasta que sea dependiente de los municipios, dicha estandarización.	Plan de adecuaciones y estandarización de locales	Adquisición	Renovación del 100 x 100 de las agencias con la nueva imagen.	Contratación convenio			115,000	Administrativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Diseñar capacitación y cultivo de valores para socios, empleados y colaboradores.- Evaluar y proponer un consultor de mejoramiento de desempeño y calidad de vida para socios y colaboradores.	Charlas dirigidas a socios y su familia, a los choferes de las unidades, a los funcionarios administrativos.	Contratación de servicio	Evaluación del 100% para medir conocimiento y satisfacción	Contratación de servicio consultoría			18,000	Gerente						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

Elaboración: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

6.13. POA 2013

Tabla 4
Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino

No	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDAD CLAVE	INDICADOR	META	RECURSO NECESARIO PARA ACTIVIDADES				RESPONSABLE	CRONOGRAMA MESES													
					Materiales de oficina, bienes y servicios.	RECURSO HUMANO	Mobiliarios, Equipos Informativos, Maq. Y Equipos.	PRESUPUESTO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Mejorar negocios conexos.- Mejoras y reinversiones en negocios como la estación de Servicio, repuestos e insumos, que busquen fortalecer la cooperativa mediante las oportunidades legales.	Adquisición de un tanquero. Adecuación de instalaciones, marquesina y área de atención.	Adquisición y % de incremento de consumo vehículos livianos.	Mejora del beneficio en 15% y subir en 10% atención a vehículos livianos.			Vehículo Adecuaciones presupuestarias	120,000 95,000	Jefe de E/S	x	x	x											
2	Dotar de tecnología a las unidades.- Aprovechar los costos industriales de tecnología para que se doten de servicios modernos de bajo costo.	Negociar con CNT líneas IP para central telefónica digital, WIFI para unidades, coordinar con DNT 911 sistemas de seguridad vía cámaras digitales.	Adquisición e instalación	Mejora la calidad y operación con seguridad, índice de accidentes	Contratación del servicio			1,000	Operativo y administrativo				x	x	x	x	x	x					
3	Desarrollar proyectos tecnológicos para mejora de controles y servicios a socios y clientes.-Implementar aplicaciones vía internet para el monitoreo de la trayectoria de la carga, pasajeros, controles contables y operativos tipo ERP (software y hardware).	Cotizar y contratar un sistema que soporte toda la organización con aplicativo basado en ERP, transaccional amigable de utilidad vertical y horizontal a los socios y administrativos.	Adquisición, instalación e implementación.	Implementar el servicio y emisiones de balances cada 8 meses.	Contratación del servicio			80,000	Gerente y Administrativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	Lograr oportunidades de renovación de flota.- Que se exploten las posibilidades de generar un corriente de reinversiones como resurgimiento	Generar un área de trabajo que efectúe apoyo y seguimiento de ideas innovadoras de renovación de flota.	Adquisición	Renovación del 10% de la flota, inversión en bus AAA	Contratación convenio			1,440,000 440,000	Socios Cooperativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Establecer un estándar de imagen en las agencias/infraestructura.- Definir la calidad de atención en los locales, hasta que sea dependiente de los municipios, dicha estandarización.	Plan de adecuaciones y estandarización de locales	Adquisición	Renovación del 100 x 100 de las agencias con la nueva imagen.	Contratación convenio			115,000	Administrativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	Diseñar capacitación y cultivo de valores para socios, empleados y colaboradores.- Evaluar y proponer un consultor de mejoramiento de desempeño y calidad de vida para socios y colaboradores.	Charlas dirigidas a socios y su familia, a los choferes de las unidades, a los funcionarios administrativos.	Contratación de servicio	Evaluación del 100% para medir conocimiento y satisfacción	Contratación de servicio consultoría			18,000	Gerente			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
7	Coordinar publicidad junto a política de mercadeo.- Que se exploten los actuales nichos de mercadeo y buscar las oportunidades de brindar publicidad de la forma más innovadora.	Generar innovadores sistemas de ventas de publicidad interna y externa en las unidades y salas de espera de la Cooperativa.	Adquisición, instalación e implementación	Lograr colocación de la publicidad a no menos de tres proveedores.	Contratación convenio			176,000	Gerente			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

Elaboración: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

6.14. FODA

Tabla 5

Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Pionera en la transportación Manabita.➤ Cobertura a nivel nacional➤ Rutas de viajes legalmente registradas.➤ Adquisición de unidades con estándares internacionales.➤ Estación de servicio propia para abastecer de combustible a las unidades.➤ Sistemas de seguridad implementados por el Gobierno actual.➤ Labor social con la comunidad.	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Aprovechar las nuevas flotas para ampliar mercados.➤ Vías en buen estado➤ Aumento demográfico de la población.➤ Clientes con nuevas necesidades.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Carencia de sede propia➤ Ausencia de tecnologías de comunicación➤ Talento humano poco comprometido con sus tareas.➤ Carencia de esmero en atención al cliente➤ Escaso compromiso de los colaboradores.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Terminales terrestres con infraestructuras inadecuadas.➤ Alta competencia en el área con servicios WIFI.➤ Aumento de los precios de los insumos.➤ Competencia desleal.➤ Estrictas leyes y políticas.

Fuente: Observación

Elaboración propia

7. Análisis de los datos

7.1. Análisis de los Planes Operativos Anuales (POA) de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino”, 2010, 2011, 2012 y 2013.

Para realizar el análisis de los planes operativos de la Cooperativa Reina del Camino de los periodos mencionados se consideraron como base los documentos proporcionados por la administración, recalando que los objetivos estratégicos de un año a otro no difieren en mucho o son los mismos, y que en el año 2011 no fueron alcanzados en su mayoría debido al siniestro que se dio en la madrugada del 24 de diciembre del año 2010 en el que un bus de la Cooperativa cayó al abismo ocasionando la muerte de algunos usuarios y por la cual la operadora fue sancionada aproximadamente por un mes, situación que originó grandes pérdidas en la empresa afectando consigo el desarrollo normal de sus actividades y por ende el alcance de la metas establecidas.

Tabla 6

Objetivo Estratégico 1

Cooperativa de Transporte Reina del Camino

	2010	2011	2012	2013
Objetivo estratégico 1	Comprar terreno para la construcción de oficina de Servicio Especial de Portoviejo	Construir oficina de Servicio Especial de Portoviejo	Mejorar Negocios Conexos.- Mejoras y reinversiones en negocios como la Estación de Servicio, repuestos e insumos, que busquen fortalecer la cooperativa mediante las oportunidades legales	Mejorar Negocios Conexos.- Mejoras y reinversiones en negocios como la Estación de Servicio, repuestos e insumos, que busquen fortalecer la cooperativa mediante las oportunidades legales
Actividad clave	Adquisición de un terreno	Adecuación de instalaciones.	Adecuación de instalaciones, marquesina y área de atención.	Adquisición de un tanquero. Adecuación de instalaciones, marquesina y área de atención.
Indicador	Incremento 15% de usuarios	Incremento 15% de usuarios	Adquisición y % de incremento de consumo vehículos livianos.	Adquisición y % de incremento de consumo vehículos livianos.
Meta	Mejora del servicio en 100%	Mejora del servicio en 100%	Mejora del beneficio en 15% y subir en 10% atención a vehículos livianos.	Mejora del beneficio en 15% y subir en 10% atención a vehículos livianos.
Responsable	Socios/Cooperativa	Socios/Cooperativa	Jefe de Estación de Servicios	Jefe de Estación de Servicios

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

De acuerdo a lo previsto en el objetivo estratégico 1 del POA del año 2010, se hizo la adquisición del terreno ubicado en Portoviejo, en Andrés de Vera, diagonal al Terminal Terrestre cuyo costo fue de \$220.000 para la construcción de la oficina en la ciudad de Portoviejo servicio especial, cumpliendo con el propósito del POA, y mejorar la atención a sus clientes.

En el último trimestre del 2011, se empezó la construcción para el funcionamiento del terminal para buses Súper Especial en Portoviejo, cabe indicar que el tiempo planificado para este objetivo era de seis meses, por lo cual la meta de mejorar el servicio del 100% en cuanto se refiere a la oficina de Portoviejo en el año señalado no se dio en su totalidad, ya que la construcción llegó a su término a finales del primer semestre del 2012.

Es conveniente señalar que la oficina de Portoviejo es considerada una oficina en tránsito en la cual hoy en día gracias a la infraestructura que posee ingresan alrededor de 1000 usuarios diariamente para obtener unos de los servicios que oferta la Cooperativa en esta oficina, ya que debido a esto se han logrado implementar nuevas rutas extendiendo los servicios para seguir ganando mercado.

En el 2012 la Cooperativa buscó mejorar sus negocios a través de la Estación de Servicios, la cual abastece de combustible no solo a unidades de la empresa, sino también al público en general, con este objetivo estratégico se buscó mejorar la atención al cliente incrementando en un 10% la atención en vehículos livianos y de esta manera incrementar los beneficios en un 15% para sus asociados, bajo la responsabilidad del Jefe de la Estación de Servicios la Ing. Leonila Zambrano y con un tiempo establecido de 3 meses.

De acuerdo con la información proporcionada y con la investigación de campo se pudo comprobar que las adecuaciones en la Estación de Servicios se fueron cumpliendo en base a lo establecido y de acuerdo a lo estipulado en el cronograma, en el año 2012 se adecuaron los tanques y las instalaciones de abastecimiento de combustible, renovación de los baños e incremento de baños para discapacitados y en el 2013 se adquirieron surtidores nuevos de combustible para atención al cliente, a través de los cuales el cliente obtiene calidad y cantidad exacta en su despacho así también como facturación a través de códigos, y se implementó la venta de repuestos e insumos para el público en general, parte de la actividad clave de este año no se

llegó a alcanzar, tal es el caso de la adquisición de un tanquero propio para abastecer de combustible a la Estación, mismo que seguirá siendo considerado un objetivo estratégico para los posteriores años ya que a través de la adquisición de éste la Cooperativa abarataría costos e incrementaría sus beneficios.

Tabla 7

Objetivo Estratégico 2

Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino

	2010	2011	2012	2013
Objetivo estratégico 2	Dotar de tecnología a las unidades.- Aprovechar los costos industriales de tecnología para que se doten de servicios modernos de bajo costo.	Dotar de tecnología a las unidades.- Aprovechar los costos industriales de tecnología para que se doten de servicios modernos de bajo costo.	Dotar de tecnología a las unidades.- Aprovechar los costos industriales de tecnología para que se doten de servicios modernos de bajo costo.	Dotar de tecnología a las unidades.- Aprovechar los costos industriales de tecnología para que se doten de servicios modernos de bajo costo.
Actividad clave	Negociar con CNT líneas IP para central telefónica digital, WIFI para unidades, coordinar con DNT 911 sistemas de seguridad vía cámaras digitales.	Negociar con CNT líneas IP para central telefónica digital, WIFI para unidades, coordinar con DNT 911 sistemas de seguridad vía cámaras digitales.	Negociar con CNT líneas IP para central telefónica digital, WIFI para unidades, coordinar con DNT 911 sistemas de seguridad vía cámaras digitales.	Negociar con CNT líneas IP para central telefónica digital, WIFI para unidades, coordinar con DNT 911 sistemas de seguridad vía cámaras digitales.
Indicador	Adquisición e instalación	Adquisición e instalación	Adquisición e instalación	Adquisición e instalación
Meta	Mejora la calidad y operación con seguridad, índice de accidentes	Mejora la calidad y operación con seguridad, índice de accidentes	Mejora la calidad y operación con seguridad, índice de accidentes	Mejora la calidad y operación con seguridad, índice de accidentes
Responsable	Operativo y Administrativo	Operativo y Administrativo	Operativo y Administrativo	Operativo y Administrativo

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

La Cooperativa de Transporte Reina del Camino, durante el periodo de análisis comprendido entre 2010-2013, ha tenido siempre presente la idea de mejorar el servicio a través de la implementación de tecnologías en cada una de sus unidades, negociando con la Corporación Nacional de Telefónica (CNT) líneas IP, red WIFI y sistemas de seguridad con cámaras digitales a través del 911.

Con este objetivo estratégico se buscaba mejorar la calidad del servicio y llevar a cabo las operaciones en cuanto refiere al transporte de la ciudadanía de manera ágil, eficiente y segura con la adquisición e instalación de tecnologías que permitan monitorear las rutas por el sistema integrado 911, siendo la parte responsable de dicha adquisición y utilización la administración en conjunto con la parte operativa.

Cabe indicar que en cuanto a la integración de las cámaras digitales del 911 en las unidades, se lo alcanzó en el 2013 no por la gestión realizada por la administración de la Cooperativa Reina del Camino, sino por las políticas implementadas por el Gobierno del Ec. Rafael Correa Delgado en su proyecto de Seguridad Vial y Ciudadana para el Transporte Público y Comercial “Transporte Seguro”, que consiste en una iniciativa del Gobierno Nacional implementado por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) bajo coordinación del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911, y de esta manera reducir el índice de siniestralidad en las carreteras del país.

Este sistema de seguridad está formado de botones de auxilio, un conector de rastreo satelital (GPS), 2 cámaras de video que tienen capacidad de grabación infrarroja, sensores que permiten abrir y cerrar las puertas en el caso de los buses, y un UPS para reservar la energía de los componentes.

En cuanto se refiere a las red WIFI, la Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino aún no alcanza este objetivo estratégico que sin duda alguna aumentará la satisfacción de los usuarios, mejorará el servicio, y aumentará la competitividad de la empresa, y así permitir que la cooperativa se encuentre a la par con otras cooperativas que pertenecen al mismo sector y que ofrecen los mismos servicios pero que en la actualidad ya cuentan con este tipo de tecnología, que les ha permitido mejorar la calidad de sus servicios, convirtiéndose en una desventaja

competitiva para Reina del Camino dentro del mercado de la transportación pública de pasajeros

Tabla 8

Objetivo Estratégico 3

Cooperativa de Transporte Reina del Camino

	2010	2011	2012	2013
Objetivo estratégico 3	Desarrollar proyectos tecnológicos para mejora de controles y servicios a socios y clientes.- Implementar aplicaciones vía internet para el monitoreo de la trayectoria de la carga, pasajeros, controles contables y operativos tipo ERP (software y hardware).	Desarrollar proyectos tecnológicos para mejora de controles y servicios a socios y clientes.- Implementar aplicaciones vía internet para el monitoreo de la trayectoria de la carga, pasajeros, controles contables y operativos tipo ERP (software y hardware).	Desarrollar proyectos tecnológicos para mejora de controles y servicios a socios y clientes.- Implementar aplicaciones vía internet para el monitoreo de la trayectoria de la carga, pasajeros, controles contables y operativos tipo ERP (software y hardware).	Desarrollar proyectos tecnológicos para mejora de controles y servicios a socios y clientes.- Implementar aplicaciones vía internet para el monitoreo de la trayectoria de la carga, pasajeros, controles contables y operativos tipo ERP (software y hardware).
Actividad clave	Cotizar y contratar un sistema que soporte toda la organización con aplicativo basado en ERP, transaccional amigable de utilidad vertical y horizontal a los socios y administrativos.	Cotizar y contratar un sistema que soporte toda la organización con aplicativo basado en ERP, transaccional amigable de utilidad vertical y horizontal a los socios y administrativos.	Cotizar y contratar un sistema que soporte toda la organización con aplicativo basado en ERP, transaccional amigable de utilidad vertical y horizontal a los socios y administrativos.	Cotizar y contratar un sistema que soporte toda la organización con aplicativo basado en ERP, transaccional amigable de utilidad vertical y horizontal a los socios y administrativos.
Indicador	Adquisición, instalación e implementación			
Meta	Implementar el servicio y emisiones de balances cada 8 meses.	Implementar el servicio y emisiones de balances cada 8 meses.	Implementar el servicio y emisiones de balances cada 8 meses.	Implementar el servicio y emisiones de balances cada 8 meses.
Responsable	Gerente y Administrativo	Gerente y Administrativo	Gerente y Administrativo	Gerente y Administrativo

La planificación de los recursos y procesos de la empresa a través de desarrollos tecnológicos como la implementación de aplicaciones vía internet para el monitoreo de la carga, pasajeros, controles contables y operativos, a través de software ERP (Enterprise Resource Planning) es otro de los objetivos estratégicos que no se ha logrado cumplir en ninguno de los periodos manifestados, cuya meta consistía en implementar los servicios y emitir balances cada ocho meses y así los accionistas poder tener mayor control en estos procesos.

Este proyecto consistía en incrementar a la Cooperativa los servicios de paquetes de software y hardware con la finalidad de automatizar la mayoría de los procesos y facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa, bajo la responsabilidad de la gerencia y el área administrativa, cuya ejecución debió darse durante el transcurso de todo el año.

Tabla 9

Objetivo Estratégico 4

Cooperativa de Transporte Reina del Camino

	2010	2011	2012	2013
Objetivo estratégico 4	Lograr oportunidades de renovación de flota.- Que se exploten las posibilidades de generar un corriente de reinversiones como resurgimiento corporativo.	Lograr oportunidades de renovación de flota.- Que se exploten las posibilidades de generar un corriente de reinversiones como resurgimiento corporativo.	Lograr oportunidades de renovación de flota.- Que se exploten las posibilidades de generar un corriente de reinversiones como resurgimiento corporativo.	Lograr oportunidades de renovación de flota.- Que se exploten las posibilidades de generar un corriente de reinversiones como resurgimiento corporativo.
Actividad clave	Generar un área de trabajo que efectúe apoyo y seguimiento de ideas innovadoras de renovación de flota.	Generar un área de trabajo que efectúe apoyo y seguimiento de ideas innovadoras de renovación de flota.	Generar un área de trabajo que efectúe apoyo y seguimiento de ideas innovadoras de renovación de flota.	Generar un área de trabajo que efectúe apoyo y seguimiento de ideas innovadoras de renovación de flota.
Indicador	Adquisición	Adquisición	Adquisición	Adquisición
Meta	Renovación del 10% de la flota, inversión en bus AAA	Renovación del 10% de la flota, inversión en bus AAA	Renovación del 10% de la flota, inversión en bus AAA	Renovación del 10% de la flota, inversión en bus AAA
Responsable	Socios / Cooperativa	Socios / Cooperativa	Socios / Cooperativa	Socios / Cooperativa

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del camino

La renovación de flota en la Cooperativa Reina del Camino es uno de los factores que caracterizan a esta empresa, ya que en la actualidad cuenta con un parque automotor modernizado, con unidades de estándares internacionales, cumpliendo con las normativas que así lo disponen, esto se ha logrado gracias a la iniciativa de la administración, y consigo la preocupación de los socios en mejorar la calidad del servicio prestado y estar “siempre adelante”, haciendo honor al lema de la cooperativa.

Para el cumplimiento de este objetivo existe un fondo llamado “Fondo de Vehículo”, en el cual todos los socios participan con sus aportaciones mensuales, la misma que es descontada de la respectiva producción. A través de este proyecto la empresa cumple año a año con su meta de incrementar el 10% de su flota con buses modernos de primera línea más cómodos y confiables.

Cabe mencionar que estas unidades son sometidas a un control de revisión vehicular llevado a cabo por la ANT con la finalidad de constatar que los buses se encuentren en condiciones óptimas. Se examinan alrededor de 57 partes de las unidades entre ellos: El estado y labrado de las llantas, el juego de las luces, fugas de aceite, estado del engrane de la caja de cambios, la dirección, el motor, etc.

El parque automotor de la cooperativa está formado por vehículos importados y vehículos con carrocerías nacionales, con el compromiso de mejorar y dar un servicio garantizado.

Tabla 10

Objetivo Estratégico 5

Cooperativa de Transporte Reina del Camino

	2010	2011	2012	2013
Objetivo estratégico 5	Establecer un estándar de imagen en las agencias/infraestructura.- Definir la calidad de atención en los locales, hasta que sea dependiente de los municipios, dicha estandarización.	Establecer un estándar de imagen en las agencias/infraestructura.- Definir la calidad de atención en los locales, hasta que sea dependiente de los municipios, dicha estandarización.	Establecer un estándar de imagen en las agencias/infraestructura.- Definir la calidad de atención en los locales, hasta que sea dependiente de los municipios, dicha estandarización.	Establecer un estándar de imagen en las agencias/infraestructura.- Definir la calidad de atención en los locales, hasta que sea dependiente de los municipios, dicha estandarización.
Actividad clave	Plan de adecuaciones y estandarización de locales			
Indicador	Adquisición	Adquisición	Adquisición	Adquisición
Meta	Renovación del 100 x 100 de las agencias con la nueva imagen.	Renovación del 100 x 100 de las agencias con la nueva imagen.	Renovación del 100 x 100 de las agencias con la nueva imagen.	Renovación del 100 x 100 de las agencias con la nueva imagen.
Responsable	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

Establecer un estándar de imagen en las agencias a través del mejoramiento de la infraestructura es uno de los factores que también han influido en la calidad del servicio. La Cooperativa Reina del Camino pensando en sus usuarios como elemento principal de su actividad, ha realizado mejoras en la infraestructura de sus agencias, a través de adecuaciones como salas de esperas VIP con aire acondicionado, muebles confortables, plasmas y bares, proyecto que fue llevado a cabo bajo la responsabilidad del área administrativa cumpliendo con la meta de renovar al 100% cada una de las agencias y brindando confort a sus usuarios.

Tabla 11

Objetivo Estratégico 6

Cooperativa de Transporte Reina del Camino

	2010	2011	2012	2013
Objetivo estratégico 6	Diseñar capacitación y cultivo de valores para socios, empleados y colaboradores.- Evaluar y proponer un consultor de mejoramiento de desempeño y calidad de vida para socios y colaboradores.	Diseñar capacitación y cultivo de valores para socios, empleados y colaboradores.- Evaluar y proponer un consultor de mejoramiento de desempeño y calidad de vida para socios y colaboradores.	Diseñar capacitación y cultivo de valores para socios, empleados y colaboradores.- Evaluar y proponer un consultor de mejoramiento de desempeño y calidad de vida para socios y colaboradores.	Diseñar capacitación y cultivo de valores para socios, empleados y colaboradores.- Evaluar y proponer un consultor de mejoramiento de desempeño y calidad de vida para socios y colaboradores.
Actividad clave	Charlas dirigidas a socios y su familia, a los choferes de las unidades, a los funcionarios administrativos.	Charlas dirigidas a socios y su familia, a los choferes de las unidades, a los funcionarios administrativos.	Charlas dirigidas a socios y su familia, a los choferes de las unidades, a los funcionarios administrativos.	Charlas dirigidas a socios y su familia, a los choferes de las unidades, a los funcionarios administrativos.
Indicador	Contratación de servicio	Contratación de servicio	Contratación de servicio	Contratación de servicio
Meta	Evaluación del 100% para medir conocimiento y satisfacción.	Evaluación del 100% para medir conocimiento y satisfacción.	Evaluación del 100% para medir conocimiento y satisfacción.	Evaluación del 100% para medir conocimiento y satisfacción.
Responsable	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del Camino

Año a año en la Cooperativa se dan capacitaciones y cultivo de valores tanto para socios y colaboradores en general de la empresa bajo la responsabilidad del Gerente, en el cual se dan charlas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en las actividades a realizar y mejorar la calidad de vida de los capacitados así también como el servicio prestado a los usuarios.

Las capacitaciones son realizadas por consultores especializados, y se lo realiza en grupos aproximados de 70 personas cada mes, con asistencia de dos veces por semana y se desarrollan en las ciudades de Chone y Manta donde los capacitados asisten de acuerdo a sus conveniencias de cercanía, y para lo cual la Cooperativa se encarga de otorgar viáticos a los empleados que tienen que viajar desde el lugar donde realizan sus actividades laborales hasta el lugar de desarrollo de la capacitación, coordinando con cada uno de los capacitados con la finalidad de no afectar las actividades diarias de la cooperativa y de esta manera alcanzando la meta propuesta como es la de evaluar al 100% el conocimiento de los capacitados y su satisfacción.

Tabla 12

Objetivo Estratégico 7

Cooperativa de Transporte Reina del camino

2013				
Objetivo estratégico 7	Actividad clave	Indicador	Meta	Responsable
Coordinar publicidad junto a política de mercadeo.- Que se exploten los actuales nichos de mercadeo y buscar las oportunidades de brindar publicidad de la forma más innovadora.	Generar innovadores sistemas de ventas de publicidad interna y externa en las unidades y salas de espera de la Cooperativa.	Adquisición, instalación e implementación	Lograr colocación de la publicidad a no menos de tres proveedores.	Gerente

Fuente: Cooperativa de Transporte Reina del camino

En el 2013 debido a la alta competencia en un mercado globalizado la gerencia se preocupó por coordinar e implementar tanto en las salas de espera de las distintas agencias como en las unidades de la cooperativa publicidad a través de afiches, radio y televisión con la finalidad de dar a promocionar los servicios que ofrece la empresa alcanzando la meta de colocar publicidad no a menos de tres proveedores: Radio Farra, Capital TV y Grafinsa S.A.

7.2. Análisis FODA de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino”.

7.2.1. Fortalezas

La cooperativa de transporte “Reina del Camino” lleva 54 años de cooperativismo sirviendo a la comunidad, habiéndose formado esta visión compartida por un grupo de personas que la conformaron en sus ideales cooperativistas.

“Reina del Camino” es un ícono y orgullo de la transportación manabita, ser pionera en la transportación de pasajeros ha permitido que se posicione su nombre y sus servicios en la colectividad, además sus frecuencias debidamente legalizadas abarcan el ámbito nacional, cumpliendo con cada uno de los parámetros exigidos por los órganos reguladores competentes, logrando de esta manera posesionarse como una de las mejores cooperativas de transporte del país, además frecuentemente y de acuerdo a las exigencias del mercado y de la legislación vigente, “Reina del Camino”, renova su parque automotor para de este manera ser más competitiva y seguir dando un servicio de calidad. Así mismo, con su estación de servicios provee de la mejor cantidad y calidad de combustibles tanto para sus flotas como para la sociedad en general.

“Reina del Camino”, es más que una organización que se preocupa solo de brindar un buen servicio a la hora de transportar personas o encomiendas, es también un organismo que se preocupa por ayudar a los más desvalidos, entre ellos los pacientes de SOLCA, Cruz, Roja, hospitales e indigentes que deben viajar constantemente a realizarse tratamientos médicos a otras ciudades, ofreciendo exoneración de boletos, así también como la ayuda social que realiza a una escuela ubicada en la zona rural de Tosagua, esto permitiendo que la empresa tenga una amplia imagen y la cual se ha convertido en una de sus grandes fortalezas.

7.2.2. Oportunidades

Con su reciente adquisición de nuevas flotas con estándares internacionales la cooperativa tiene la oportunidad de competir dentro de un mercado desleal y enmarcado por leyes y políticas estrictas, así como el incremento de sus ventas debido a un aumento de usuarios satisfechos. De cumplir con este objetivo la empresa llegará

a cubrir nuevas rutas incrementando de esta manera sus servicios, teniendo como ventaja el buen estado del que hoy gozan ciertas carreteras lo que permitirá que las flotas conserven su buen estado dentro de su periodo útil.

Asimismo el aumento demográfico de la población tiene una significativa influencia en la transportación de pasajeros, las personas, en busca de mejores oportunidades dentro del país se desplazan de una provincia a otra con la finalidad de satisfacer sus distintas necesidades en lo que respecta a factores como la educación, salud, trabajo, turismo, entre otros, convirtiéndose esto en una oportunidad para Reina del Camino .

7.2.3. Debilidades

La Cooperativa Reina del Camino a pesar de llevar 54 años en el mercado de la transportación carece de una sede propia, desde sus inicios hasta el día de hoy, la matriz de esta empresa ha funcionado en el Sindicato de Choferes de Chone, en una sede alquilada, lo que refleja la falta de gestión en toda su trayectoria. La falta de tecnologías de comunicación en la cooperativa ha impedido que la empresa pueda comunicarse de una manera más ágil tanto con sus unidades como con sus agencias, entorpeciendo en muchas ocasiones el servicio que esta presta. Dentro de los principales problemas que generan las actividades simultáneas en puntos distantes es la comunicación y coordinación de la logística por lo tanto el no tener la tecnología necesaria a parte de generar un problema interno se convierte en una amenaza ya que genera ineficiencia y problemas que redundan en la pérdida de credibilidad y prestigio de la marca. Realizar sus actividades con personal poco comprometido en la atención al público es una debilidad que afecta constantemente al desenvolvimiento de las labores diarias y por ende al servicio que esta presta.

7.2.4. Amenazas

La Agencia Nacional de Tránsito, ente regulador de la transportación, estableció que todas las cooperativas de Transportes de pasajeros, realicen sus actividades desde los respectivos terminales terrestres de cada ciudad, lo que constituye una amenaza para las flotas de “Reina del Camino”, ya que muchos de estos terminales no disponen de una infraestructura adecuada, contribuyendo al deterioro de

las unidades y afectando a los socios, ya que el costo de los insumos utilizados en estas flotas han tenido un aumento significativo, además de encontrar competencia desleal que utilizan a los llamados “enganchadores”, para ofertar pasajes con precios inferiores a los establecidos por la ley.

Actualmente, existen cooperativas dedicadas a la misma actividad que gozan del servicio de wifi en cada una de sus unidades, lo que se convierte en una desventaja para la empresa, ya que aún las unidades de esta cooperativa no cuentan con este servicio.

Cabe recalcar que hoy en día existen nuevas leyes y políticas implementadas por el gobierno de turno que afectan el sector de la transportación terrestre de pasajeros, así por ejemplo la Agencia Nacional de Tránsito de manera frecuente establece nuevas normas en cuanto a lo que respecta a las carrocerías utilizadas en este tipo de servicio, perjudicando la parte económica de los propietarios de estos buses quienes tienen que modificar sus unidades de acuerdo a lo establecido por la ANT.

También el pago de aranceles para los productos importados es otra de las leyes que incide en la transportación, ya que gran parte de los insumos utilizados en esta actividad son de origen extranjero como los repuestos y accesorios de las carrocerías. Además, el subsidio al cual accedían los transportistas interprovinciales de pasajeros, que consistía en un bono de US \$ 800,00 mensual por parte del Estado en compensación a ese 50% que es cobrado a personas de tercera edad, discapacitados y menores de 12 años, a partir del 2016 fue suspendido debido a nuevas políticas del Gobierno actual, afectando la economía de este sector de la transportación.

8. Interpretación de los resultados

Una vez obtenida la información a través de las entrevistas realizadas a la parte administrativa de la cooperativa, la investigación de campo y documental, se logró determinar que la gestión administrativa de Reina del Camino es medianamente aceptable, aunque las metas trazadas en función de los objetivos estratégicos han sido alcanzadas de manera parcial, los planes de trabajo han llegado a tener resultados confortadores para la cooperativa y su desarrollo dentro de la transportación terrestre.

Los jefes de los distintos departamentos y agencias, recopilan información acerca de las necesidades del área a su cargo, y de esta manera se determinan prioridades para su inclusión en el Plan Operativo Anual.

Actualmente la cooperativa se desempeña de acuerdo a las leyes y normas vigentes que regulan este tipo de actividad, aunque en ocasiones existen reglamentos y estatutos internos que no son acatados por parte de socios y colaboradores, lo que ha originado problemas, afectando el normal desenvolvimiento de la empresa.

El Plan Operativo Anual es elaborado por el Gerente, Presidente, Contabilidad, Financiero y el Consejo de Administración, una vez concluido, es expuesto ante Asamblea General de Socios para su posterior aprobación y finalizado el periodo se miden los objetivos estratégicos en razón de las metas definidas. Además, en Asamblea General de Socios también es analizado el informe económico del cierre del ejercicio.

Aunque hay una medición periódica del plan operativo anual, existen metas que se repiten de un periodo a otro y que siguen sin cumplirse, lo que refleja la inadecuada administración de los recursos y la falta de gestión. De la misma manera, también hay metas que fueron alcanzadas y que han permitido mejorar el servicio de la cooperativa.

La misión, visión y valores corporativos de una empresa, son pilares fundamentales para llevar a cabo las actividades, sin embargo, esta filosofía corporativa no ha sido socializada entre los miembros de la empresa, filosofía que abarca el anhelo de sus accionistas de ser una empresa modelo en Ecuador aprovechando su fortaleza de contar con unidades de estándares internacionales y así llegar hasta América Latina.

La renovación de la flota vehicular es uno de los aspectos que han llevado a la Cooperativa a ocupar un lugar privilegiado dentro de la transportación manabita y nacional, además de ser la empresa pionera en esta actividad en la provincia de Manabí.

Al ser una empresa de cobertura nacional con un número elevado de colaboradores, es necesario contar con un manual de funciones para controlar las actividades de cada uno de ellos, instrumento del que carece la cooperativa Reina del Camino, ya que la delegación de funciones se la hace de manera verbal por parte del jefe inmediato.

En la actualidad el cliente interno constituye un elemento importante dentro del éxito de la empresa, en la cooperativa “Reina del Camino” parte de sus colaboradores del nivel operativo, carecen de esmero para atender al cliente, a pesar de las capacitaciones que periódicamente reciben por parte de la gestión de la administración, no se encuentran motivados e identificados con la empresa, a esto se suma que la selección del personal se lo hace por parentescos o compromisos más no por un proceso de reclutamiento.

A pesar de que la gestión administrativa de periodos anteriores ha influido en la administración actual debido al manejo inadecuado de los recursos de la empresa, que perjudicaron grandemente en la parte económica de la misma, causando iliquidez en la Cooperativa, “Reina del Camino” se ha mantenido en el mercado gracias a sus accionistas, quienes con sus aportaciones económicas han logrado cubrir en cierta manera con las obligaciones de la empresa, siendo esta cooperativa una de las preferidas en Manabí y en el país en cuanto se refiere a la transportación terrestre de pasajeros y encomiendas.

Por lo manifestado, la gestión administrativa de la cooperativa Reina del Camino es parcialmente aceptable, cumple parcialmente lo que planea, pero carece de estándares y guías para hacer que el proceso administrativo sea el más adecuado para dar total cumplimiento a este: Planear, organizar, dirigir y controlar.

9. Elaboración del reporte de resultados

En la presente investigación se alcanzaron los siguientes resultados:

- Diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa de Transporte “Reina del Camino”, datos que contribuyeron a la realización del FODA, ya que la cooperativa a pesar de contar con planificación estratégica, carece de esta herramienta que permite identificar los factores que pueden influir en la empresa tanto a nivel interno como externo.
- Reconocimiento de los procesos administrativos de la empresa determinando que estos no se llevan de la manera adecuada, lo que ha influido negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además se dio a conocer a sus socios, directivos y empleados la importancia que tienen los mismos para realizar actividades con eficiencia y eficacia.
- Se determinó el nivel de cumplimiento de los planes estratégicos y operativos, determinando que en la cooperativa los planes operativos anuales constituyen la base y sustento para el logro de los objetivos, evidenciando que estos objetivos se repiten año a año hasta llegar al cumplimiento de las metas establecidas, lo que refleja la inadecuada gestión con la que se ha venido administrando esta empresa, haciendo énfasis en que estas herramientas ayudan a alcanzar las metas definidas y conllevan al éxito o fracaso de la empresa, por lo tanto estos planes deben ser ejecutados en razón de las metas establecidas y durante el tiempo previsto y no sólo plantearlos por cumplir con un requisito de ley o formalismo.
- Se determinó que tanto la visión, misión y valores corporativos de la cooperativa, son desconocidos a nivel operativo, ya que estos no se han socializado limitando su importancia y evitando alcanzar los resultados deseados.

Presupuesto

Tabla 13

	ITEMS	VALOR
1	Transportes y salidas de campo	\$ 50,00
2	Materiales y suministros	\$ 30,00
3	Fotocopias	\$ 5,00
4	Impresiones	\$ 30,00
5	CDS	\$ 16,50
6	Cyber	\$ 35,00
7	Varios e imprevistos	\$ 10,00
	VALOR TOTAL	\$ 176,50

Elaboración propia

Cronograma Valorado

Tabla 14

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES																RECURSOS			
	sep-15				oct-15				nov-15				Dic-15						En-16	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	HUMANOS	MATERIALES
ANTEPROYECTO																				
RECOLECCIÒN DE DATOS																			* Estudiante de la escuela de Administración *Socios de la Cooperativa Reina del Camino *Personal adm.	* Revista *Cuaderno de notas *Materiales de oficina
FORMULACIÒN																			* Estudiante de la escuela de Administración	* Materiales de oficina *Equipo de computaciòn
PRESENTACIÒN																			* Estudiante de la escuela de Administración *Docentes FCAE	*Materiales de oficina
APROBACIÒN																			*Docentes FCAE	*Materiales de oficina
TESIS:																				
RECOLECCIÒN DE DATOS																			* Estudiante de la escuela de Administración *Socios de la Cooperativa *Personal administrativo	* Revista *Cuaderno de notas *Materiales de oficina
ORGANIZACIÒN DE INFORMACIÒN																			* Estudiante de la escuela de Administración *Tutora	* Materiales de oficina *Equipo de computaciòn
PROCESO DE LA INFORMACIÒN																			* Estudiante de la escuela de Administración * Tutora	* Materiales de oficina *Equipo de computaciòn
REDACCIÒN DE LA TESIS																		* Estudiante de la escuela de Administración * Tutora	* Materiales de oficina *Equipo de computaciòn	
PRESENTACIÒN																		* Estudiante de la escuela de Administración *Docentes FCAE	*Materiales de oficina	
SUSTENTACIÒN																		Estudiante *Autoridades FCAE *Docentes	* Materiales de oficina *Equipo de computaciòn	

Lista de referencias

- “300 Cooperativas el sistema intra e interprovincial de transporte mejoran la calidad de su servicio”. 2015. Periodismo Ecuador. Consulta: 21 de noviembre. <http://periodismoecuador.com/2015/03/17/300-cooperativas-del-sistema-intra-e-interprovincial-de-transporte-mejoran-la-calidad-de-su-servicio/>
- Burgwal, Gerrit y Juan Carlos Cuèllar. 2011. *Planificación Estratégica y Operativa*. Ecuador: Edic. Abya Yala.
- Cansino Muñoz, José Manuel. 2009. *Evaluar al Sector Público Español*. España: Universidad de Sevilla.
- Fernández, Mario A. 2011. *El control, fundamento de la gestión por procesos*, 2ª. ed. Madrid: ESIC Ed.
- Gallardo Gallardo, E. 2011. *Fundamentos de la Administración*. España: Universidad de Barcelona.
- Gómez, Sandra. 2011. *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: Instituto Tecnológico de Altamira.
- León, Carlos y otros. 2010. *Gestión empresarial para Agro negocios*. Perú: Universidad Católica Sto. Toribio de Mogrobejo.
- Mallar, Miguel Ángel. 2010. *La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente*. Argentina: Universidad Nacional de Misiones.
- Ramírez Arango, Julio Sergio. 2010. *El Gerente Eficaz: Los Retos de la Gerencia General*. México: Panorama.
- Ramírez Cavassa, César. 2010. *La gestión administrativa en las gestiones educativas*. México: Limusa.
- Robles Valdés, Gloria y Carlos Alcèrrec Joaquín. 2009. *Administración: Un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson Educación.
- Rojas, Eduardo, Juan Cuadrado y José Miguel Fernández. “s.f.”. *Gobernar las Metrópolis*. Washington: Universidad de Alcalá de Henares.
- Rubio Domínguez, Pedro. “s.f.” *Introducción a la Gestión Empresarial*. España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

- Sainz De Vicuña Ancìn, José María. 2010. *El plan estratégico en la práctica*, 2ª. ed. Madrid: ESIC Ed.
- Scott Jervis, David. “s.f” *Manual de Planeación Corporativa*. Colombia: MSC.
- Servicio Integrado de Seguridad ECU 911. 2015. Consulta: 20 de noviembre.
<http://www.ecu911.gob.ec/transporte-seguro/>
- Stoner, James, Edward Freeman y Daniel Gilbert. 2011. *Administración*, 6ª. ed. México: Progreso S.A.
- Vilcarrnero Ruiz, Raúl. 2010. *La Gestión en la producción*. España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Zavala Jaramillo, William de Jesús. 2015. *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Colombia: Universidad de Antioquia.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario 1



Universidad Técnica de Manabí

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Escuela de Administración de Empresas

Objetivo: Analizar la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino” y su incidencia en el cumplimiento de los planes estratégicos, matriz Chone, periodo 2010-2013.

Dirigido a: Gerente, Presidente, Jefe del Departamento de Talento Humano.

Cargo: Gerente General Coop. “Reina del Camino”

Preguntas:

1. ¿Actualmente en la empresa se han realizado análisis sobre las necesidades de cada área?

.....

2. ¿Qué tipo de reglamentos y leyes norman el funcionamiento de la empresa?
¿Se cumplen éstos?

.....

3. ¿Quiénes participan en la elaboración del POA?

.....

4. ¿Existe una socialización con la Asamblea General de Socios con respecto a las metas definidas?
.....
5. ¿El POA es medido periódicamente en razón de las metas establecidas?
.....
6. ¿Existe un control y supervisión en cada una de las agencias?
.....
7. ¿Conocen los socios y colaboradores de la organización la misión, visión y valores corporativos?
.....
8. ¿Considera usted que la visión de la empresa cumple con las aspiraciones de los socios?
.....
9. ¿Se cumplen sistemáticamente con las políticas establecidas para encaminar las acciones?
.....
10. ¿Reciben los colaboradores de la empresa un esquema detallado de las funciones a realizar?
.....
11. ¿De qué manera se mide el cumplimiento de las actividades a realizar de cada empleado?
.....
12. ¿El informe económico de cada periodo es analizado por las respectivas autoridades?

.....
13. ¿Cree usted que la Cooperativa ha mejorado su servicio en los últimos tiempos?
.....

14. ¿Considera usted que la gestión administrativa de periodos anteriores está afectando el desarrollo actual de la organización?
.....

Anexo 2

Cuestionario 2



Universidad Técnica de Manabí

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Escuela de Administración de Empresas

Objetivo: Analizar la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino” y su incidencia en el cumplimiento de los planes estratégicos, matriz Chone, periodo 2010-2013.

Dirigido a: Jefa del Departamento Financiero y Contadora

Preguntas:

1. ¿Actualmente en la empresa se han realizado análisis sobre las necesidades de cada área?
.....
2. ¿Qué tipo de reglamentos norman el funcionamiento de la empresa? ¿Se cumplen estos?
.....
3. ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos de la empresa?
.....
4. ¿Considera usted que la visión de la empresa cumple con las aspiraciones de los socios?

.....
5. ¿Quiénes participan en la elaboración del POA?

.....
6. ¿Conoce los objetivos propuestos en el POA?

.....
7. ¿De qué manera la empresa financia sus recursos para llevar a cabo el POA?

.....
8. ¿Existe una socialización con la Asamblea General de socios con respecto a las metas definidas?

.....
9. ¿El POA es medido periódicamente en razón de las metas establecidas?

.....
10. ¿Existe un control y supervisión en cada una de las agencias?

.....
11. ¿Según su criterio cómo es el liderazgo de la administración?

.....
12. ¿Reciben los colaboradores de la empresa un esquema detallado de las funciones a realizar?

.....
13. ¿El informe económico de cada periodo es analizado por las respectivas autoridades?

.....
14. ¿Tienen los socios apertura en la obtención de información contable?

.....

15. ¿Cree usted que la Cooperativa ha mejorado su servicio en los últimos tiempos?

.....

16. ¿Considera usted que la gestión administrativa de periodos anteriores está afectando el desarrollo actual de la organización?

.....

Anexo 3

Guía de observación

Cooperativa de Transporte Interprovincial “Reina del Camino”

Actividades	Aspectos a observar	Resultado		Comentario adicional
		Si	No	
Cumplimiento Planificación Estratégica	Talento Humano		x	Existe poco esmero por parte de algunos colaboradores.
	Equipamiento de agencias	x		
	Equipamiento de unidades		x	Las unidades cuentan con el sistema de cámara integrado del 911 implementado por el Gobierno actual aunque carecen de tecnologías como WIFI.
	Publicidad	x		Existe publicidad por medios radiales, televisivos y en las agencias así como en las unidades.
	Estación de servicios		x	No existe tanquero de combustible con el que se podrían abaratar costos.
Cumplimiento Organización	Actividades de cada área identificadas	x		
	Recursos definidos para cada actividad	x		
Cumplimiento Dirección	Planes de capacitación	x		
Cumplimiento Control	Supervisión en las agencias	x		
	Informes de lo planificado a los socios	x		Se convoca a Asamblea general para dar a conocer el cumplimiento de lo planificado.
	Seguimiento en las acciones	x		
	Control en las unidades	x		
	Control en las agencias	x		

Elaboración propia

Anexo 4

Certificación de la Cooperativa “Reina del Camino”



CERTIFICACIÓN

No. 296-G-ZIM-2015

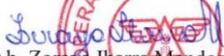
ZORAYA IBARRA MENDOZA, GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL REINA DEL CAMINO, EN LEGAL EJERCICIO DE MIS FUNCIONES Y A PETICION DE PARTE INTERESADA

CERTIFICO

Que, la Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino, con RUC N° 1390037860001, se encuentra activa y que la estudiante Flor Viviana Navarrete Sornoza, llevara a cabo su trabajo de titulación en mi representada, titulado “La gestión Administrativa de la Cooperativa Reina del Camino y su Incidencia en el cumplimiento de Planes Estratégicos, matriz Chone período 2010 – 2013”, comprometiéndome a proporcionar la información requerida por la referida señora, para el cumplimiento de su trabajo.

Chone, 6 de octubre de 2015

Atentamente,


Ab. Zoraya Ibarra Mendoza
GERENTE







