



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2019 – 2023”**

AUTORA:

JESSENIA MORELIA CHACHA GALÁRRAGA

Riobamba – Ecuador

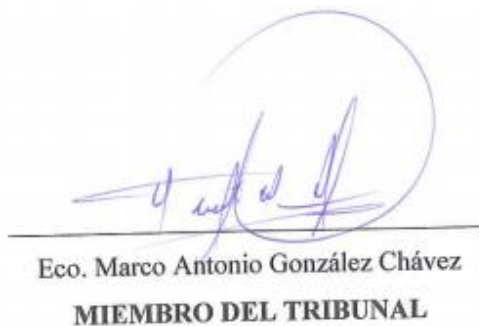
2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema “PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2019 – 2023”, ha sido desarrollado por la Sra. JESSENIA MORELIA CHACHA GALÁRRAGA, una vez revisado y analizado su contenido, se autoriza su presentación pública.



Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza, PhD.
DIRECTOR DEL TRIBUNAL



Eco. Marco Antonio González Chávez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JESSENIA MORELIA CHACHA GALÁRRAGA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba. Martes 16, de Julio de 2019.



Jessenia Morelia Chacha Galárraga

C.C. 060467300-4

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por concederme la dicha de cumplir una meta más la cual me abre paso a mejores oportunidades de trabajo.

Me llena de alegría mirar al cielo y saber que un ser a quien tanto amo ha sido la fuerza para salir adelante, mi pequeñito a quien nunca pude tenerlo entre mis brazos pero siempre ha estado presente a cada paso que doy y fue quien me enseñó que puedo llegar lejos con esfuerzo y dedicación.

A mi madre, mi tía, mi esposo y mi hermano por apoyarme incondicionalmente en la parte moral y económica para llegar a ser una profesional exitosa con valores inculcados en el hogar.

A mis amigas quienes me ayudaron en mis momentos difíciles.

Jessenia Morelia Chacha Galárraga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre María Esther Galárraga, mi tía Juanita Galárraga, mi esposo Henry Vallejo y mi hermano Raúl Chacha quienes han sido un ejemplo de lucha y perseverancia porque a pesar de los obstáculos he conseguido todo lo que me he propuesto.

Al ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza, PhD. y al Eco. Marco Antonio González Chávez por haberme brindado las pautas para la elaboración de la presente tesis.

Al Sclgo. William Palacios Molina como gerente y a la Ing. Germania Soto Cantos como su asistente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí mi agradecimiento por haberme acogido y por su valiosa colaboración con la cual he culminado con éxito este trabajo.

A nuestros distinguidos docentes quienes nos han transmitido sus conocimientos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Jessenia Morelia Chacha Galárraga

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	3
1.1. Problema.....	3
1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	5
1.1.3. Delimitación del problema.....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.1.1. Antecedentes Investigativos.....	8
2.1.2. Antecedentes Históricos.....	9
2.2. Marco Teórico.....	11
2.2.1. Plan Estratégico.....	11
2.2.2. Objetivo de un plan estratégico.....	11
2.2.3. Características de un plan estratégico.....	12
2.2.4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica?.....	12
2.2.5. Importancia de un plan estratégico.....	13
2.2.6. Componentes de la planeación estratégica.....	13
2.2.7. ¿Quién realiza el plan estratégico?.....	14
2.2.8. ¿Por qué debemos planear?.....	14
2.2.9. ¿Por qué hacer un plan estratégico?.....	15
2.2.10. ¿Para qué sirve la planificación estratégica?.....	15
2.2.11. ¿Qué pasa si hay planificación estratégica en tu empresa?.....	15
2.2.12. ¿Qué pasa si no hay un plan estratégico?.....	16
2.2.13. Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	16
2.2.14. Cuadro de Mando Integral.....	20
2.2.15. Las cuatro perspectivas del CMI.....	20
2.2.15.1. Perspectiva financiera.....	20
2.2.15.2. Perspectiva del cliente.....	20
2.2.15.3. Perspectiva de procesos internos.....	20

2.2.15.4. <i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	21
2.3. Marco Conceptual	21
2.4. Idea a defender	23
2.4.1. <i>Variable independiente</i>	23
2.4.2. <i>Variable dependiente</i>	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. Modalidad	24
3.2. Tipos	24
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos	24
3.3.1. <i>Métodos</i>	24
3.3.2. <i>Técnicas</i>	25
3.3.3. <i>Instrumentos</i>	25
3.4. Población y Muestra	25
3.4.1. <i>Población</i>	25
3.4.2. <i>Muestra</i>	26
3.5. Resultados	28
3.5.1. <i>Análisis de las Encuestas</i>	28
3.5.1.1. <i>Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí</i>	28
3.5.1.2. <i>Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí</i>	39
3.6. Verificación de la idea a defender	52
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	53
4.1. Título	53
4.2. Contenido de la propuesta	53
4.2.1. <i>Una aproximación a la empresa</i>	53
4.2.1.1. <i>Reseña Histórica</i>	53
4.2.1.2. <i>Ubicación Geográfica</i>	54
4.2.1.3. <i>Precios de los pasajes</i>	55
4.2.1.4. <i>Destinos y teléfonos</i>	56
4.2.1.5. <i>Compra de pasajes y descuentos</i>	56
4.2.1.6. <i>Servicios</i>	56
4.2.1.7. <i>Contacto</i>	57
4.2.1.8. <i>Estructura Organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí</i>	57
4.2.1.8.1. <i>Estructura Organizacional Actual</i>	58
4.2.1.8.2. <i>Estructura Organizacional Propuesta</i>	58

4.2.2. Retos.....	60
4.2.3. Definición del Negocio.....	61
4.2.4. Filosofía Organizacional.....	62
4.2.4.1. Misión actual.....	62
4.2.4.2. Misión propuesta.....	62
4.2.4.2.1. ADN de la Misión.....	63
4.2.4.3. Visión actual.....	63
4.2.4.4. Visión propuesta.....	64
4.2.4.4.1. ADN de la Visión.....	65
4.2.4.5. Principios.....	65
4.2.4.5.1. Matriz Axiológica.....	66
4.2.4.6. Valores.....	67
4.2.4.6.1. Matriz Axiológica.....	68
4.2.5. Análisis Situacional.....	69
4.2.5.1. Análisis Externo.....	69
4.2.5.1.1. Macro Entorno.....	69
4.2.5.1.2. Micro Entorno.....	72
4.2.5.2. Análisis de los Factores Externos.....	79
4.2.5.3. Matriz EFE.....	80
4.2.5.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	81
4.2.5.5. Análisis Interno.....	83
4.2.5.6. Análisis de los Factores Internos.....	83
4.2.5.7. Matriz EFI.....	85
4.2.5.8. Matriz FODA.....	87
4.2.6. Priorización de estrategias.....	89
4.2.7. Objetivos Estratégicos.....	93
4.2.8. Políticas.....	95
4.2.9. Mapa Estratégico.....	96
4.2.10. Desarrollo de Planes Operativos.....	97
4.2.11. Plan Operativo Anual (POA) Consolidado.....	123
4.2.12. Presupuesto.....	127
4.2.13. Cuadro de Mando Integral y Matriz de Cumplimiento. ¡Error! Marcador no definido.	
4.2.13.1. Cuadro de Mando Integral - Medidas.....	132
4.2.13.2. Cuadro de Mando Integral - Metas.....	135
4.2.13.3. Cuadro de Mando Integral - Medios.....	137
CONCLUSIONES.....	139
RECOMENDACIONES.....	140

GLOSARIO
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2	Definiciones sobre plan estratégico según autores.	11
Tabla 2-2	Ventajas y desventajas de la planificación estratégica.....	13
Tabla 1-3	Composición de la población.....	26
Tabla 2-3	Plan Estratégico	28
Tabla 3-3	Misión y Visión	29
Tabla 4-3	Objetivos.....	30
Tabla 5-3	Manual de funciones.....	31
Tabla 6-3	Programas de capacitación, desarrollo personal o motivación	32
Tabla 7-3	Modelo de motivación laboral	33
Tabla 8-3	Maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada	34
Tabla 9-3	Modernización e innovación de unidades de transporte	35
Tabla 10-3	Nuevas rutas.....	36
Tabla 11-3	Gestión administrativa de los dirigentes	37
Tabla 12-3	Colaborar con el progreso de la Cooperativa.....	38
Tabla 13-3	Género.....	39
Tabla 14-3	Edad	40
Tabla 15-3	Competitividad en el Mercado.....	41
Tabla 16-3	Motivo por el que viaja.....	42
Tabla 17-3	Servicios sustitutos	43
Tabla 18-3	Ha viajado o conoce la “CTA”	44
Tabla 19-3	Frecuencia.....	45
Tabla 20-3	Preferencia	46
Tabla 21-3	Satisfacción del cliente	47
Tabla 22-3	Instalaciones y paradas accesibles a los usuarios.....	48
Tabla 23-3	Conocimiento de las rutas y horarios.....	49
Tabla 24-3	Nuevas rutas.....	50
Tabla 25-3	Medios de comunicación	51
Tabla 1-4	Ubicación Geográfica	55
Tabla 2-4	Precios 2019.....	55
Tabla 3-4	Definición del Negocio.....	61
Tabla 4-4	Misión propuesta.....	62
Tabla 5-4	ADN de la Misión.....	63
Tabla 6-4	Visión propuesta	64
Tabla 7-4	ADN de la Visión	65
Tabla 8-4	Matriz Axiológica de los Principios	66

Tabla 9-4	Matriz Axiológica de los Valores	68
Tabla 10-4	Bus tipo cama.....	73
Tabla 11-4	Carrocerías	74
Tabla 12-4	Servicio de gasolinera.....	74
Tabla 13-4	Varios.....	75
Tabla 14-4	Competencia	76
Tabla 15-4	Servicios sustitutos	77
Tabla 16-4	Factores Externos (Oportunidades - Amenazas).....	79
Tabla 17-4	Matriz EFE de la Cooperativa de Transportes “CTA”	80
Tabla 18-4	Matriz de Perfil Competitivo de la Cooperativa de Transportes “CTA”	82
Tabla 19-4	Factores Internos (Fortalezas - Debilidades)	83
Tabla 20-4	Matriz EFI de la Cooperativa de Transportes “CTA”	85
Tabla 21-4	Matriz FODA de la Cooperativa de Transportes “CTA”	87
Tabla 22-4	Listado de estrategias.....	89
Tabla 23-4	Orden de implementación.....	91
Tabla 24-4	Objetivos Estratégicos	93
Tabla 25-4	Implementación y evaluación de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes “CTA”.....	97
Tabla 26-4	Incremento de nuevas rutas y frecuencias de transporte.....	99
Tabla 27-4	Gestión de convenios con instituciones educativas	100
Tabla 28-4	Realización del plan publicitario, “CTA cerca de ti”	101
Tabla 29-4	Fortalecimiento de la imagen corporativa – “CTA”	103
Tabla 30-4	Propuesta de un programa para impulsar el turismo en el Cantón Alausí, “CTA” le apuesta al turismo.....	105
Tabla 31-4	Reestructuración del organigrama y elaboración de un manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.....	107
Tabla 32-4	Implementación de un plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.....	109
Tabla 33-4	Disposición de un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, Sistema “Atendemos sus QRS”	112
Tabla 34-4	Creación de un sistema de reservas de pasajes, Sistema “Pensado en ustedes”.	114
Tabla 35-4	Comunicación efectiva de la filosofía organizacional – “CTA”	116
Tabla 36-4	Elaboración de un plan de capacitación dirigido al personal de transporte de pasajeros y encomiendas	118
Tabla 37-4	Desarrollo de un programa del "empleado del mes”	120

Tabla 38-4	Establecimiento de convenios con clínicas u hospitales privados	122
Tabla 39-4	Plan Operativo Consolidado de la Cooperativa de Transportes "CTA"	123
Tabla 40-4	Presupuesto de la Cooperativa de Transportes "CTA"	127
Tabla 41-4	Cuadro de Mando Integral – Medidas	132
Tabla 42-4	Cuadro de Mando Integral – Metas	135
Tabla 43-4	Cuadro de Mando Integral – Medios	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2	Modelo de planeación estratégica de David Fred.....	19
Figura 1-4	Escudo	53
Figura 2-4	Organigrama Estructural Actual de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.....	58
Figura 3-4	Organigrama Estructural Propuesto de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.....	59
Figura 4-4	Definición del Negocio	61
Figura 5-4	Misión	63
Figura 6-4	Visión 2019-2023	64
Figura 7-4	Principios.....	66
Figura 8-4	Valores	69
Figura 9-4	ANT.....	77
Figura 10-4	Mapa Estratégico.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3	Plan Estratégico	28
Gráfico 2-3	Misión y Visión	29
Gráfico 3-3	Objetivos.....	30
Gráfico 4-3	Manual de funciones.....	31
Gráfico 5-3	Programas de capacitación, desarrollo personal o motivación	32
Gráfico 6-3	Modelo de motivación laboral	33
Gráfico 7-3	Maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada	34
Gráfico 8-3	Modernización e innovación de unidades de transporte	35
Gráfico 9-3	Nuevas rutas.....	36
Gráfico 10-3	Gestión administrativa de los dirigentes	37
Gráfico 11-3	Colaborar con el progreso de la Cooperativa.....	38
Gráfico 12-3	Género	39
Gráfico 13-3	Edad	40
Gráfico 14-3	Competitividad en el Mercado.....	41
Gráfico 15-3	Motivo por el que viaja.....	42
Gráfico 16-3	Servicios sustitutos	43
Gráfico 17-3	Ha viajado o conoce la “CTA”	44
Gráfico 18-3	Frecuencia.....	45
Gráfico 19-3	Preferencia.....	46
Gráfico 20-3	Satisfacción del cliente	47
Gráfico 21-3	Instalaciones y paradas accesibles a los usuarios	48
Gráfico 22-3	Conocimiento de las rutas y horarios.....	49
Gráfico 23-3	Nuevas rutas.....	50
Gráfico 24-3	Medios de comunicación	51
Gráfico 1-4	Destinos	56

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A** Cooperativas de Transporte en la Provincia de Chimborazo
- Anexo B** Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según regiones, provincias y sexo
- Anexo C** Proyección de la población chimboracense, por años calendario “2019 – 2020”, según cantones
- Anexo D** Población por área y sexo, según cantón y parroquia de empadronamiento
- Anexo E** Registro Único de Contribuyentes Sociedades
- Anexo F** “CTA” 1960 – 1980
- Anexo G** Matriz y locales comerciales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí
- Anexo H** Socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA”
- Anexo I** Personal Administrativo
- Anexo J** Chóferes fijos
- Anexo K** Chóferes eventuales
- Anexo L** Guía de entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí
- Anexo M** Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí
- Anexo N** Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí
- Anexo O** Manual de funciones

RESUMEN

El presente proyecto de investigación trata sobre un Plan Estratégico propuesto para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí correspondiente al período 2019–2023, cuya finalidad es mejorar el desarrollo organizacional dando énfasis al capital humano como el activo más valioso de una empresa. La metodología de la investigación ha consistido en una combinación de entrevistas realizadas al gerente y encuestas dirigidas a los colaboradores y a los usuarios donde se expuso que la Cooperativa necesita de la elaboración de un plan estratégico basado en el cuadro de mando integral para mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones humanas en el trabajo. Asimismo, se efectuó un análisis externo e interno de la Cooperativa para poder determinar oportunidades o amenazas y, fortalezas o debilidades donde se estipuló que se pueden aprovechar los medios masivos de comunicación para potenciar la imagen corporativa, cuenta con un seguro interno de accidentes para los socios y usuarios. La inversión total de la propuesta de planificación estratégica es de \$ 8.204,36; misma que será financiada con recursos propios donde se destaca la implementación de un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias y, un sistema de reserva de pasajes; realizar un programa para dar a conocer los principales atractivos y servicios turísticos del Cantón Alausí; diseño de un plan de capacitación en la empresa y; llevar a cabo un programa del "empleado del mes" que motive a sus colaboradores con la finalidad de mejorar la posición competitiva de la empresa y, atraer y retener a sus clientes y a los colaboradores eficientes. Se recomienda implementar este plan estratégico para que el gerente pueda definir el rumbo correcto de la misma donde cada integrante desempeñe un rol en función de sus conocimientos promoviendo el uso eficiente de los recursos para que puedan alcanzar los objetivos marcados.

PALABRAS CLAVE: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <ANÁLISIS SITUACIONAL> <CUADRO DE MANDO INTEGRAL> <TRANSPORTE INTERPROVINCIAL> <ALAUÍS (CANTÓN)>



Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza, PhD.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research project is about a Strategic Plan proposed for the Cooperative of Interprovincial Passenger Transport “CTA” from Alausí corresponding to the period 2019-2023, whose purpose is to improve the organizational development giving emphasis to the human capital as the most valuable asset of a Company. The methodology of the research consists of a combination of interviews with the manager and surveys directed to the collaborators and users where it was stated that the Cooperative needed the preparation of a strategic plan based on the balanced scorecard to improve the organizational effectiveness and enhance human relationships at work. Likewise, an external and internal analysis of the Cooperative is carried out in order to determine opportunities and threats and strengths or weaknesses where it was stipulated that the mass of media can be used to enhance the corporate image, has an internal accident insurance for business associates and users. The total investment of the strategic planning proposal is \$ 8,204.36; which will be financed with own resources, where the planning of complaints, claims and suggestions management system and a ticket reservation system stand out; carry out a program to promote the main attractions and tourist services from Alausí Canton; design a training plan in the Company and carry out an “employee of the month” program that motivates its collaborators in order to improve the competitive position of the Company, and attract and retain its customers and efficient collaborators. This strategic plan is recommended so that the manager can define the correct course of the same where each member plays a role based on their knowledge promoting the efficient use of resources so that they can achieve the proposed objectives.

KEYWORDS:

ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES // STRATEGIC PLAN // SITUATIONAL ANALYSIS // BALANCED SCORECARD // INTERPROVINCIAL TRANSPORT // ALAUSÍ CANTON.

INTRODUCCIÓN

El transporte es un sector estratégico para el desarrollo de la economía nacional porque nos garantiza la movilización de los ciudadanos de un lugar a otro, también responde a la libre circulación de mercancías e, influye en la productividad en los sectores económicos. En la economía ecuatoriana el sector de transporte de carga y pasajeros presentó una tasa de variación anual de 1,6% en el 2018.

En estos últimos años la Asamblea Nacional a través de la Comisión Ocasional de Tránsito está analizando la propuesta para la reforma de entre 45 y 50 artículos de la Ley de Tránsito vigente (LOTTTSV) planteados por los gremios y los ciudadanos con el propósito de mejorar la seguridad vial en el Ecuador a través de un cambio en el sistema de puntos de las licencias, la duración de los cursos de conducción o, endurecimiento de sanciones de tránsito.

El presente Plan Estratégico le permitirá contar con líneas de acción enmarcadas en el desarrollo de una cultura de servicio al cliente ya que si bien sus valores están enmarcados dentro de esta cultura su aplicación en la realidad es prácticamente nula; siendo indispensable que los chóferes y ayudantes respeten las paradas, traten con amabilidad a los usuarios, cumplan con las normas de tránsito, mantengan sus vehículos limpios y en buen estado mecánico.

Para una empresa, las etapas que componen el proceso de planificación estratégica usualmente son las siguientes: introducción; revisar la misión, visión y los valores de la empresa; análisis de la situación actual (PEST y 5 fuerzas de Porter); diagnóstico (matriz FODA); prioridades estratégicas; desarrollar planes de acción (si es posible, anuales), establecer el presupuesto y, seguimiento y evaluación (cuadro de mando integral).

Cabe destacar que se contó con el apoyo del Sclgo. William Palacios Molina como gerente y de la Ing. Germania Soto Cantos como su asistente, constituyéndose en un proceso dinámico y participativo ya que se generaron ideas en beneficio de la Cooperativa.

Para una mejor comprensión y orden, se ha dado una estructura a la investigación, conformándose por 4 capítulos que a continuación serán descritos de manera sintetizada:

El CAPÍTULO I: PROBLEMA, se compone por el planteamiento, formulación y delimitación del problema de no contar con un buen plan estratégico, la justificación de la investigación y los objetivos tanto general como específicos que se desean alcanzar con este proyecto.

El CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL señala las bases teóricas que nos permiten sustentar el proceso de esta planificación estratégica y la idea a defender estableciendo la variable dependiente e independiente.

El CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO es el conjunto de mecanismos utilizados en el desarrollo de este estudio como las modalidades, los tipos y los diversos métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, también se define la población y muestra para poder efectuar la comprobación de la idea a defender.

El CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO hace referencia a la propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, demostrando que representa las mejores oportunidades para maximizar la rentabilidad en la empresa, debiendo incrementar las ventas, ofrecer servicios complementarios, mejorar su tecnología, crear alianzas estratégicas y capacitar al personal.

Finalmente, se incluye las conclusiones y recomendaciones a las que se ha podido llegar en el presente estudio, consecutivamente, asimismo; el glosario de palabras desconocidas, la bibliografía donde se hace referencia a las publicaciones de los autores que han formado parte de la misma y por último, los anexos que comprenden imágenes, documentos, resumen de la entrevista, modelos de encuestas y proformas para poder complementar dicho trabajo.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1. Problema.

1.1.1. Planteamiento del problema.

Los medios de transporte tienen una relevancia extraordinaria en la sociedad porque permiten el traslado de bienes como de personas, logrando una integración social que favorece el desarrollo. Es por ello que siempre veremos una mejora en la eficiencia de los medios de transporte, con servicios mejorados y una utilización de recursos menor.

Hoy en día, el desafío se enfoca en lograr bajar más y más los costos de los medios de transporte. Siendo la energía un tema central y se han realizado muchas investigaciones para analizar nuevas formas de proporcionarla, circunstancia en parte relacionada con los problemas que puedan existir en el futuro en lo que respecta a la provisión de petróleo.

No obstante, puede decirse que, a pesar de esta búsqueda, paralelamente los motores de combustión han logrado alcanzar una eficiencia mucho mayor, evitando en gran medida el despilfarro de combustible. (Importancia.org, 2014)

La población ecuatoriana alcanzó los 17'096.789 habitantes, mientras Chimborazo tiene una población total de 515.417 habitantes y, la población del Cantón Alausí es de 45.385 de personas según proyecciones del INEC para el 2018.

En el país existen 201 operadoras de transporte interprovincial, 14 empresas de transporte interprovincial en la Provincia de Chimborazo y, 2 cooperativas interprovinciales establecidas en el Cantón Alausí, como: Cooperativa de Transportes “CTA” y Cooperativa de Transportes Patria.

La Cooperativa de Transportes “CTA” es una empresa de transporte de pasajeros y envío de encomiendas nacida el año 1973 en el Cantón Alausí. Esta organización ha ido creciendo y consolidándose en el mercado a través de los años por lo que en la actualidad se ve en la necesidad de utilizar estrategias planificadas que le permitan atender de mejor manera las necesidades, así como cumplir con las expectativas de sus clientes.

En la actualidad, el Sr. Carlos Vallejo Chacha como su presidente y el Sclgo. William Palacios Molina como su gerente, Cooperativa de Transportes Alausí cuenta con un establecimiento propio el mismo que se encuentra situado en la Parroquia Urbana Alausí Central del Cantón Alausí de la

Provincia de Chimborazo, establecida entre las calles Av. 5 de Junio S/N entre Esteban Orozco y 9 de Octubre, frente al Hostal Europa.

Cuenta con 5 oficinas, la matriz ubicada en Alausí y 4 locales comerciales situados en las parroquias Tarqui, Lizarzaburu, Guamaní y Eloy Alfaro (Durán).

La demanda está dada por la Población Económicamente Activa de 10 años y más del Cantón Alausí con el 52.0% es decir, 17.202 habitantes, comprendiendo el 8.6% de la PEA de la Provincia de Chimborazo; a los clientes actuales de los locales comerciales y a los visitantes. Mientras la oferta está dada por los vehículos, la infraestructura, los servicios, los conductores y los oficiales.

Mediante la realización de un breve diagnóstico a la organización se comprobó que existe una serie de problemáticas que caracterizan el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

- Existe discriminación mayormente hacia los adultos mayores al negarles los pasajes por tener el derecho a las tarifas preferenciales del 50% en el transporte terrestre pero también, los pasajeros de camino reciben maltrato psicológico por faltas de respeto y/o comentarios ofensivos al subir o bajar de la unidad.
- El acoso sexual en el transporte público es un problema en todo el mundo, presentando en las víctimas como consecuencias: baja autoestima, descenso en la motivación, repercusiones en la salud mental, modificación en el comportamiento, entre otros.
- Los usuarios presentan inconvenientes en la reserva de los pasajes y en el envío de encomiendas.
- Los chóferes y ayudantes no se preocupan por tener los elementos obligatorios ni por darle mantenimiento adecuado a los vehículos y menos por mantenerlos limpios, solo les importa las ganancias que podrían obtener por ese servicio.
- Las rutas y las frecuencias coinciden con los de su competencia, ocasionando accidentes de tránsito por la competencia desleal en el transporte por carretera.
- La preocupación por las malas condiciones de trabajo y el estado de salud de los chóferes y ayudantes.
- Algunas unidades de transporte no tienen las características mínimas de seguridad dictadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).
- Los usuarios no aprovechan el tiempo de viaje en realizar alguna actividad enriquecedora.
- Los socios de la cooperativa no se rigen a un manual de proceso de reclutamiento, selección y contratación por el cual se incorpore al personal adecuado para ocupar los puestos debiendo regirse a la ley.

- La ausencia de una filosofía organizacional, que incluya entre otros aspectos: la misión, visión, principios y valores.
- La Cooperativa de Transportes Alausí no cuenta con una estructura orgánica bien definida de apoyo al cumplimiento del Plan Estratégico que detalle los cargos actuales respetando jerarquías y funciones, ni un manual de funciones de apoyo para el desarrollo de estrategias de negocio que describa con claridad las funciones básicas y las responsabilidades de los puestos de trabajo.
- Hay errores en el uso de redes sociales, en la cual se pueda gestionar las quejas y sugerencias de los stakeholders, de manera que se pueda ofrecer un mejor servicio.
- Por último, la Cooperativa de Transportes “CTA” no cuenta con un plan estratégico que oriente al gerente en la toma de decisiones de manera oportuna.

Los problemas citados anteriormente y los nuevos hallazgos tras la investigación, se considera que tienen su origen principalmente en una inadecuada formación y capacitación tanto de los chóferes como de los ayudantes para realizar sus tareas de manera eficiente y puntual.

1.1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera el Plan Estratégico permitirá un desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

1.1.3. Delimitación del problema.

Campo: Planificación Estratégica

Área: Administrativa

Metodología: Modelo de Gestión Empresarial

Aspecto: Estrategias

Delimitación Espacial:

Entidad: Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí

Provincia: Chimborazo

Cantón: Alausí

Parroquia: Alausí Central

Dirección: Av. 5 de Junio entre Esteban Orozco y 9 de Octubre

Delimitación Temporal:

Período: 2019 – 2023

1.2. Justificación.

Una mala estructura organizacional, ausencia de manuales de funciones, falta de publicidad, un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, el acoso a las mujeres, exceso de pasajeros, así como unidades de transporte que evaden llevar a personas con capacidades diferentes y adultos mayores, y que las rutas que realizan son casi homogéneas ocasiona que hayan competencias entre conductores por ganar pasajeros lo que termina en accidentes, son los principales problemas que afectan a la Cooperativa de Transportes “CTA”.

Por lo cual se ha tomado la decisión de plantear un plan estratégico que facilite la toma de decisiones a sus líderes, establezca las funciones a cumplir por los diferentes cargos, permita la ejecución y evaluación de sus estrategias de negocio, brinde una dirección para el cumplimiento de sus objetivos dentro de un tiempo finito, promueva un uso eficiente de sus recursos y, conduzca a la obtención de resultados efectivos.

Por lo tanto, se brindará capacitaciones sobre psicología aplicada a la conducción, en este tema se les indicarán sobre cómo controlar las emociones y la ansiedad. De manera que se pueda evitar denuncias por agresiones de transportistas hacia los usuarios, los cuales pueden hacer uso de las diferentes vías para informar las agresiones como la página web de la ANT, los agentes, el ECU 911 y la Fiscalía.

Los controladores no han tenido una formación académica adecuada, por eso se consideraría como requisito antes de contratarlos que mínimo tengan un título de bachiller, entendiendo que es por su propio beneficio, ya que la gente cambiara su perspectiva hacia ellos y hacia su trabajo.

El turismo como una fuente de riqueza, en donde a los visitantes se les indique los lugares turísticos que pueden visitar con la posibilidad de comunicarse en el mismo idioma, esto se lo puede realizar en el momento en que viajan, de manera que agregamos valor al servicio y como resultado obtenemos recomendaciones a su familia, sus amigos o compañeros.

Finalmente, los beneficiarios de la presente investigación serán la Cooperativa, los usuarios y el pueblo de Alausí, puesto que a través de mi aportación profesional y académica brindaré una información clara con el fin de mejorar a la organización.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Implementar un Plan Estratégico exitoso para mejorar el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, Provincia de Chimborazo, periodo 2019 - 2023.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.
- Desarrollar estrategias genéricas que le permita a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí consolidarse en el sector del transporte.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Antecedentes Investigativos.

- **Tema: “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Taxis El Batán No. 37”.**

Autores: Martha Denisse Cofre Castro & Henry Gonzalo Paredes Gutiérrez

La falta de una planificación estratégica no le ha permitido a la Cooperativa de taxis “El Batán” N°. 37 un adecuado desarrollo y gestión financiera, administrativa, comercial ya que la misma no tenía planteada la misión, visión, cultura organizacional y los objetivos que se deseaba alcanzar. (Cofre Castro & Paredes Gutiérrez, 2013, pág. 197)

- **Tema: “Plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros Alóag”**

Autora: Tatiana Elizabeth Caizaluisa Velásquez

Los socios deben dar a conocer la filosofía de la institución a todos los trabajadores de la Cooperativa y plasmarla en las unidades de transporte para que el usuario también pueda conocerla; la nueva estructura organizativa permitirá que se realicen eficazmente todas las actividades de la Cooperativa, ello permitirá el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico. (Caizaluisa Velásquez, 2013, pág. 147)

- **Tema: "Plan estratégico y desarrollo organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Ruta 23 de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015"**

Autora: Alicia Fernanda Guamán Puma

El Plan Estratégico es una herramienta necesaria para todo tipo de empresas u organizaciones que requieran mejorar ostensiblemente las actividades inmersas con el desarrollo organizacional, ya que permite a través del diseño de estrategias innovadoras direccionar los esfuerzos hacia el desarrollo como organización, dando así solución a la problemática que dio origen a la presente investigación. (Guamán Puma, 2016, pág. 81)

- **Tema: “Plan de mejora de la calidad en el servicio de la modalidad de taxi convencional en el Cantón Guano - Provincia de Chimborazo”**

Autor: Víctor Rafael Domínguez Cevallos

(Domínguez Cevallos, 2017): “Con la ejecución total de las estrategias planteadas, se podrá palpar el cambio anhelado en la calidad de servicio en la modalidad de taxi convencional del cantón Guano, convirtiéndose así en referentes para los demás cantones” (pág. 105).

Se accedió a trabajos similares en los repositorios institucionales de algunas Instituciones de Educación Superior (IES) mismos que representaron una pauta para el desarrollo de esta investigación debidamente fundamentada y, cuyos resultados tienen validez científica como requisito para la entrega de un título académico.

2.1.2. Antecedentes Históricos.

Los animales domesticados usados para transporte de personas y mercancías ligeras como las mulas, los burros o los caballos, hacen cada viaje lento e inseguro debido a la inexistencia de medios de transporte eficaces y, que algunas veces los animales suelen ser sobrecargados de trabajo en condiciones extremas, generándoles problemas de salud en donde los animales que ya no pueden trabajar –cuando envejecen o se debilitan- suelen ser enviados a un matadero, aunque podrían seguir viviendo varios años más. Recién en 1860 se hacen los primeros estudios para unir mediante vías Quito y Guayaquil.

El primer antecedente de transporte interprovincial es el ferrocarril inaugurado el 17 de junio de 1908 por el General Eloy Alfaro Delgado, quien se dice que hizo un pacto con el diablo para acabar esta obra, que se saldó con la muerte de 4.000 jamaiquinos en medio de las explosiones de dinamita, por enfermedades, derrumbes y picaduras de serpientes; siendo Quito la última capital de Sudamérica en contar con este tipo de transporte.

Los Harman fueron entonces invitados a terminar lo que Kelly había comenzado el ferrocarril ecuatoriano que llegaría a conocerse como el “tren más difícil del mundo”, hacia un recorrido desde la Estación de Chimbacalle en Quito hasta Durán, en la provincia del Guayas.

Sin embargo, el primer automóvil fue traído a Quito en 1859. En 1906, se crea la primera agencia de autos en Quito “La Veloz” con Manuel Jijón Azcáubi, Enrique Gangotena y Nicanor Correa.

En 1914, se piensa en el primer circuito multimodal en la capital al establecerse la primera estación de tranvías que partía desde el sur de Quito junto a la estación del ferrocarril por la calle 18 de Septiembre (hoy Av. 10 de Agosto) hasta la Av. Colón. Desde 1995 esta ruta la cubre el trolebús, “Quito Trainways Company” es la empresa que administraba este medio de transporte.

Con el “boom” bananero, vehículos de transporte masivo, los primeros con carrocerías de madera, son importados al país para movilizar a comerciantes con sus productos. Además, se desarrollan las precarias vías y carreteras del país.

Es así que en 1929, se crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas en la presidencia de Isidro Ayora, con el objetivo de fomentar el transporte terrestre.

En 1945, aparecen las primeras cooperativas de transporte interprovincial. Actualmente existen 425 cooperativas a nivel nacional. En 1949 se crea el primer Sindicato de Chóferes Profesionales de Pichincha en donde se establecen las Escuelas de Conducción autorizadas por la ANT para formar conductores en todas las categorías a fin de que brinden con vocación y conocimientos su servicio a la ciudadanía.

En Quito, el primer plan regulador del transporte público aparece en 1945 por iniciativa del alcalde Jacinto Jijón Caamaño.

La primera Ley de Tránsito se expide en 1963, la cual cambió drásticamente la organización del servicio de transporte público en el país dejando de estar en manos de las municipalidades y pasando a ser responsabilidad de varias organizaciones del Estado, apareciendo la Junta General de Tránsito y la Dirección General de Tránsito para regular y controlar el transporte a escala nacional.

En 1966 se crea el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre. La Policía Nacional estaba encargada de vigilar la movilidad y seguridad vial.

El 2 de agosto de 1996 se expide la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, que establecía la obligatoriedad de enseñar educación vial en las escuelas y colegios.

Doce años estuvo vigente esta ley, hasta que en 2008 la Asamblea Constituyente emite la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial. En 2011 se presentaron reformas a la normativa que endurecieron las penas que contemplaba inicialmente.

En 2011 se traslada la competencia del tránsito a los GAD 's, previamente la competencia la tenía la Policía Nacional. (Vásconez, 2019)

2.2. Marco Teórico.

2.2.1. Plan Estratégico.

Tabla 1-2: Definiciones sobre plan estratégico según autores.

Autores	Definiciones
(Dess & Lumpkin, 2003)	"Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo".
(Brenes Bonilla, 2003)	"Es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada".
(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)	"Es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado" (pág. 8).
(Fernández Güell, 2006)	"Es un documento que recoge un conjunto de estrategias desarrolladas a través de objetivos y acciones, debidamente concretadas y ordenadas en el tiempo" (pág. 48).
(Sainz de Vicuña Ancín, 2017)	"Constituye una herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy", en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)" (pág. 49).

Fuente: Autores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2018

Es una herramienta que recoge lo que una organización desea conseguir en un futuro para cumplir su misión y alcanzar su visión, estableciendo acciones que deben llevarse a cabo en el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia.

2.2.2. Objetivo de un plan estratégico.

"Trazar un mapa que deje claro cuáles son los principales objetivos y las acciones a realizar para conseguir tu meta, es decir, convertir tus objetivos en acciones" (Trenza, 2018).

Este plan sirve como una hoja de ruta de cualquier negocio que se establece con una vigencia entre 1 y 5 años pues, marca las directrices a seguir por el equipo de trabajo quienes se enfocan

en cumplir un mismo objetivo en un plazo determinado aprovechando al máximo los recursos para lograr mejores resultados.

2.2.3. Características de un plan estratégico.

En todo plan estratégico has de incluir las siguientes características:

- **Cuantitativo:** Traducir en cifras el objetivo que quieres conseguir.
- **Personalizado:** Definir qué persona, con nombre y apellidos, va a realizar cada tarea.
- **Descriptivo:** Definir concretamente las tareas a realizar.
- **Temporal:** Indicar la fecha y plazo para ejecutar las tareas. (Trenza, 2018)

Un plan estratégico se considera cuantitativo porque establece las cifras que la empresa quiere alcanzar. Es personalizado porque asigna tareas correctamente a sus colaboradores. Es descriptivo debido a que define cada uno de los pasos necesarios a seguir en un proyecto. Por último, es temporal porque estima la duración de las tareas.

2.2.4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica?

A continuación, se han enumerado 5 ventajas principales y 5 desventajas:

Tabla 2-2: Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Delimita funciones, responsabilidades y regula los comportamientos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su aplicación representa un gasto para las organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Da las pautas de acción para realizar labores y tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de planificación es extenso de realizar y aplicar en la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Afirma claramente cuál es la razón de ser la empresa y hacia donde se quiere llegar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene 100% la certeza de lo que pueda suceder en el futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la organización a cumplir eficientemente sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones las estrategias planteadas no reflejan los resultados esperados.
<ul style="list-style-type: none"> • Sirve para que una organización conozca sus delimitaciones, además permite el conocimiento tanto interno como externo; aprovechar oportunidades y fortalezas y reducir amenazas y debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil estimar y tener una aceptación clara de la filosofía de la organización; es decir cuál va a ser su misión, visión, objetivos estratégicos y valores institucionales.

Fuente: (Koenes, 2011)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2018

El plan estratégico nos permite conocer la realidad de la organización, identificar nuevas oportunidades y amenazas, generar compromiso y motivación y, optimizar los recursos. Sin embargo, se enfrenta a un futuro incierto, bajo presupuesto, un mal diseño del plan estratégico y falta de continuidad.

2.2.5. Importancia de un plan estratégico.

Elaborar un Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la misma, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, éste generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. (Ríos Ramos, 2010)

Un plan estratégico apunta hacia los resultados que se pretenden alcanzar estableciendo un curso concreto de acción donde cada integrante desempeña un rol en función de sus conocimientos.

2.2.6. Componentes de la planeación estratégica.

En cuanto a los elementos esenciales que contiene un plan estratégico mismos que nos ayudan a entender lo que se va hacer o proponer, se mencionan los siguientes:

- **Misión:** Enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- **Visión:** Es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.
- **Valores:** Es un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- **Estrategia:** Se refiere al patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- **Metas u objetivos:** Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- **Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, ejemplo: política de precios, de comercialización, de negociación, de financiamiento, etc.
- **Programas:** Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- **Decisiones estratégicas:** Son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles

que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. (Mintzberg & Quinn, 1998)

Los elementos que componen un Plan Estratégico son la misión entendida como el propósito por el cual existe una empresa, la visión como un enunciado que nos indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, los valores como un conjunto de elementos propios que marcan nuestro comportamiento y establecen un límite a nuestras acciones y los objetivos como la secuencia de acciones a seguir para el logro de las metas.

2.2.7. ¿Quién realiza el plan estratégico?

El plan estratégico lo ha de realizar el gerente o los directivos de tu empresa o un asesor externo que te ayude a trazarlo.

Es muy importante involucrar a tus colaboradores, haz que tengan voz en tu empresa. Ellos pueden aportar todo su conocimiento para identificar los problemas y las oportunidades, ayudando a conseguir los objetivos marcados, y entre todos contribuirán a su éxito.

Para que la estrategia tenga éxito, se tendrá que:

- Comunicar de forma fluida y periódica.
- Formar sobre cómo ejecutar las tareas encomendadas.
- Los objetivos personales han de estar orientados con los de tu empresa. (Trenza, 2018)

Es responsabilidad de los directivos desarrollar un buen plan estratégico con la participación de los colaboradores en el proceso de la toma de decisiones pues conocen a fondo la situación de la organización.

2.2.8. ¿Por qué debemos planear?

“La necesidad de planear esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa funciona en un medio que vive constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización” (Restrepo Vélez, 2017).

Sin importar el tamaño de una empresa, la planeación nos indica el camino correcto que debemos seguir para lograr lo que nos proponemos en un entorno cambiante con una optimización de recursos y evitando duplicar esfuerzos.

2.2.9. ¿Por qué hacer un plan estratégico?

Si tu empresa establece de forma clara un objetivo y elabora un plan estratégico, incluyendo los pasos que hay que dar para llegar hasta él, conseguirás:

- Tu objetivo, marcas una dirección.
- Tus empleados estarán comprometidos, pues la participación de todos ellos es indispensable, les harás sentir útiles y valiosos para tu empresa.
- Descubrir tus fortalezas y debilidades, es decir, aquello que mejor haces y aquello que necesitas mejorar.
- Control, porque estarás obligado a hacer una pausa para analizar que has conseguido y si estás en el camino acertado. (Trenza, 2018)

Con el plan estratégico sabemos en dónde estamos y hacia dónde nos proponemos llegar en el largo plazo, conocemos los recursos y las capacidades de una empresa y, nos permite contar con colaboradores competitivos y motivados que contribuyen a cumplir los objetivos con una adecuada gestión del tiempo.

2.2.10. ¿Para qué sirve la planificación estratégica?

(Restrepo Vélez, 2017), ayuda a establecer objetivos y responder a la pregunta ¿qué hacer para incrementar las posibilidades de éxito? Responde por consiguiente a ciertas preguntas sobre la empresa:

- ¿Qué es?
- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Qué quiere lograr?
- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?

El plan estratégico recoge el resultado del análisis de la organización y su entorno, en el que se establecen los objetivos y metas a alcanzar en un plazo determinado haciendo un óptimo aprovechamiento de los recursos.

2.2.11. ¿Qué pasa si hay planificación estratégica en tu empresa?

(Restrepo Vélez, 2017):

- Podemos ver más allá de los problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro.
- Ayuda a tomar decisiones.
- Ayuda a los empresarios a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.

Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos en las decisiones, guía los esfuerzos de la organización hacia un fin común y, toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva.

2.2.12. ¿Qué pasa si no hay un plan estratégico?

(Restrepo Vélez, 2017):

- No sabemos en dónde estamos ni para dónde vamos.
- No usamos adecuadamente los recursos.
- Hay desorden en el sitio de trabajo.
- No se generan ideas de crecimiento para la empresa.

Las consecuencias de no planificar se reflejan en las pérdidas o ganancias de un negocio, asignación inadecuada de recursos en el proyecto, la incertidumbre de no alcanzar lo que se desea fijando plazos y falta de motivación en el trabajo.

2.2.13. Modelo integral del proceso de administración estratégica.

Las etapas a seguir suelen ser las siguientes:

Etapas 1: Formulación de la estrategia

Declaraciones de la visión y la misión

¿Qué queremos llegar a ser? Esta es la pregunta que debe responder la visión de una empresa. Debe ser corta y desarrollada por la mayor cantidad de gerentes posibles. Se plantea antes que la misión.

¿Cuál es nuestro negocio? La misión de una empresa está basada en esta pregunta. Es la razón de ser de una empresa, lo que le distingue de otras; es esencial para definir objetivos y estrategias eficaces.

Realización de una auditoría externa

El objetivo de dicha auditoría es definir los factores que pueden interferir positiva o negativamente en una empresa, es decir, oportunidades y amenazas. La empresa debe estar en la capacidad de responder tanto ofensiva como defensivamente.

Para la realización de dicha auditoría, es importante contar con tantos gerentes como empleados sea posible. Debe tenerse en cuenta factores económicos, culturales, políticos y demás tendencias que puedan afectar a la empresa.

Realización de una auditoría interna

Esta auditoría comprende aspectos como la contabilidad, la mercadotecnia, producción y demás áreas que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

El proceso de realización de esta auditoría es semejante al realizado en la auditoría externa en cuanto a la participación de todo el personal posible; la diferencia es que, en este caso se escudriñará en los departamentos y las divisiones que conforman la empresa, para así determinar las fortalezas y debilidades presentes.

Establecimiento de objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son los resultados esperados al seguir las estrategias planteadas. El período de los objetivos debe concordar también con las estrategias, y por lo general es entre dos y cinco años.

Los objetivos deben ser:

Cuantitativos y cuantificables, realistas, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes.

Creación, evaluación y selección de estrategias

Se debe desarrollar un conjunto de estrategias teniendo en cuenta sus ventajas, desventajas, compensaciones, gastos y beneficios.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna.

Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas por los participantes. Una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles, serán los mismos participantes quienes las clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala.

Etapas 2: Implantación de la estrategia

Implementar estrategias – Temas de administración

El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias seguir.

Debe haber un compromiso por parte del gerente y empleados de la empresa para que entiendan el negocio, se sienten parte de la compañía y, a través de su participación en las actividades de formulación de las estrategias, se comprometen a ayudar al éxito de la organización.

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma. ¡Siempre es más difícil hacer algo (implementación de la estrategia) que decir lo que se va a hacer (formulación de la estrategia)!

- La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción
- La implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción

- La formulación es principalmente un proceso intelectual
- La implementación es principalmente un proceso operativo

- La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas
- La implementación requiere de habilidades especiales de motivación y liderazgo

Implementar estrategias – Temas de sistemas de información general

Es difícil implementar con éxito las estrategias en las organizaciones que no comercializan bien sus productos y servicios, en las empresas que no pueden obtener el capital de trabajo necesario, en las que se fabrican productos tecnológicamente inferiores, o en las que hay un sistema de información débil.

Marketing: malas estrategias

Contabilidad: capital, presupuesto, etc.

Investigación y desarrollo: desarrollo de nuevos proyectos, innovación

Etapa 3: Evaluación de la estrategia

Medir y evaluar el desempeño

Las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes (García, 2017)

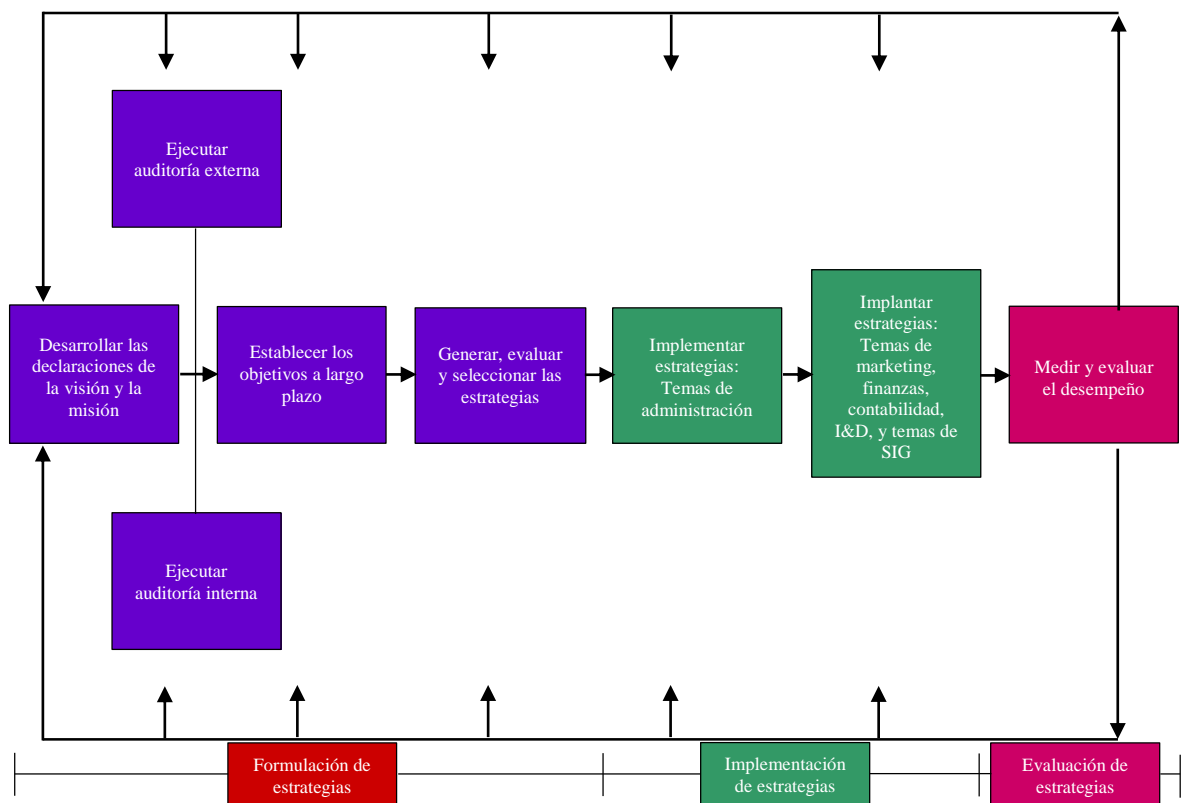


Figura 1-2: Modelo de planeación estratégica de David Fred

Fuente: (Fred R., 1988, pág. 40)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2018

Una buena planificación estratégica debe definir la misión, visión y los valores que nos van a permitir la identificación de la entidad y representan su compromiso con la sociedad, considerar un análisis de factores internos y externos a través de la matriz FODA para evaluar su posición

dentro del mercado, establecer objetivos a largo plazo hacia donde se dirigen recursos y esfuerzos, desarrollar planes operativos para lograr dichos objetivos, elaborar un presupuesto que refleje las operaciones y los recursos con los que cuenta una empresa e, implementar un sistema de seguimiento y control del proyecto (CMI: cuadro de mando integral).

2.2.14. Cuadro de Mando Integral.

(Amo Baraybar, 2010) lo define como: “Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (págs. 10, 11)

2.2.15. Las cuatro perspectivas del CMI.

Tradicionalmente, el modelo de Norton y Kaplan de Balanced Scorecard cuenta con 4 perspectivas básicas: financiera, de cliente, de procesos internos y, de crecimiento y aprendizaje. Aunque esto es lo habitual, se puede contar con más o menos perspectivas ya que las necesidades del negocio hacen que el modelo se deba adaptar a circunstancias específicas de las organizaciones. (ISOTools, 2015)

2.2.15.1. Perspectiva financiera.

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

2.2.15.2. Perspectiva del cliente.

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

2.2.15.3. Perspectiva de procesos internos.

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

2.2.15.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados. (Logicalis, 2017)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta basada en indicadores estructurados a través de 4 perspectivas elementales de una organización y ligados a planes de acción que permiten alinear a los empleados con los objetivos del negocio evitando el despilfarro de los recursos. La perspectiva financiera busca aumentar los ingresos de la organización mediante nuevas oportunidades de negocio, incremento del volumen de ventas, eliminando productos poco rentables o por aumento del número de clientes, la perspectiva de clientes define estrategias eficaces para captar y retener clientes clave que sostienen la razón de ser de la empresa, la perspectiva interna cubre las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes y, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en la motivación para el logro de los objetivos.

2.3. Marco Conceptual.

Análisis FODA

(Zambrano Barrios, 2006): “Permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización pública y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución” (pág. 85).

Análisis Situacional

(Sulser Valdéz & Pedroza Escandón, 2004): “Es un estudio a profundidad de la organización en el que se logran identificar elementos internos como las fuerzas y las debilidades y elementos externos como los riesgos (amenazas) y las oportunidades” (pág. 23).

Diagnóstico

(Rojas López & Medina Marín, 2011): “¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué? El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma” (pág. 19).

Direccionamiento Estratégico

(Serna Gómez, 2008): “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico; integrado por los principios corporativos, la visión y la misión del negocio” (pág. 58).

Entorno

(Fernández Güell, 2006): “está compuesto por una serie de agentes que condicionan la actividad de la empresa: competidores, consumidores, instituciones públicas, grupos de presión, etc.” (pág. 48).

Estructura Organizacional

Según el autor (Gilli, 2017) manifiesta que: “Una estructura organizacional debe cumplir y basarse en ciertos parámetros, expresando que la mejor manera de entender cómo funciona una organización y como está compuesta” (pág. 69).

Mapa Estratégico

(Kaplan & Norton, 2004): “Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa, es tan revelador para los directivos como el cuadro de mando integral en sí” (pág. 38).

Plan de acción

Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, puede involucrar a distintos departamentos y áreas, establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. (Pérez Porto & Merino, 2009)

Presupuesto

(Pere, 1999) sostiene que: “Es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado período de tiempo” (pág. 18).

Prioridad

(Pérez Porto & Merino, 2010): “Es algo importante frente a otras cosas y, de esta forma, recibirá más recursos o será atendido con mayor celeridad”.

Ventaja competitiva

(Sevilla Arias, 2017): “Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás”.

2.4. Idea a defender.

El plan estratégico permitirá mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.

2.4.1. Variable independiente.

Plan estratégico

2.4.2. Variable dependiente.

Mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí

La importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el capital humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. (Garzón Castrillón, 2005, pág. 32)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad.

Investigación cuantitativa: Nos servirá para obtener datos utilizando las encuestas dirigidas a los colaboradores y a los usuarios actuales y potenciales, utilizando el método estadístico se podrá manejar los resultados numéricos mediante técnicas de recolección, recuento, presentación, descripción y análisis, para establecer patrones de comportamiento y validar la idea, logrando una defensa de tesis exitosa.

Investigación cualitativa: Se analizarán opiniones, criterios y propuestas de los grupos de interés sobre el tema de estudio o incluso mediante la observación del contexto, se podrán establecer conclusiones o dar explicaciones.

3.2. Tipos.

De campo: Se realizarán visitas regulares al líder y colaboradores de la Cooperativa de Transportes “CTA”, para obtener información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que el producto de estudio arroje resultados reales.

Bibliográfica – Documental: Se pretende aprovechar la mayor cantidad de referencial teórico existente de reconocidos autores, cuyas investigaciones ayudarían parcialmente al desarrollo del trabajo de titulación.

Descriptiva: Se podrá determinar cuál es la situación actual de la Cooperativa de Transportes “CTA”.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos.

3.3.1. Métodos.

Método inductivo: Se comenzará con unas observaciones y medidas específicas de los sucesos para llegar a unas conclusiones generales, por lo que se visitarán las instalaciones de la Cooperativa de Transportes “CTA” y me trasladaré a las paradas del transporte interprovincial para poder involucrarme con la población de estudio con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

Método deductivo: Este método se lo utilizará en la estructura del Marco Teórico-Conceptual puesto que se emplearon diferentes fuentes de información (general) y se seleccionaron los temas de interés (específico).

Método analítico: Puesto que se analiza el entorno de actuación y los factores internos y externos que afectan a la organización, identificando y aprovechando oportunidades de mejora.

3.3.2. Técnicas.

Entrevista: Se mantendrá una conversación cara a cara con el Gerente de la Cooperativa de Transportes “CTA”, mediante preguntas abiertas de manera que podamos obtener información relevante sobre el tema de estudio, a través de respuestas verbales dadas por el sujeto de estudio.

Encuesta: Se empleará según la forma de aplicación la encuesta personal, según sus objetivos la encuesta analítica ya que al explicar y describir un problema se logrará encontrar la mejor solución y según las preguntas con respuestas cerradas ya que los encuestados deberán elegir alguna de las posibles opciones y por ello, serán más fáciles de cuantificar, añadiendo como última opción: “otro”.

3.3.3. Instrumentos.

Guía de entrevista: Con la cual se pueda guiar la conversación, permitiendo al entrevistado expresar sus opiniones y puntos de vista.

Cuestionarios: Una serie de preguntas y otras indicaciones para obtener información necesaria de los encuestados.

3.4. Población y Muestra.

3.4.1. Población.

(Pérez Porto & Merino, 2012): “Es un grupo formado por las personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general”.

Según (Arias Gómez, Villasís-Keever, & Miranda-Novales, 2016): “Es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (pág. 202).

La población que se consideró para el presente trabajo se compone de la siguiente manera:

Tabla 1-3: Composición de la población

Población	Nro.
Gerente	1
Auxiliar contable	1
Oficinistas de boletería y encomiendas	6
Oficinista de boletería	1
Asistente de boletería	1
Oficinista de encomiendas	1
Chóferes fijos	18
Chóferes eventuales	15
Oficiales	31
TOTAL	75

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

La población total de clientes internos es de 75 (gerente y 74 colaboradores) y de clientes externos es de 17.202 (usuarios).

3.4.2. *Muestra.*

Según (Bernal Torres, 2010, pág. 161) muestra: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Es un subgrupo de la población o universo:

- Se utiliza por economía de tiempo y recursos.
- Implica definir la unidad de muestreo y de análisis.
- Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 171).

$$n = \frac{z^2(p * q)N}{N * E^2 + z^2(p * q)}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra
Z = Es el nivel de confianza
p = Es la variabilidad positiva
q = Es la variabilidad negativa
N = Es el tamaño de la población
E = Es la precisión o el error

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{1,96^2(0,5 * 0,5) 17202}{22927 * 0,05^2 + 1,96^2 (0,5 * 0,5)}$$

Donde:

N = 17202

Z = 1,96

p = 0,5

q = 0,5

E = 0,05

n = ?

n = 376 usuarios del transporte público

Al efectuar este cálculo estadístico se puede determinar qué tamaño de la muestra de usuarios del transporte público serán encuestados, correspondiendo a 376; y, se considerarán los 75 clientes internos.

3.5. Resultados.

3.5.1. Análisis de las Encuestas.

3.5.1.1. Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.

PREGUNTA 1: ¿La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, cuenta con un Plan Estratégico?

Tabla 2-3: Plan Estratégico para empresas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	74	100%
No	0	0%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

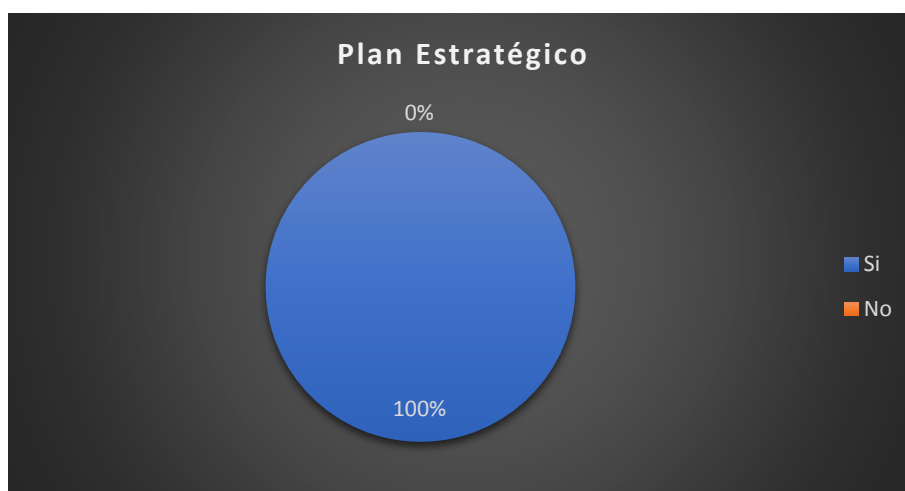


Gráfico 1-3: Plan Estratégico para empresas

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 100% de los encuestados mencionan que la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, cuenta con un Plan Estratégico (74 colaboradores). Sin embargo, se considera que el Gerente de la Cooperativa de Transportes “CTA” no ha realizado un Plan Estratégico acorde a la realidad de la organización que defina el curso de acción para abordar sus objetivos trazados mediante la optimización de los recursos disponibles y, sirva como una fuente de motivación y compromiso para sus integrantes basado en una filosofía organizacional.

PREGUNTA 2: ¿Se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la Cooperativa?

Tabla 3-3: Misión y Visión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	65%
No	26	35%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

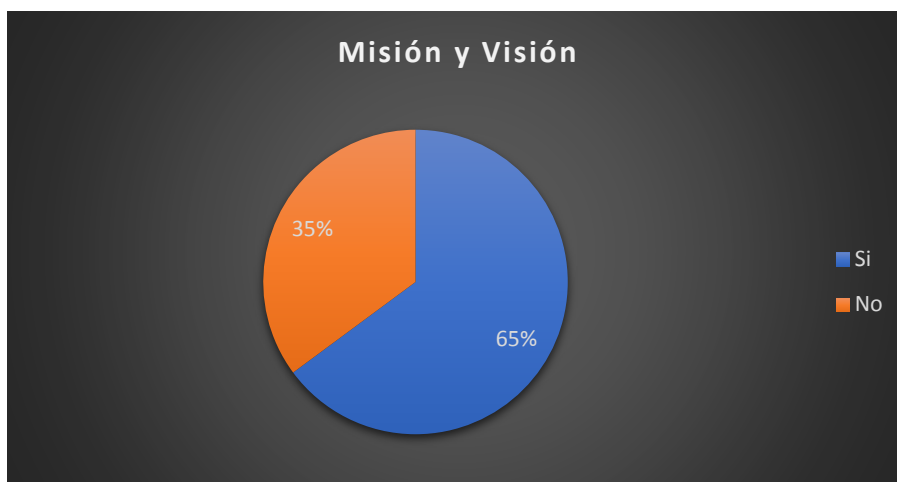


Gráfico 2-3: Misión y Visión

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 65% de los empleados conocen la misión, visión y objetivos de la Cooperativa, mientras que el 35% lo desconocen, 48 y 26 colaboradores respectivamente; por un lado, la misión define lo que una organización pretende cumplir en base al entorno en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer. Mientras que, la visión apunta a la imagen realista que la organización quiere transmitir a futuro. Ambos elementos nos permitirán definir los objetivos, la forma en que se acercará a su público y las estrategias a utilizar para mejorar su posición competitiva. Mismas que, deben ser comunicadas de forma clara a todos los integrantes de la organización mediante seminarios y conferencias, ya que es la forma que hace que el equipo entienda la cultura organizacional y, esté alineado con los objetivos, de manera que se sientan identificados con esta empresa.

PREGUNTA 3: De acuerdo a su propia opinión usted considera que los objetivos de la Cooperativa son...

Tabla 4-3: Objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuados	10	13%
Efectivos	16	22%
Poco divulgados	24	32%
Buenos	13	18%
Incomprensibles	11	15%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

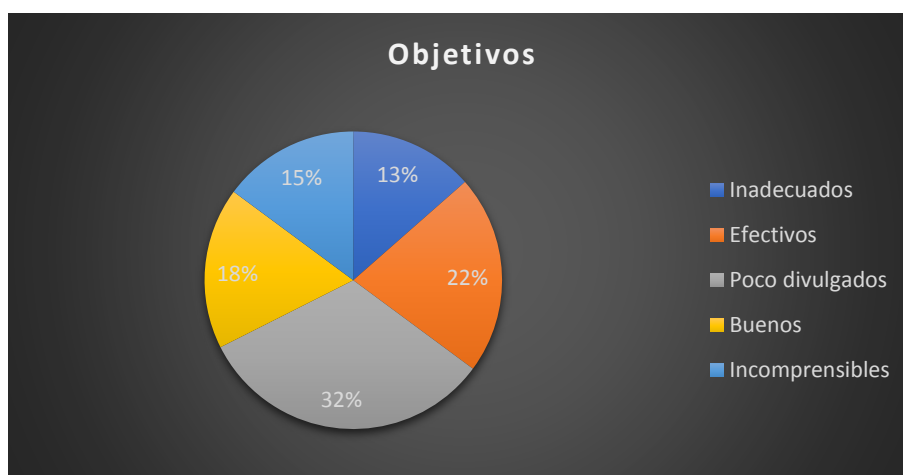


Gráfico 3-3: Objetivos

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

De acuerdo con la opinión de los colaboradores, el 32% considera que los objetivos de la Cooperativa son poco divulgados (24 encuestados), mientras el 22% opina que son efectivos (16 encuestados), el 18% piensa que son buenos (13 encuestados), el 15% creen que son incomprensibles (11 encuestados) y el 13% mencionan que son inadecuados (10 encuestados); los objetivos son los resultados que una organización busca alcanzar en un plazo definido, llevando a cabo determinadas acciones con una adecuada asignación de recursos que le permitan cumplir con su misión, inspirados por la visión. Establecer objetivos es esencial para el éxito de toda organización ya que, éstos generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos generan satisfacción a todos los integrantes de la organización.

PREGUNTA 4: Cuando usted ingresó a laborar en la Cooperativa, ¿le entregaron un manual de funciones?

Tabla 5-3: Manual de funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	74	100%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 4-3: Manual de funciones

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 100% de los encuestados no han recibido un manual de funciones cuando ingresaron a laborar en la Cooperativa (74 colaboradores); para una empresa es importante contar con un manual de funciones porque facilita el proceso de inducción de personal, permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados de acuerdo a sus conocimientos, destrezas y habilidades, así como aplicar programas de capacitación por lo cual, se lo actualizará cada ocasión que la entidad implemente cambios en su estructura organizacional, por requisitos mínimos o, en las funciones que desarrolla.

PREGUNTA 5: ¿Usted ha participado en programas de capacitación, desarrollo personal o motivación dentro de la Cooperativa?

Tabla 6-3: Programas de capacitación, desarrollo personal o motivación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	39%
Frecuentemente	14	19%
A veces	10	14%
Nunca	21	28%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 5-3: Programas de capacitación, desarrollo personal o motivación

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 39% de los encuestados siempre han participado en programas de capacitación, desarrollo personal o motivación dentro de la Cooperativa (29 colaboradores), mientras el 28% nunca (21 colaboradores), el 19% lo ha hecho frecuentemente (14 colaboradores) y el 14% a veces (10 colaboradores); la capacitación laboral permite a las organizaciones contar con un personal calificado y productivo en las labores en las que se desempeñan, por lo que en la Cooperativa se han impartido capacitaciones semestrales y anuales con contenidos generales sobre Seguridad Vial para la adquisición de nuevos conocimientos.

PREGUNTA 6: ¿Cuál es el modelo de motivación laboral que se emplea en la Cooperativa?

Tabla 7-3: Modelo de motivación laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento verbal	24	32%
Reconocimiento al empleado del mes	0	0%
Retribuciones por objetivos	0	0%
Ninguno	50	68%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

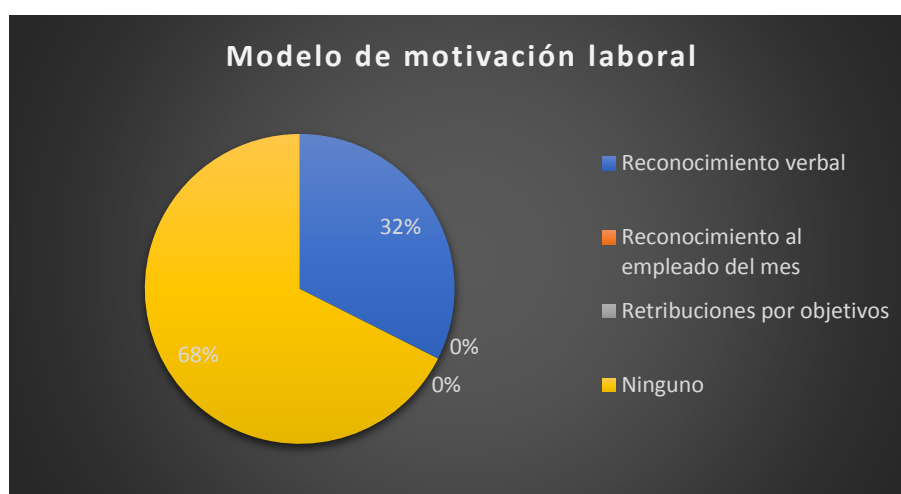


Gráfico 6-3: Modelo de motivación laboral

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 68% de los encuestados mencionaron que la Cooperativa no emplea ningún modelo de motivación laboral (50 colaboradores) y el 32% recibe un reconocimiento verbal (24 colaboradores); se debe valorar y premiar el esfuerzo, dedicación o resultados de su gente como parte fundamental para impulsar a su equipo de trabajo. Puede consistir, por ejemplo: en un agradecimiento público inesperado, un certificado de empleado del mes, una tarjeta de agradecimiento o mensajes por correo electrónico.

PREGUNTA 7: ¿La Cooperativa cuenta con maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada que le permita desarrollar sus actividades con eficiencia y comodidad?

Tabla 8-3: Maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	24%
De acuerdo	25	34%
En desacuerdo	31	42%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

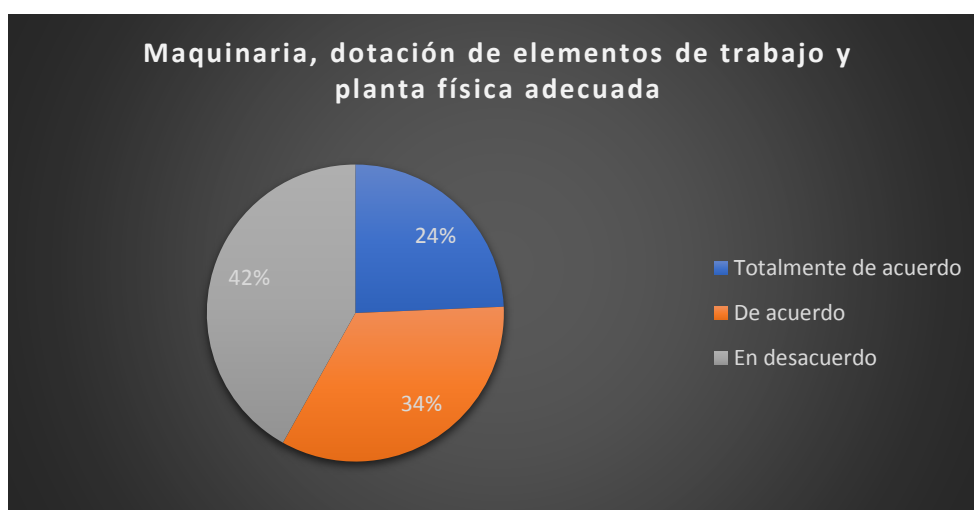


Gráfico 7-3: Maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 42% de los encuestados consideran que la Cooperativa no cuenta con maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada que le permita desarrollar sus actividades con eficiencia y comodidad (31 colaboradores), el 34% están de acuerdo (25 colaboradores) y el 24% están totalmente de acuerdo (18 colaboradores). Es importante destacar que la Cooperativa cuenta con 31 modernas unidades, posee 5 oficinas a nivel nacional, tiene su propio terminal terrestre y la mayoría de colaboradores disponen de los medios necesarios para realizar sus actividades de manera satisfactoria, sin embargo; se considera que se debería modernizar las infraestructuras, por ejemplo: instalando servicios de espera de calidad como asientos, marquesinas o aseos.

PREGUNTA 8: ¿Estaría de acuerdo si se realizara una modernización e innovación de unidades de transporte para dar un mejor servicio al usuario?

Tabla 9-3: Modernización e innovación de unidades de transporte

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	58%
No	31	42%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

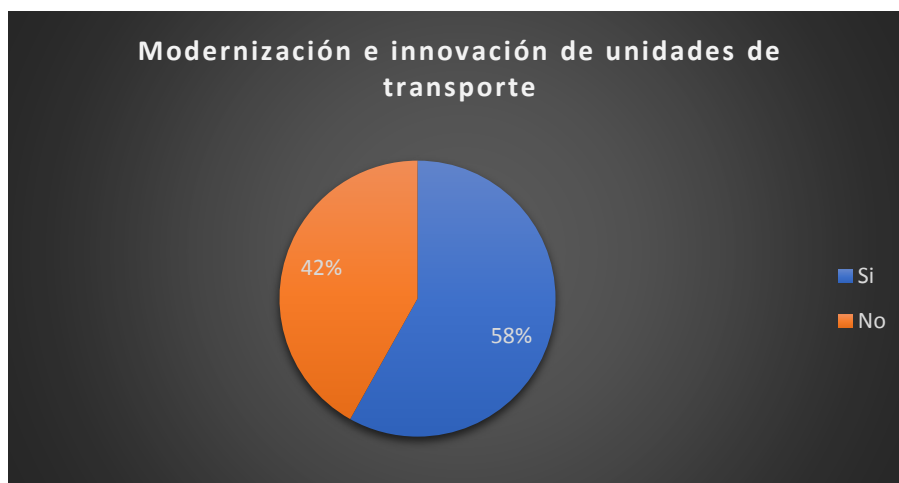


Gráfico 8-3: Modernización e innovación de unidades de transporte

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 58% de los encuestados mencionan que estarían de acuerdo si se realizara una modernización e innovación de unidades de transporte para proporcionar un mejor servicio al usuario (43 colaboradores) y el 42% consideran que no es necesaria esta iniciativa puesto que en su mayoría cuentan con modernos vehículos (31 colaboradores); es importante indicar que las normas de calidad y seguridad de buses son dictadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización. Carrocerías Varma, de Ambato, es un fabricante calificado por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT). Se aplica la Norma 043 para buses interprovinciales, en donde constan características técnicas de estructura, puertas, ventanas, etc.

PREGUNTA 9: ¿En un futuro la Cooperativa piensa en ampliar su ruta?

Tabla 10-3: Nuevas rutas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	74%
No	19	26%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 9-3: Nuevas rutas

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 74% de colaboradores encuestados indica que se ha considerado ampliar su ruta, mientras el 26% señalan que no, considerando entre las principales ciudades a Manabí, Esmeraldas, Baños, Huaquillas, Ibarra, Loja, Machala, Tulcán, Puyo y Macas. Si bien por el momento la entrega de nuevos permisos de operación para rutas y frecuencias de transporte en todo el país está suspendida, existe una norma que establece el procedimiento para adjudicar una ruta o una nueva frecuencia y esto se debe respetar, en la actualidad las operadoras indican cuál es la necesidad de rutas o frecuencias tras realizar un estudio de mercado para una nueva ruta en zonas no atendidas, sin embargo, la ANT será quien deba decidir dónde hay necesidad de transporte.

PREGUNTA 10: ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los dirigentes para el mejoramiento de la Cooperativa?

Tabla 11-3: Gestión administrativa de los dirigentes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	34%
Muy buena	10	13%
Buena	16	22%
Regular	16	22%
Pésima	7	9%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 10-3: Gestión administrativa de los dirigentes

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 34% de los encuestados califican como excelente la gestión administrativa de los dirigentes para el mejoramiento de la Cooperativa (25 colaboradores), mientras el 22% considera entre buena (16 colaboradores) y regular (16 colaboradores) su gestión administrativa, el 13% opina que es muy buena (10 colaboradores) y el 9% piensa que es pésima (7 colaboradores); hacer una buena gestión administrativa trae beneficios para una organización como la generación de satisfacción a clientes y empleados. Puesto que, las necesidades de los clientes son debidamente atendidas gracias a que no hay demora en la entrega y los colaboradores también quedan más satisfechos ya que se priorizan actividades laborales para ser más eficientes.

PREGUNTA 11: ¿Estaría dispuesto a colaborar con el progreso de la Cooperativa?

Tabla 12-3: Colaborar con el progreso de la Cooperativa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	49	66%
Frecuentemente	16	22%
A veces	9	12%
Nunca	0	0%
TOTAL	74	100%

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

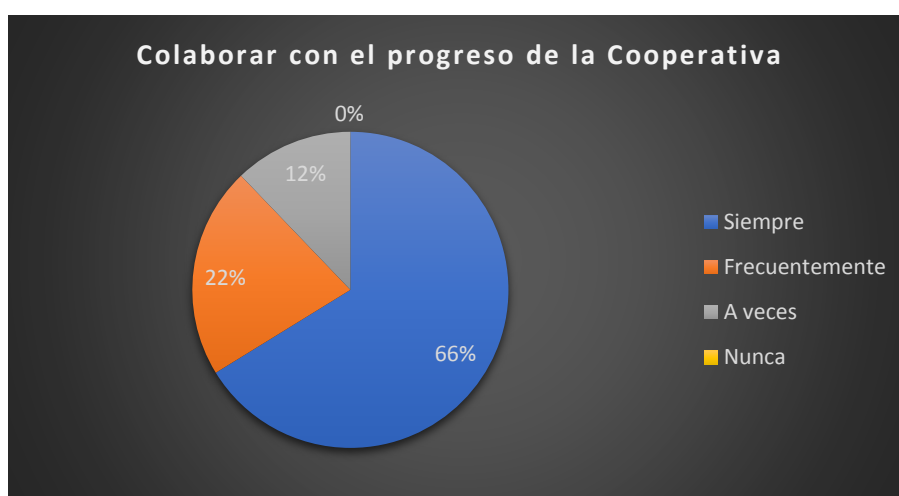


Gráfico 11-3: Colaborar con el progreso de la Cooperativa

Fuente: Encuesta a los colaboradores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 66% de los encuestados siempre estarían dispuestos a colaborar con el progreso de la Cooperativa (49 colaboradores), el 22% frecuentemente (16 colaboradores) y el 12% a veces (9 colaboradores); cuando un colaborador se compromete con su organización, quiere decir que se ha implicado emocionalmente y, por tanto, contribuirá personalmente al éxito de la misma. Por ello, es importante valorar a sus colaboradores, confiar en ellos, mejorar la comunicación con sus integrantes, reconocer sus logros, integrarlos a su equipo de trabajo, hacerlos sentir valiosos y, por último, crear un lugar de trabajo óptimo.

3.5.1.2. Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.

PREGUNTA 1: Género

Tabla 13-3: Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	174	46%
Femenino	202	54%
Otros	0	0%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

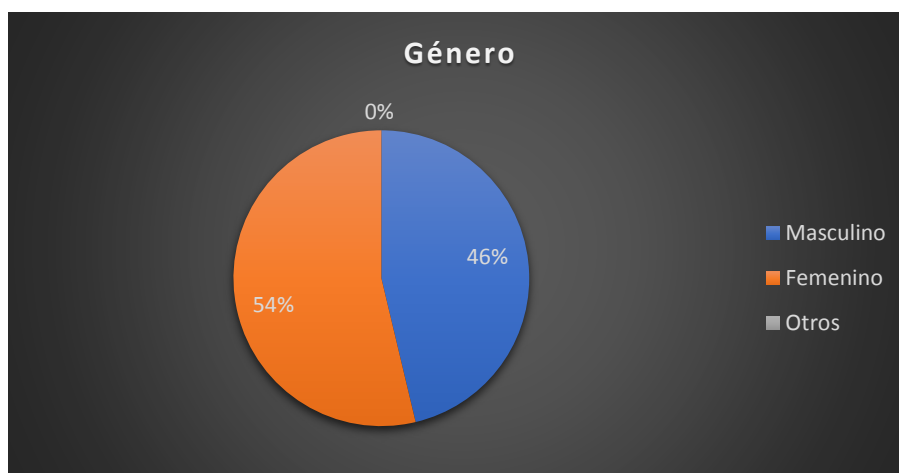


Gráfico 12-3: Género

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 54% de los encuestados son de género femenino (202 usuarios). Mientras el 46% son de género masculino (174 usuarios); el Cantón Alausí está dominado por el género femenino, se considera que las mujeres viven en promedio entre 5 y 10 años más que los hombres de una encuesta aplicada a 376 usuarios del Cantón Alausí en la sede y en las unidades de transporte en las diferentes rutas y frecuencias también, a los pasajeros de camino.

PREGUNTA 2: Edad

Tabla 14-3: Edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
15 – 24 años	112	30%
25 – 54	152	40%
55 – 64	68	18%
65 años y mayores	44	12%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

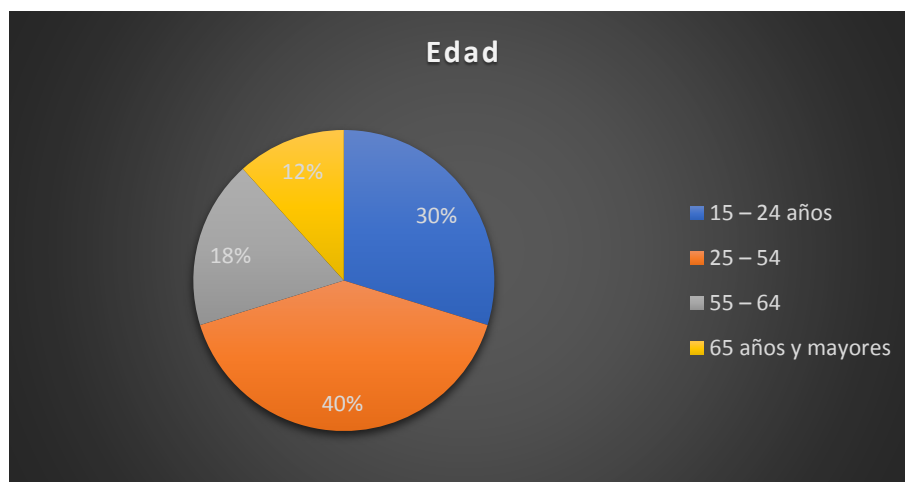


Gráfico 13-3: Edad

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 40% de los encuestados se encuentran entre 25 a 54 años (152 usuarios), mientras el 30% tienen entre 15 a 24 (112 usuarios), el 18% comprende entre 55 a 64 años (68 usuarios) y el 12% de 65 años en adelante (44 usuarios); se ha considerado la distribución de la población por edad que corresponde a 15 – 24 años (edad laboral temprana), 25 – 54 años (edad laboral máxima), 55 – 64 años (edad laboral madura) y 65 años y mayores (personas de edad avanzada).

PREGUNTA 3: ¿Cuál de las siguientes empresas de transporte que se detallan a continuación, usted ha utilizado?

Tabla 15-3: Competitividad en el Mercado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
CTA	371	46%
Patria	260	32%
Zula – Ozogoché	13	2%
Chunchi	105	13%
Colta	27	3%
Otra	34	4%
TOTAL	810	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

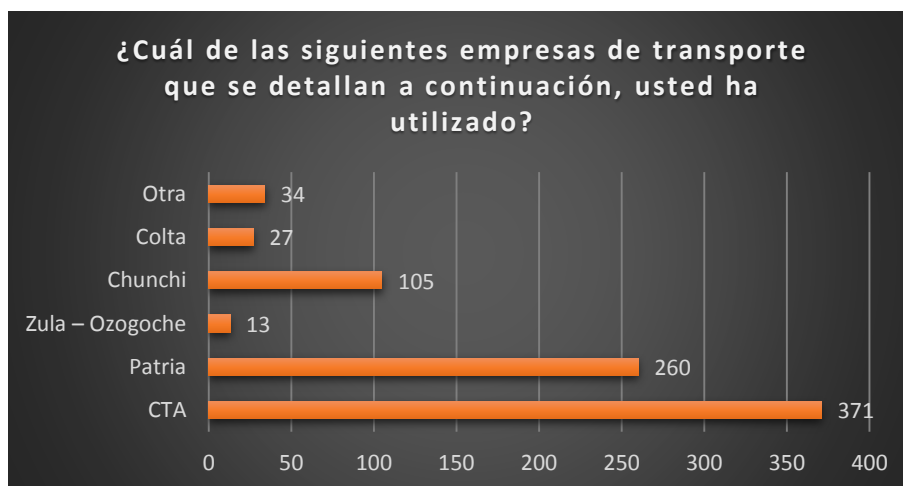


Gráfico 14-3: Competitividad en el Mercado

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 46% de los encuestados han utilizado los servicios de transporte de pasajeros y envío de encomiendas de la CTA (371 usuarios), mientras el 32% ha utilizado la Cooperativa de Transportes Patria (260 usuarios), el 13% la Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Buses Chunchi (105 usuarios), el 3% la Cooperativa de Transportes Colta (27 usuarios), el 2% la Cooperativa de Transportes Intraprovincial Zula Ozogoché (13 usuarios) y el 4% Otras Cooperativas de Transporte (34 usuarios) como Santa, Turismo Oriental, Chimborazo, Riobamba, Vencedores, COACTUR, Sucre y Loja; la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí tiene ubicado su mini terminal en un lugar estratégico por lo cual atrae a sus usuarios previo estudio detallado de algunos factores como la oferta y demanda existente en el mercado, la proximidad al mercado y a los clientes, la dotación de servicios en la zona, entre otros.

PREGUNTA 4: Motivo por el que viaja

Tabla 16-3: Motivo por el que viaja

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Turismo	84	13%
Negocios	23	4%
Trabajo	116	18%
Estudio	156	24%
Visita familiar	228	35%
Otros	36	6%
TOTAL	643	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 15-3: Motivo por el que viaja

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 35% de los encuestados viajan por visita familiar (228 usuarios), mientras el 24% por estudio (156 usuarios), el 18% por trabajo (116 usuarios), el 13% por turismo (84 usuarios), el 6% por otros motivos (36 usuarios) como por cita médica o compras y el 4% por negocios (23 usuarios); los usuarios pueden aprovechar el tiempo de viaje para escuchar música para relajarse o motivarse, leer, resolver crucigramas y demás juegos mentales, revisar su correo electrónico y las redes sociales o, para dormir y descansar después de una larga jornada de trabajo.

PREGUNTA 5: ¿Cuál de los siguientes servicios sustitutos usted ha utilizado como alternativa al servicio que prestan las Cooperativas de Transporte de Pasajeros?

Tabla 17-3: Servicios sustitutos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Taxis	146	39%
Camionetas	211	56%
Busetas	19	5%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 16-3: Servicios sustitutos

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 56% de los encuestados han utilizado las camionetas como alternativa al servicio que prestan las Cooperativas de Transporte de Pasajeros (211 usuarios), mientras el 39% prefieren recurrir a los taxis (146 usuarios) y solo el 5% hacen uso de las busetas (19 usuarios); se considera que la Cooperativa de Transportes TÍA, Compañía de Transporte Mixto ALAMIX S.A. y la Compañía de Camionetas Coronel Jhon Merino S.A. funcionan principalmente para carga, siendo responsables, asimismo, conocen muy bien la zona y, si no es así, buscan alternativas de solución a sus clientes. Mientras la Compañía de Taxis José Antonio Pontón sirve mayormente a los adultos mayores; respetando los límites de velocidad para evitar siniestros viales, así como el horario convenido, a más de que; el comportamiento de la mayoría de taxistas con el pasajero es excelente.

PREGUNTA 6: ¿Ha viajado o conoce la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

Instrucción: Si su respuesta es no, gracias por su colaboración.

Tabla 18-3: Ha viajado o conoce la “CTA”

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	371	99%
No	5	1%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 17-3: Ha viajado o conoce la “CTA”

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 99% de los encuestados han viajado o conocen la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí (371 usuarios) y el 1% no (5 usuarios); pese a que la acogida de los usuarios ha disminuido por la competencia, la Cooperativa sigue sirviendo de la mejor manera al pueblo debiendo invertir en publicidad para darse a conocer en el mercado, reposicionar a la empresa, ganar más clientes, generar nuevas oportunidades de negocio y diferenciarse de la competencia.

PREGUNTA 7: ¿Con qué frecuencia ha utilizado los servicios que presta la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

Tabla 19-3: Frecuencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	51	14%
Semanalmente	155	42%
Quincenalmente	94	25%
Mensualmente	71	19%
TOTAL	371	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

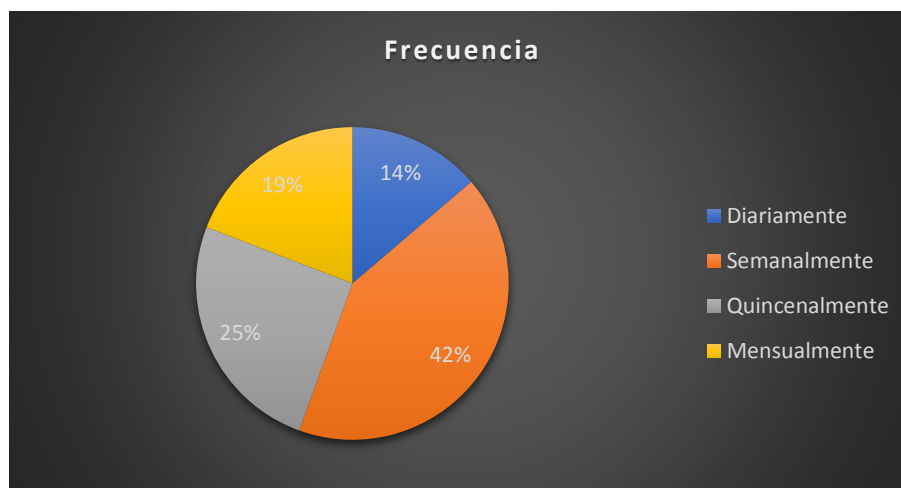


Gráfico 18-3: Frecuencia

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 42% de los encuestados ha utilizado los servicios que presta la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí semanalmente (155 usuarios), mientras el 25% quincenalmente (94 usuarios), el 19% mensualmente (71 usuarios) y el 14% ha usado diariamente (51 usuarios); resulta beneficioso para la Cooperativa que los usuarios utilicen sus servicios más a menudo ya que se obtiene mayor cantidad de ingresos por ello, se debe desarrollar estrategias de marketing eficaces para retener a sus clientes que marquen la diferencia entre esta operadora y la competencia.

PREGUNTA 8: ¿Por qué prefiere usted a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

Tabla 20-3: Preferencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del servicio	88	24%
Precio del pasaje	47	13%
Seguridad	134	36%
Comodidad	27	7%
Rapidez	19	5%
Otros	56	15%
TOTAL	371	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

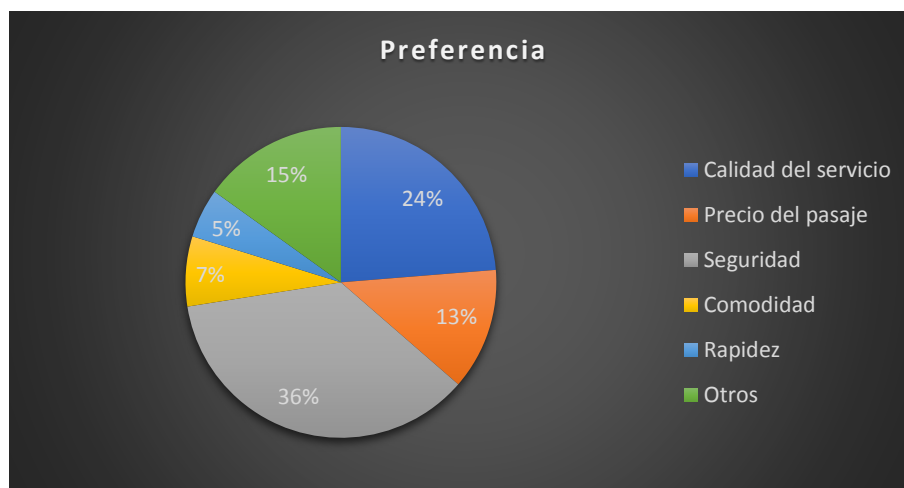


Gráfico 19-3: Preferencia

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 36% de los encuestados prefieren a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí por la seguridad (134 usuarios), el 24% por la calidad del servicio (88 usuarios), el 15% por otros motivos como por los turnos diarios de salidas (56 usuarios), el 13% por el precio del pasaje (47 usuarios), el 7% por la comodidad (27 usuarios) y el 5% por la rapidez (19 usuarios); la mayoría de conductores brindan un trato cordial a los clientes, cumplen con toda la documentación obligatoria, circulan respetando todas las normas de circulación, se cercioran del buen funcionamiento del vehículo para poder evitar siniestros, cumplen las tarifas diferenciadas y las establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), por ello; los clientes eligen a esta empresa en lugar de a la competencia.

PREGUNTA 9: ¿Qué le gustaría que añada la Cooperativa para lograr mayor satisfacción?

Tabla 21-3: Satisfacción del cliente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejor servicio	65	18%
Educación en los choferes y controladores	109	29%
Seguridad	51	14%
Alianzas con Cooperativas de Taxi	37	10%
Reserva de pasajes (vía telefónica o internet)	72	19%
Realizar descuentos por temporada	30	8%
Otro	7	2%
TOTAL	371	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 20-3: Satisfacción del cliente

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

A los 29% de los encuestados les gustaría que se añada educación en los choferes y controladores para lograr mayor satisfacción (109 usuarios), el 19% optan por reserva de pasajes por vía telefónica o internet (72 usuarios), el 18% prefieren un mejor servicio (65 usuarios), el 14% exigen mayor seguridad (51 usuarios), el 10% consideran que se debería realizar alianzas con Cooperativas de Taxi (37 usuarios), el 8% piden que se hagan descuentos por temporada (30 usuarios) y el 2% consideran otros aspectos como la posibilidad de añadir más frecuencias en la noche. Los choferes, controladores y algunas oficinistas de ventanilla no dan un trato adecuado a los clientes, a algunos adultos mayores se les niega los pasajes por tener el derecho a las tarifas preferenciales, pero también, los pasajeros de camino reciben maltrato psicológico por faltas de respeto o comentarios ofensivos. Podemos utilizarlo como oportunidad para mejora del servicio.

PREGUNTA 10: Cree usted que las instalaciones y paradas de las unidades de transporte son accesibles a todos los usuarios.

Tabla 22-3: Instalaciones y paradas accesibles a los usuarios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	243	65%
No	128	35%
TOTAL	371	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

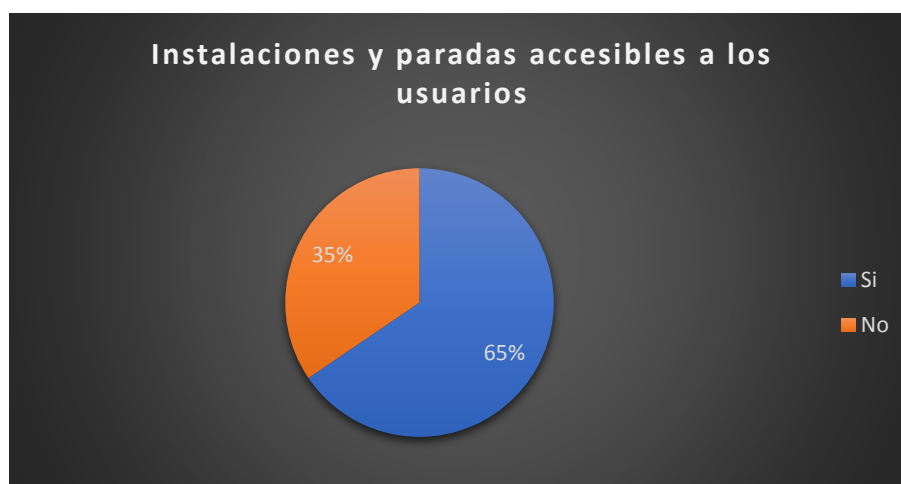


Gráfico 21-3: Instalaciones y paradas accesibles a los usuarios

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 65% de los encuestados creen que las instalaciones y paradas de las unidades de transporte están accesibles a todos los usuarios (243 usuarios) y el 35% consideran que no (128 usuarios); se debería mejorar la accesibilidad de todas las personas, especialmente la de las personas con capacidades diferentes; por ejemplo, se puede: garantizar la accesibilidad física de las instalaciones de espera para cochecitos, sillas de ruedas o andadores. Por otro lado, las entidades administrativas deben analizar la falta de paraderos en la cabecera cantonal concretamente en Villalva entre Esteban Orozco y, Av. 5 de Junio entre Esteban Orozco para evitar multas por dejar pasajeros en zonas indebidas por ignorar uno de los letreros que advierten la prohibición de recoger y dejar pasajeros por los agentes del sector quienes se percatan de lo ocurrido, detienen al conductor y le piden su licencia para citarlo por contravenir una norma expresa.

PREGUNTA 11: ¿Tiene conocimiento de las rutas y horarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

Tabla 23-3: Conocimiento de las rutas y horarios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	286	77%
No	85	23%
TOTAL	371	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 22-3: Conocimiento de las rutas y horarios

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 77% de los encuestados tienen conocimiento de las rutas y horarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí (286 usuarios) mientras que el 23% no conocen las frecuencias (85 usuarios); las rutas y horarios de salida de los buses hacia Riobamba, Quito, Cuenca y Guayaquil se cuelgan en cada una de las carteleras de los terminales terrestres donde opera la Cooperativa. Asimismo, la mayoría de choferes de la Cooperativa cumplen con las rutas y horarios establecidos, los buses salen cada media hora del terminal terrestre. Sin embargo, se debería de tomar alguna medida correctiva para aquellos que incumplan esta norma como establecer multas o sanciones más severas.

PREGUNTA 12: ¿Señale a qué lugares cree usted que la Cooperativa debería añadir a sus rutas?

Tabla 24-3: Nuevas rutas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Baños	130	35%
Puyo	45	12%
Macas	34	9%
Ambato	60	16%
Loja	34	9%
Guaranda	38	11%
Otros	30	8%
TOTAL	371	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

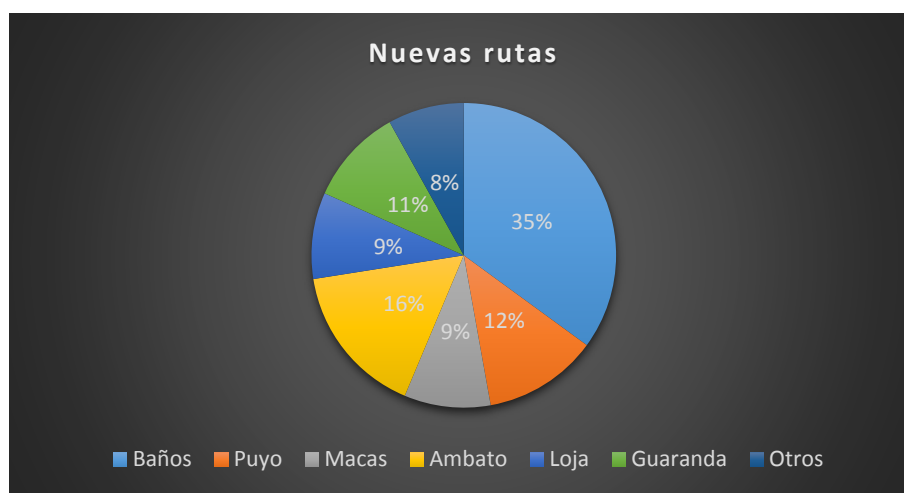


Gráfico 23-3: Nuevas rutas

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Entre los lugares que se deberían añadir a sus rutas el 35% de usuarios encuestados prefieren a Baños (130 pasajeros), el 16% optan por Ambato (60 pasajeros), el 12% eligen ir al Puyo (45 pasajeros), el 11% escogen a Guaranda (38 pasajeros), mientras a Macas y Loja con un 9% cada uno (34 pasajeros) y, el 8% a otros para viajar como a Milagro, Manabí, Manta e Ibarra (30 pasajeros) siendo los destinos ideales por numerosos turistas nacionales y extranjeros para el turismo ecológico, de descanso y de aventura lo que aporta millones de dólares cada año a la economía nacional pues genera fuentes de empleo, divisas, reconocimientos, etc. en un país en vías de desarrollo.

PREGUNTA 13: ¿Por qué medios de comunicación considera que la Cooperativa debería realizar la publicidad para llegar al cliente?

Tabla 25-3: Medios de comunicación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Prensa Escrita	46	12%
Televisión	75	20%
Radio	82	22%
Internet	140	38%
Volantes	28	8%
TOTAL	371	100%

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019



Gráfico 24-3: Medios de comunicación

Fuente: Encuesta a los usuarios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El 38% de los encuestados consideran que la Cooperativa debería hacer la publicidad en internet (140 usuarios), el 22% opta por la radio (82 usuarios), el 20% por medio de la televisión (75 usuarios), el 12% elige la prensa escrita (46 usuarios) y el 8% escoge los volantes (28 usuarios); la publicidad en las organizaciones es importante para lanzar un nuevo servicio al mercado, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado e incrementar posiblemente la demanda de un determinado servicio. Por eso es importante contar con distintos medios de comunicación como una web o blog, el correo electrónico, las redes sociales o cualquier otra plataforma o sistema virtual, la Radio Tricolor FM 97.7, Radio Canela 106.5 FM o Radio Punto Rojo 89.7 FM, TVS Canal 13 la Televisión de los Riobambeños, la Prensa Escrita como Diario la Prensa Riobamba, Diario El Comercio o Diario El Universo o incluso por medio de volantes repartidos en los establecimientos de la Cooperativa a nivel nacional así como en cada unidad.

3.6. Verificación de la idea a defender.

Se realizó el análisis de los resultados obtenidos tanto de la entrevista como de las encuestas, así como de la información brindada por el gerente; esto expuso que, la Cooperativa necesita de la formulación de un plan estratégico como herramienta de gestión basado en el cuadro de mando integral para mejorar el desarrollo organizacional pues, se busca *mejorar la eficiencia* con que la organización cumplirá con los objetivos prefijados empleando los mejores medios posibles, *fomentar el trabajo en equipo entre sus miembros* mediante la apertura en la comunicación, haciendo que se compartan las responsabilidades y permitiendo que participen en la toma de decisiones y, *potenciar las relaciones del factor humano* buscando prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, se sientan más satisfechos, conectados e identificados con la empresa y desarrollen una mayor disposición a ser leales hacia su trabajo para lo cual se los debe motivar a dar lo mejor de sí a través de una remuneración económica justa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. Título.

Plan Estratégico de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, Provincia de Chimborazo, periodo 2019 – 2023.

4.2. Contenido de la propuesta.

4.2.1. Una aproximación a la empresa.

El estudio se realizará en el Cantón Alausí en donde se ubica su casa matriz y donde tiene una importante participación de mercado, pero a su vez el entorno es muy competitivo dado que la Cooperativa de Transportes Patria también ofrece sus servicios pero con valor agregado.

4.2.1.1. Reseña Histórica.

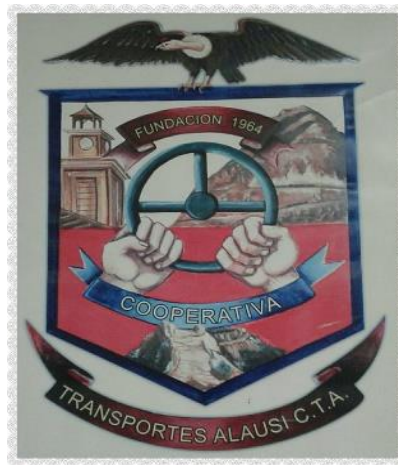


Figura 1-4: Escudo

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí comienza sus operaciones en el año 1973 cubriendo solamente la ruta desde Alausí hacia Riobamba y viceversa, debido a la dificultad que representaba el trasladarse de una ciudad a otra por las condiciones en que se encontraban las vías terrestres.

Actualmente, es una de las cooperativas de transporte que cuenta con una flota de unidades en constante renovación, brindando así un servicio óptimo y de calidad para quienes deciden realizar recorridos en ella.

Entre sus principales destinos se encuentran las ciudades de Guayaquil, Riobamba, Quito, Cuenca y su matriz en el Cantón Alausí, realizando frecuencias directas entre todas estas ciudades del país meridional y teniendo horarios recurrentes de salidas y llegadas de un bus por cada media hora.

Ofrece servicios adicionales de encomiendas y renta de unidades para paseos estudiantiles por fin de ciclo lectivo o, para facilitar la movilización de alumnos a distintas actividades deportivas, culturales y artísticas.

Base Legal

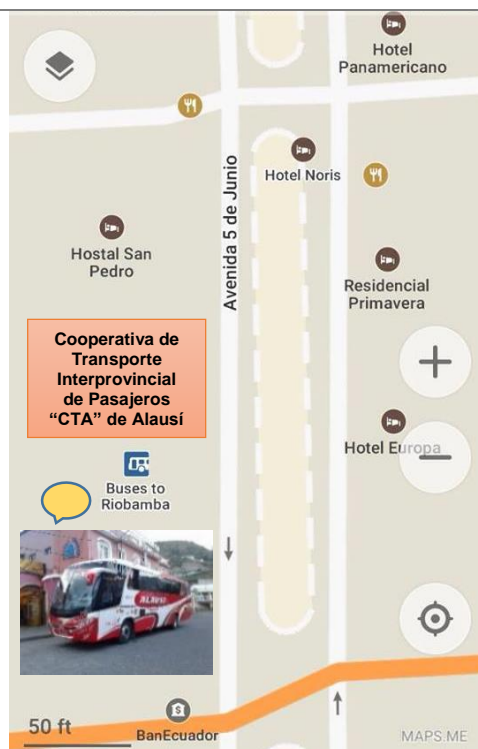
La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí está regulada por las siguientes leyes y códigos vigentes del Ecuador:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento
- Ordenanza para organizar, regular y controlar los estacionamientos de vehículos de servicio público y particulares en la ciudad de Alausí
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Código del Trabajo
- Estatutos y Reglamento Interno

4.2.1.2. Ubicación Geográfica.

La oficina matriz de la Cooperativa de Transportes “CTA” se encuentra ubicada estratégicamente en la cabecera cantonal entre las calles Av. 5 de Junio S/N entre Esteban Orozco y 9 de Octubre, lo que a determinado en gran medida su clientela, su duración y, en sí su éxito a través de la realización de un estudio detallado de ciertos factores.

Tabla 1-4: Ubicación Geográfica



Dirección: Av. 5 de Junio entre Esteban Orozco y 9 de Octubre

RUC: 0690023849001

Telf.: (03) 2930 093

Cel.: +593 997 981 367

Correo electrónico: cooperativa_alausí@hotmail.com

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.1.3. Precios de los pasajes.

Para que tenga una buena guía en cuanto a los precios de los pasajes de las diferentes rutas que realiza esta empresa de transporte, en esta lista encontrará esa información que necesita:

Tabla 2-4: Precios 2019

Desde	Hacia	Precio
Alausí	Riobamba	\$ 2,35
Riobamba	Huigra	\$ 4,00
Alausí	Quito	\$ 7,00
Quito	Huigra	\$ 8,50
Alausí	Guayaquil	\$ 6,25
Alausí	Cuenca	\$ 6,25

Fuente: Cooperativa de Transportes "CTA"

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.1.4. Destinos y teléfonos.

Esta cooperativa dispone de horarios de salida en diversas rutas importantes, con salidas y límites desde los terminales propios y compartidos.

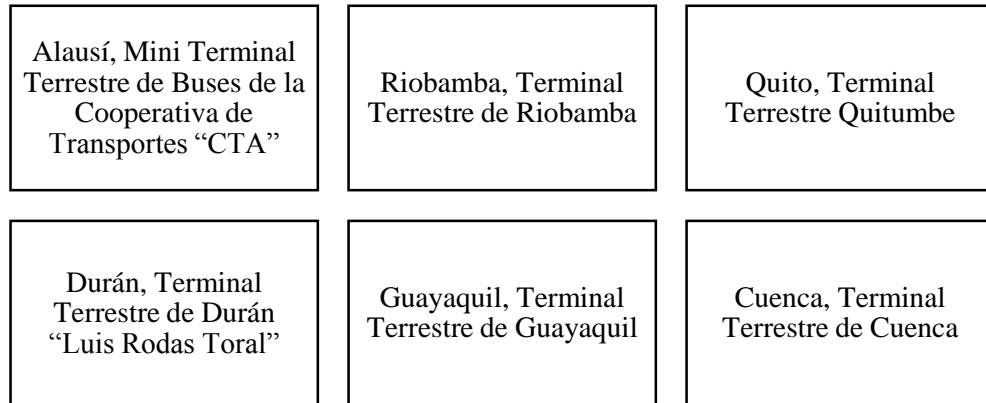


Gráfico 1-4: Destinos

Fuente: Cooperativa de Transportes "CTA"

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.1.5. Compra de pasajes y descuentos.

En los siguientes puntos de venta podrá adquirir los boletos de los recorridos que realiza esta empresa, así como solicitar información sobre los posibles descuentos que se aplicará en un momento determinado:

- Acercándose a los locales comerciales ubicados en los distintos terminales terrestres en los que presta sus servicios como Guayaquil, Riobamba, Quitumbe y Durán.
- Igualmente puede obtener los boletos en el terminal propio que tiene la cooperativa en el Cantón Alausí.

O si busca información como horarios y destinos debe dirigir el boletín de los terminales terrestres donde salen y llegan sus unidades.

4.2.1.6. Servicios.

Actualmente la Cooperativa de Transportes "CTA" ofrece el Servicio Ejecutivo o Estándar, el cual engloba lo siguiente:

- Buses modernos de un piso con capacidad para 43 pasajeros

- Cómodos asientos reclinables de hasta 120°
- Sistema de monitoreo y rastreo satelital GPS
- Velocidad controlada por medio de pantalla en el pasillo de pasajeros
- Aire acondicionado y calefacción
- Luz individual
- También dispone de compartimientos para equipajes pesados y livianos
- Cinturones de seguridad
- Sistema de audio y vídeo
- Algunos buses disponen de baños interiores
- Seguro de viaje

4.2.1.7. Contacto.

Si busca alguna información respecto a los servicios, precios o rutas adicionales de esta empresa, tiene disponible los siguientes canales de comunicación:

- Mediante llamada telefónica a los números (03) 2930 093 para el Cantón Alausí, el (04) 2130 157 para la ciudad de Guayaquil, el (03) 2962 006 para la ciudad de Riobamba, el (02) 2582 522 para la ciudad de Quito o el (03) 2411 398 y (03) 2411 397 para el Cantón Durán.
- Llamando al celular: +593 997 981 367.
- Contactar por fax: (03) 2413 529.
- Por correo electrónico: cooperativa_alausí@hotmail.com.
- Acudiendo a los puntos de venta de la cooperativa establecidos en las ciudades destino listados anteriormente cuya dirección se puede obtener llamando a cualquiera de los números telefónicos anteriormente indicados.

4.2.1.8. Estructura Organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.

La Cooperativa de Transportes “CTA” no tiene estructurado un organigrama de acuerdo al estatuto actual, por ende para el presente estudio se ha elaborado la estructura organizacional de la misma de manera que las responsabilidades estén claramente definidas.

Organigrama estructural. - Este contiene los niveles jerárquicos dentro de la entidad y el nombre de los distintos puestos con la finalidad de entender en qué sentido debe ir la

comunicación en el cual se refleja el compromiso que la gerencia quiere asumir con sus colaboradores; como parte fundamental para lograr un desempeño eficaz y crear un buen clima laboral.

4.2.1.8.1. Estructura Organizacional Actual

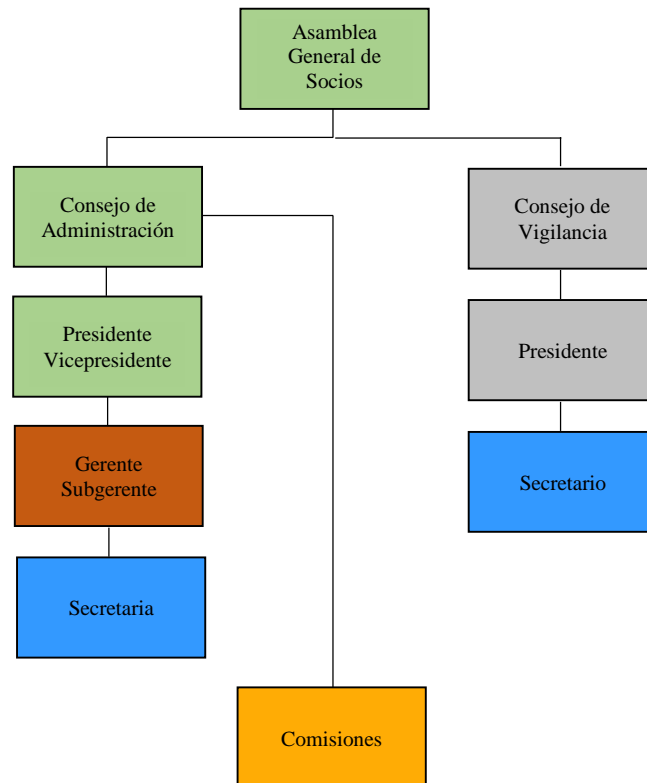
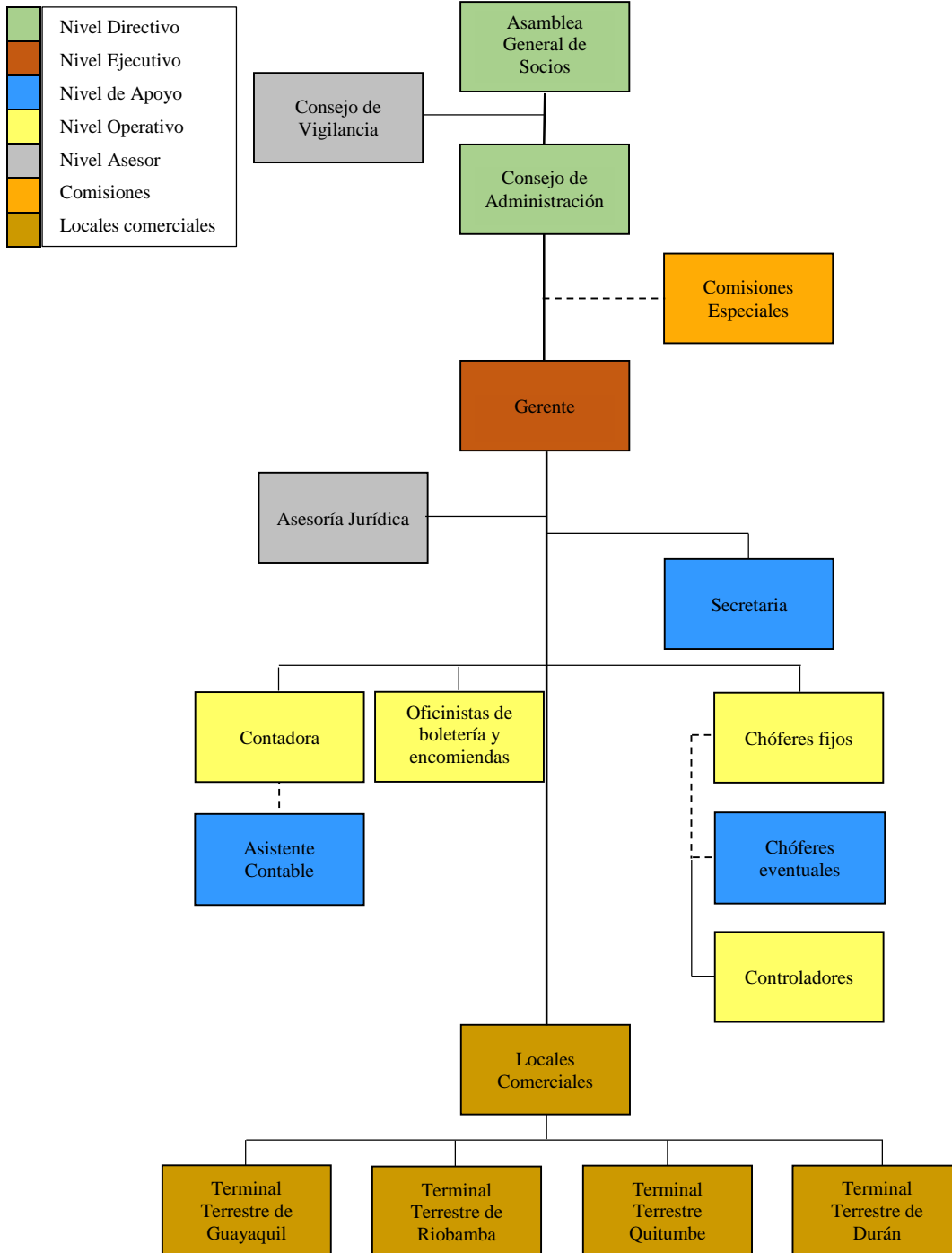


Figura 2-4: Organigrama Estructural Actual de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí

4.2.1.8.2. Estructura Organizacional Propuesta

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí
 Cooperativa controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
 Número de Resolución SEPS-ROEPS-2013-002714
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Claves:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
— = Autoridad	Jessenia Morelia Chacha	Ing. Juan Bladimir Aguilar	Consejo de Administración
— = Auxiliar	Galárraga	Poaquiza, PhD.	Fecha:
— = Asesoría	Fecha:	Eco. Marco Antonio González	
- - - = Coordinación	Viernes 10, de Mayo de 2019	Chávez	
		Fecha:	
		Miércoles 12, de Junio de 2019	

Figura 3-4: Organigrama Estructural Propuesto de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí

4.2.2. Retos.

En la Cooperativa de Transportes “CTA” no todos los objetivos se han cumplido, la calidad del servicio y el trato de chóferes a los pasajeros no ha mejorado. Estas son algunas de las quejas que presentan los usuarios:

- Las unidades circulan llenas de pasajeros;
- Irrespeto a los asientos preferenciales y espacios exclusivos para grupos vulnerables;
- Falta de paraderos - algo que debe tomar en cuenta la Alcaldía de Alausí -;
- Evasión de pasajeros preferenciales como adultos mayores – por su derecho al pago de medio pasaje -, y;
- Pérdida de equipajes en unidades de transporte – en donde la empresa asume en parte la responsabilidad por la pérdida, pero en el caso de equipaje entregado al colaborador en un bus, el propietario de la unidad es quien debe responder –.

Habido el interés de parte del gerente de hacer una auditoría interna pero por falta de recursos no se ha concretado nada. El Consejo de Vigilancia podría realizar una auditoría interna con la contadora pero no pueden actuar como juez y parte, por lo que se debería contratar al profesional adecuado.

Se está en planes de tramitar con la Agencia de Regulación y Control Postal los permisos de operación postal para 10 años, teniendo en cuenta que podrán renovarse por igual período, después del cumplimiento de los requisitos y trámites previstos en la normativa.

El Consejo de Administración debe centrarse en reformar los estatutos sociales y el reglamento interno y presentar su propuesta ante la Asamblea General de Socios debiendo reflejarse los acuerdos adoptados y las modificaciones a realizarse en los estatutos en el acta de la asamblea firmada debidamente por el presidente y la secretaria.

Se debe apostar por generar estrategias de crecimiento como el invertir en la relación con los clientes, otorgar certificaciones e incentivos para los conductores, brindar capacitaciones al capital humano, realizar evaluaciones médicas a los conductores, y fomentar la cultura preventiva entre todos los miembros de la empresa.

Por lo cual es importante implementar un modelo de gestión empresarial totalmente diferente contando con el apoyo de sus socios, sus chóferes, sus ayudantes y su personal administrativo teniendo como idea el cambiar de mentalidad y crear un sentido de pertenencia con la institución.

Pero, los pasajeros también deben contribuir a las mejoras en la calidad del servicio, respetando las paradas asignadas por las entidades administrativas.

4.2.3. Definición del Negocio.

La definición del negocio se direcciona a la situación actual de la Cooperativa de Transportes “CTA” y cuál es la naturaleza del negocio, por lo cual resulta importante responder a ciertas interrogantes básicas y factores que definen a la misma.

Tabla 3-4: Definición del Negocio

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	Cooperativa de Transportes “CTA”
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Ofrecer servicios de transporte de pasajeros y envío de encomiendas a cada uno de sus destinos
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	Los ciudadanos del Cantón Alausí y los usuarios nacionales o extranjeros, buscando expandirse a otros mercados
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas?	Contar con una flota de modernas unidades de transporte que garantizan seguridad y calidad en el servicio

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

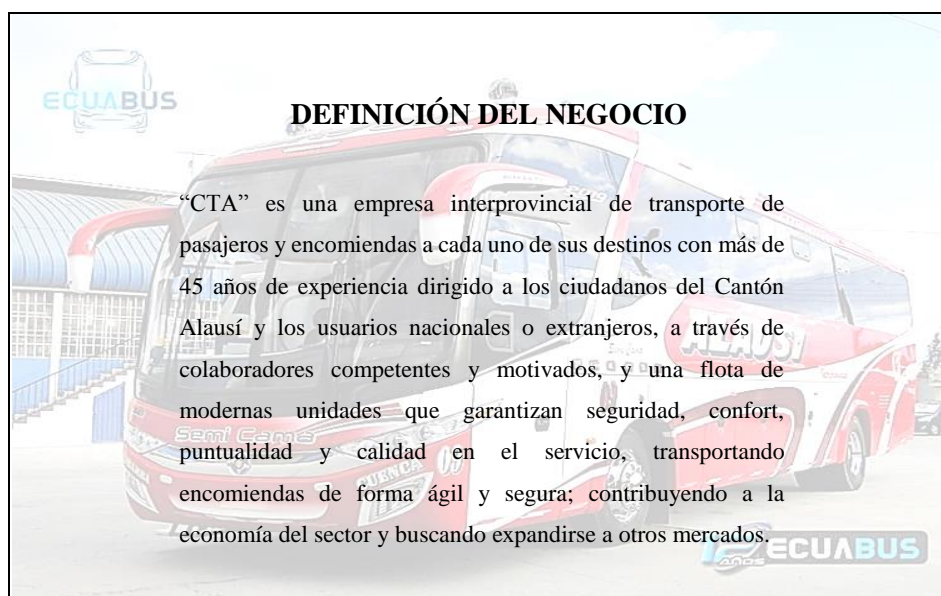


Figura 4-4: Definición del Negocio

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.4. Filosofía Organizacional.

Representa la forma de pensar de la organización a través de su misión, visión, principios y valores para ser más eficiente y productiva.

4.2.4.1. Misión actual.

Cumplir con el requerimiento de la Agencia Nacional de Tránsito y servir a la comunidad como única cooperativa local.

4.2.4.2. Misión propuesta.

Tabla 4-4: Misión propuesta

Preguntas	Elementos	Cooperativa de Transportes “CTA”
¿Qué?	Razón del Negocio	Brindar el servicio de transporte y envío de encomiendas a nivel nacional
¿Cómo?	Estrategia que marca la diferencia	Mini terminal propio, 5 oficinas distribuidas en el país, y un moderno parque automotor
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Oficinistas, choferes y controladores
¿Para qué?	A quién va a satisfacer	Nuestros clientes son los ciudadanos del Cantón Alausí y los usuarios nacionales o extranjeros
¿Por qué?	Explique y justifique su presencia	Mejorar el bienestar de los colaboradores y cumplir con el reparto de los dividendos entre los socios
¿Dónde?	Lugar y ubicación	Alausí Central, Cantón Alausí

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

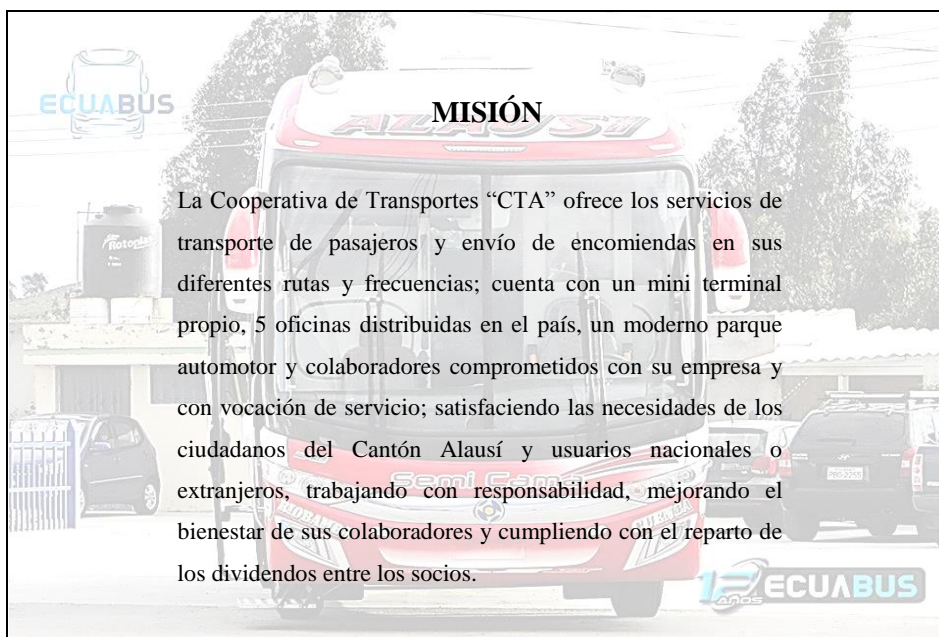


Figura 5-4: Misión

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.4.2.1. ADN de la Misión

Tabla 5-4: ADN de la Misión

Orden	Variabes de Análisis	KPI's
1	Servicio de transporte interprovincial de pasajeros a nivel nacional	Tarifas, según la resolución de la ANT
2	Mini terminal propio, 5 oficinas distribuidas en el país, un moderno parque automotor	Capacidad Instalada
3	Colaboradores comprometidos con su empresa	Encuesta de satisfacción laboral
4	Satisfacer las necesidades de los ciudadanos del Cantón Alausí y usuarios nacionales o extranjeros	Nivel de satisfacción de los clientes
5	Mejorar el bienestar de sus trabajadores	Nivel de satisfacción con los beneficios ofrecidos
6	Reparto de los dividendos entre los socios	Pago de dividendos

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.4.3. Visión actual.

Ser una Cooperativa próspera, competitiva por excelencia con unidades modernas que ofrezcan un servicio con seguridad, confort y eficacia.

4.2.4.4. Visión propuesta.

Tabla 6-4: Visión propuesta

Preguntas	Elementos	Cooperativa de Transportes “CTA”
¿Cuánto?	Para cuántos años	Del 2019 al 2023
¿Qué?	A qué se dedica primordialmente la cooperativa	Ofertar transporte terrestre de pasajeros y envío de encomiendas
¿Cómo?	Qué estrategia principal le servirá de brújula	Contar con una flota de buses totalmente renovada y brindar capacitación permanente a su personal en sus diferentes áreas para mejorar su desempeño laboral
¿Con quién?	Qué competencias tendrá	Fomentar el trabajo en equipo como clave del éxito, involucrar a los colaboradores en el proceso de la toma de decisiones y desarrollar su capacidad creativa e innovadora
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado	Una organización solidaria incluyente con un alto grado de aceptación en el mercado
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia	Generar rentabilidad a los socios, con responsabilidad social empresarial
¿Dónde?	El lugar del planeta	Provincia de Chimborazo

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

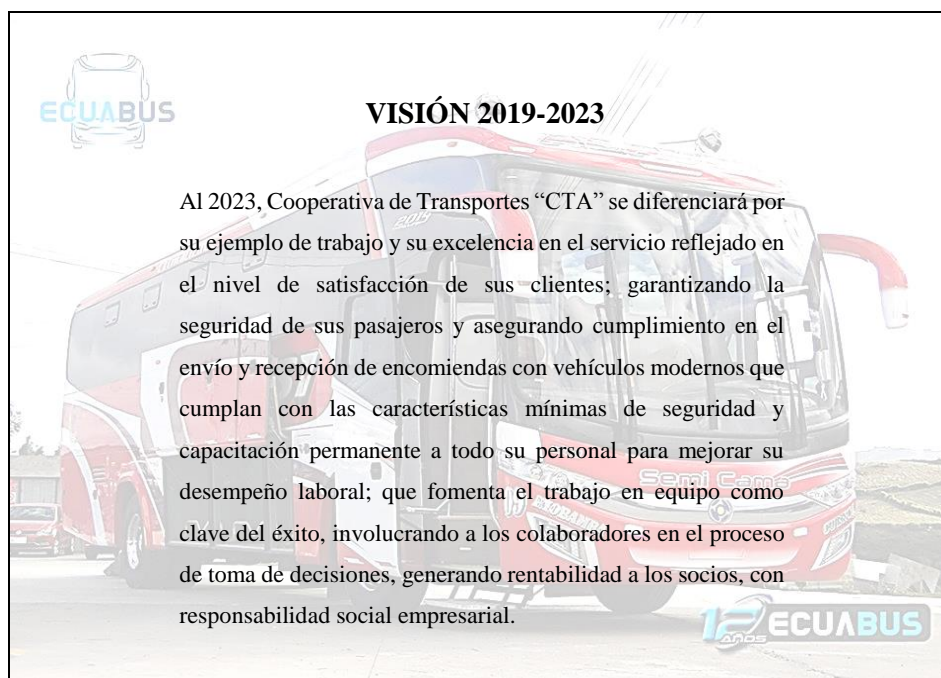


Figura 6-4: Visión 2019-2023

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.4.4.1. ADN de la Visión

Tabla 7-4: ADN de la Visión

Orden	Variabes de Análisis	KPI's
1	Alto grado de aceptación en el mercado	Medición del nivel de aceptación del transporte interprovincial “CTA” para evaluar niveles de servicio en el Cantón Alausí
2	Ejemplo de trabajo y excelencia en el servicio	Entregas oportunas y nivel de satisfacción de los clientes
3	Renovación de la flota vehicular	Número de vehículos modernos
4	Capacitación permanente a todo su personal	Número de personas capacitadas
5	Fomenta el trabajo en equipo como clave del éxito	Claridad de metas y objetivos
6	Involucrando a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones	Participación en las decisiones
7	Generando rentabilidad a los socios	Rentabilidad de la inversión

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.4.5. Principios.

A continuación, se definen los principios que forman la base de la cooperativa:

- **Servicio al cliente**

Se resuelven efectivamente las quejas o reclamos de sus clientes ya sea por pérdida de equipajes, exceso de pasajeros, competencias entre buses, irrespeto a las señales de tránsito o, faltas de respeto de las paradas establecidas.

- **Satisfacción del personal**

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral es reconociendo el esfuerzo y los logros obtenidos por los trabajadores, delegándoles autoridad y otorgándoles mayores responsabilidades.

- **Lealtad de clientes**

La Cooperativa de Transportes “CTA” se preocupa por dar un buen servicio a sus clientes con nuevas y modernas unidades para el transporte público.

- **Cultura de la innovación**

“CTA” renueva su flota cada 10 años con vehículos de última tecnología con la finalidad de ofrecer una mejor calidad en el servicio.

- **Responsabilidad comunitaria**

La Cooperativa participa en las actividades y eventos comunitarios a pesar de contar con un bajo presupuesto.

4.2.4.5.1. Matriz Axiológica

Tabla 8-4: Matriz Axiológica de los Principios

Principios \ Grupo de referencia	Socios	Directivos	Colaboradores	Clientes	Proveedores	ANT y entes de control	Sociedad
Servicio al cliente	X	X	X	-	-	-	-
Satisfacción del personal	X	X	-	-	-	-	-
Lealtad de clientes	X	X	X	X	-	-	-
Cultura de la innovación	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad comunitaria	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: (Serna Gómez, 2008, págs. 117-119)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Resumen

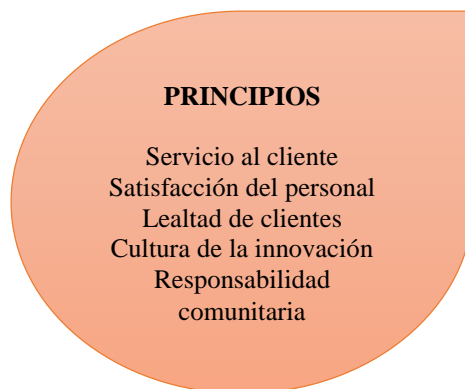


Figura 7-4: Principios

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.4.6. Valores.

Los valores que marcan el comportamiento que deben tener todos sus integrantes, son:

- **Honestidad**

Los colaboradores utilizan el tiempo laboral únicamente para realizar las funciones y cumplir las responsabilidades propias de su cargo con esfuerzo y dedicación, haciendo buen uso de los recursos que le han sido asignados.

- **Puntualidad**

Los conductores y oficiales se presentan con 20 minutos de anticipación al terminal para cumplir con los turnos.

- **Responsabilidad**

- *Con los colaboradores:* Guiar a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades laborales, optimizando los recursos del negocio. Además, el pago de remuneraciones se da en los plazos convenidos, incluidos los beneficios sociales del trabajador como la afiliación al IESS, bono navideño, bono escolar, pago del fondo de reserva, vacaciones anuales o pago de utilidades, entre otros.

- *Con los clientes:* Se cumple con el cobro de la tarifa regular y la tarifa preferencial. Además, se resuelven los problemas de servicio de envío de encomiendas a diferentes ciudades de Ecuador, como son: Riobamba, Quito, Guayaquil, Cuenca, Durán y su matriz en el Cantón Alausí de manera efectiva.

- *Con los proveedores:* Generando relaciones de confianza y estableciendo políticas claras para las negociaciones.

- *Con la ANT y entes de control:* Presentando los documentos habilitantes en los operativos de control en la Red Vial Estatal.

- **Compromiso**

La Cooperativa de Transportes “CTA” cumple con tarifas vigentes establecidas para toda la ciudadanía. Especialmente, la tarifa para los grupos vulnerables.

Asimismo, el Gobierno debe cumplir con la devolución del 50% del pasaje que no se cobra a niños, adultos mayores de 65 años, personas con discapacidad y estudiantes de \$ 800 mensuales para cada uno de los 5.800 buses intercantonales e interprovinciales.

- **Igualdad**

En esta organización se trata a todas las personas por igual, sin discriminación alguna por género, raza, credo, status social o discapacidad.

- **Tolerancia**

Se admiten sugerencias y se respetan las opiniones de cualquier compañero de trabajo. Puesto que, el respeto y la tolerancia generan un buen clima laboral.

- **Respeto**

El gerente y sus trabajadores brindan un buen trato a sus clientes de manera que se sienten satisfechos y regresan a realizar sus compras en esta empresa.

4.2.4.6.1. Matriz Axiológica

Tabla 9-4: Matriz Axiológica de los Valores

Grupo de referencia Valores	Socios	Directivos	Colaboradores	Clientes	Proveedores	ANT y entes de control	Sociedad
Honestidad	X	X	X	X	-	-	X
Puntualidad	-	X	X	X	X	X	-
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	-	X	X	X
Igualdad	X	X	X	X	X	X	X
Tolerancia	X	X	X	X	-	-	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: (Serna Gómez, 2008, págs. 117-119)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Resumen



Figura 8-4: Valores

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.5. Análisis Situacional.

Es necesario, elaborar periódicamente un análisis situacional para poder comparar su evolución y determinar que debilidades se consiguieron eliminar, que amenazas se lograron confrontar y de qué manera se valieron de sus oportunidades para potenciar sus fortalezas y así aplicar acciones oportunas para fortalecer su organización.

4.2.5.1. Análisis Externo.

Este análisis se lo realizó mediante una recolección de datos, observación y análisis del mercado, permitiéndonos detectar oportunidades que beneficien a la Cooperativa o amenazas que podrían perjudicarla y que no son controlables por la misma.

Normalmente este análisis se realiza en 2 ámbitos como el entorno general y el entorno específico.

4.2.5.1.1. Macro Entorno

Está compuesto por aquellas fuerzas externas que influyen en el éxito de la Cooperativa y sobre las cuales no se puede ejercer control.

Análisis PEST

Se considera los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la empresa desde un punto de vista global, que no se relacionan con el sector.

Factor Político

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) está llevando a cabo un plan sobre las necesidades de transporte, debido al exceso de buses en las principales rutas del país, lo cual ha conllevado a que existan “competencias” en las carreteras por parte de los transportistas que, en algunos casos, terminan en siniestros de tránsito con decenas de víctimas.

Además, el presidente Lenin Moreno presentó su Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva que consta de 4 ejes y 14 medidas como promover la inversión extranjera, generar empleo, realizar reformas tributarias, mejorar la eficiencia del gasto público y reducir la deuda pública.

Por último, el Pleno de la Asamblea Nacional aprobó por unanimidad el proyecto de Ley de Eficiencia Energética, el cual busca impulsar el uso de vehículos eléctricos para el transporte público y de carga a través de la exoneración de aranceles y del IVA debido a que el parque automotor del país es de aproximadamente 2 millones de unidades tomando en cuenta que la mayoría funciona a base de diésel.

Factor Económico

El PIB registró un crecimiento de 1,4% totalizando \$ 108.398 millones en el 2018 debido a un mayor gasto de consumo final del gobierno general y de los hogares, inversión privada y, exportaciones de bienes y servicios, este indicador puede caer si las inversiones disminuyen, lo que redundará en un menor empleo y por ende en una menor cantidad de personas con disponibilidad de dinero, lo que a su vez disminuye el consumo, por ejemplo: los usuarios que viajaban 2 veces a la semana ahora tendrían que viajar una vez por semana.

Mientras, la inflación pasó de 0,47% en enero a -0,23% en febrero de 2019, obligando a los proveedores a reducir sus márgenes de ganancias, realizar promociones y disminuir sus precios para poder vender ya que se presenta una menor demanda.

En cuanto al riesgo país se presentó una disminución de 41 puntos en los últimos 8 días, ubicándose el jueves 28 de febrero en 589 puntos debido al aumento del nivel de confianza internacional que se consolidó durante estos meses según el Banco Central del Ecuador (BCE). Para los inversores un riesgo país alto impide arriesgarse a hacer negocios en el país para poder crear fuentes de empleo, producir bienes o generar servicios de alto valor agregado para los

clientes ya que el dinero de los inversores corre un alto riesgo de pérdida o, que las ganancias sean menores de lo esperado.

Por otro lado, se puede apreciar que las cifras en cuanto al mercado laboral continúan igual que en el gobierno anterior pese a que el Gobierno ha tomado ciertas medidas para contribuir a la reducción del desempleo, subempleo e informalidad en el país, por ejemplo; se han realizado contratos por sectores, proyectos por mi primer empleo y empleo joven, entre otros; para mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes sin experiencia. Siendo necesario que el Gobierno elimine las rigideces laborales como los costos de despido a fin de que el empleador vea más atractivo realizar contratos a plazo fijo y contratos indefinidos.

La disponibilidad de que los bancos faciliten créditos a los socios que conforman la cooperativa para que puedan renovar sus unidades, por lo cual se considera buscar un banco flexible en sus condiciones, ya que habrá más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la Cooperativa.

Factor Sociocultural

Por lo general, en el feriado comienzan las movilizaciones masivas de visitantes que se trasladarán a diferentes destinos del país, como: Guayaquil, Quito, Cuenca, Santo Domingo, Machala, Durán, Portoviejo y Manta donde podrán disfrutar de sus atractivos naturales, culturales y gastronómicos.

Y para ello, las operadoras de transporte interprovincial alistan más unidades para cubrir la alta demanda de pasajeros. Además, se realizan planes de capacitación al personal sobre servicio al cliente. También, se venden anticipadamente los boletos para que la gente pueda viajar con tranquilidad.

El comercio en los locales de las 62 terminales terrestres de todas las provincias evidencia intensidad; pues, los ciudadanos aprovechan para comprar algo de comida antes de embarcarse en las unidades que los llevará a sus destinos.

A su vez, el Gobierno Nacional coordina un plan integral junto con diferentes instituciones públicas para garantizar la movilidad y seguridad de los ciudadanos por cada feriado.

Las autoridades nacionales, provinciales y locales realizan varios operativos de control en carreteras y terminales terrestres para prevenir accidentes de tránsito.

Para ello, se encargan de revisar el estado mecánico del bus y de los neumáticos, lista de pasajeros, títulos habilitantes, el control de alcoholemia a los choferes, entre otros requisitos; la velocidad permitida será de 50 a 70 km/h.

Además, se verifica que las empresas de transporte cumplan con las tarifas establecidas, en especial para los usuarios con discapacidad, niños, mujeres embarazadas y adultos mayores que corresponde el valor preferencial de menos el 50% de un pasaje. Sin embargo, en el caso de las unidades extra las operadoras pueden considerar hasta un 50% adicional al valor vigente.

Por otro lado, se prepara una amplia agenda de eventos en las distintas ciudades del país con ferias, desfiles, conciertos, festivales, certámenes de belleza y más.

Los hoteles incluyendo los de primera categoría cubren casi toda su ocupación con reservaciones por vía telefónica, email, fax o en recepción, esto dependiendo del feriado pues, hay ocasiones en las que se reportan menos ingresos.

Factor Tecnológico

Es importante disponer de unidades que garanticen seguridad, confort, puntualidad y calidad en el servicio, considerando la posibilidad de adquirir autobuses híbridos eléctricos en un futuro, como medida para disminuir la contaminación del aire.

Además de contar con un sistema de gestión de flotas que permita a la Cooperativa programar mantenimientos preventivos y/o correctivos de las unidades, controlar el kilometraje recorrido, reducir el consumo de combustible, rastrear unidades en tiempo real, controlar el exceso de velocidad que es la principal causa de choques en las vías y, generar mayor confianza de parte de los clientes.

Instalar radios que permitan que todas las unidades estén comunicadas, de esta manera se podrá brindar seguridad a los pasajeros y también conocer cualquier inconveniente que tengan los transportistas en las diferentes rutas y frecuencias.

4.2.5.1.2. Micro Entorno

Comprende aquellas fuerzas cercanas a una empresa que ejercen un impacto en su capacidad de satisfacer a sus clientes.

Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Nos permite analizar el nivel de competencia dentro del sector en el que actúa para poder diseñar sus estrategias de negocio.

Poder de negociación de los clientes

Tabla 10-4: Bus tipo cama



Unidad	Nº. 04
Propietario	Sr. Francisco Buñay
Marca	HINO AK 2017
Carrocerías	ALME

Fuente: Cooperativa de Transportes “CTA”

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El mercado de transporte interprovincial se marca en la capacidad que tiene cada empresa de diferenciarse de la competencia para generar una posición única y exclusiva en el mercado. La Cooperativa de Transportes “CTA” cuenta con un mini terminal propio ubicado en el centro del Cantón, 5 oficinas a nivel nacional y una moderna flota de vehículos.

La Cooperativa no tiene una base de datos de clientes en Excel, pero se puede considerar a los ciudadanos del Cantón Alausí, los usuarios nacionales y extranjeros o público en general y, se les ofrece tanto un servicio de transporte de calidad como el servicio de encomiendas.

No han realizado una campaña publicitaria adecuada para posicionar a la Cooperativa en el mercado. Los usuarios poseen información sobre la empresa por la experiencia vivida o por recomendaciones de sus conocidos.

No se han creado alianzas con otras empresas con las cuales se puedan alcanzar ventajas competitivas; por ejemplo, con instituciones educativas del Cantón para facilitar la movilización de estudiantes a diversas actividades culturales, deportivas y recreativas o, con proveedores de

repuestos originales de vehículos y accesorios así como también con talleres mecánicos para obtener descuentos y planes de financiamiento, minimizando los costos de mantenimiento.

Lo que se considera como una debilidad de alto impacto puesto que no existe interés por retener a los clientes que tiene la empresa.

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 11-4: Carrocerías



		
Fundación el 23 de abril de 1967		
Av. Monseñor Leónidas Proaño	José Peralta	Panamericana Norte Km 5 1/2 vía Ambato
Riobamba	Ambato	Guano
(03) 260-0190	(03) 258-5429 (03) 258-5351	(03) 290-4477
(+593) 099 991 1866	(+593) 098 469 6640	(+593) 098 137 7593
carroceriasalvarado@hotmail.com	info@carroceriascepeda.com	corpmegabuss@gmail.com
	http://www.carroceriascepeda.com	http://www.megabuss.ec
Norma ISO 9001:2015	Certificación ISO 9001:2008	

Fuente: Carrocerías

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Las carrocerías mencionadas anteriormente son las principales proveedoras de modernas unidades de transporte para la Cooperativa, las cuales disponen de un gran espacio para la fabricación de carrocerías, taller de estructuras, cabinas de pintura, taller de acabados y control de calidad.

Tabla 12-4: Servicio de gasolinera




	
Estación de Servicios "Sindicato de Choferes Profesionales de Alausi- LOS ANDES"	Gasolinera Champistí
Alausí	Carret. Panam., La Y Alausí
	(03) 2930-290

Fuente: Estaciones de Servicios

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

P&S y EP Petroecuador son los principales proveedores de gasóleo para buses de tecnología Euro 3 de la Cooperativa, algunas gasolineras realizan convenios con las cooperativas para proveer este insumo tan importante a un mejor precio.

Tabla 13-4: Varios

			
Derpacif S.A.	Papelera del Pacifico C Ltda.		
Hurtado 1000A y Tungurahua "2° Piso, Oficina N°5", Guayaquil	Av. 25 de Julio 2 Kms al Este del Puerto, Guayaquil	España y Veloz, Riobamba	Uruguay, Riobamba
04-2-372100 04-6-005510 (+593) 09-9-1733575	(04) 248 – 2745 (04) 257 – 6980	(03) 296-8385	(03) 296-8259
derpacifsa@gmail.com		imprenta_alemana_noriega_@yahoo.es	
http://www.derpacif.com		http://www.caposestudiocre ativo.com	http://www.impgutenberg.c om
clientes@derpacif.com			

Fuente: Proveedores

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Derpacif S.A. les provee de papel térmico con logotipos de la Cooperativa inclusive les proporciona equipos POS como impresoras de papel térmico y les brinda servicio técnico de reparación de equipos. “SIAT3000” es el software de boletos y encomiendas para facturación electrónica.

Papelera del Pacífico C Ltda., les provee papelería y útiles necesarios para las actividades diarias de la Cooperativa, como: papel tamaño carta u oficio, sobres, talonarios de facturas o recibos, registros, lápices, borradores, bolígrafos, entre otros.

Imprenta Alemana Noruega e Imprenta Gutenberg elaboran facturas en rollos continuas, afiches, recuerdos e invitaciones para todo compromiso.

En cuanto a requerimientos de neumáticos, repuestos de vehículos y accesorios, cada socio busca la empresa proveedora que más le convenga de acuerdo a su capacidad de pago.

La rivalidad entre los competidores

Tabla 14-4: Competencia



Cooperativa de Transportes "Patria"

Matriz. Av. de la Prensa Frente al Terminal Terrestre

Riobamba – Chimborazo

(03) 2951384

<http://www.cooperativapatria.com>

Fuente: Cooperativa de Transportes "Patria"

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

La competencia se encuentra marcada por las empresas de transporte terrestre de pasajeros que prestan el mismo servicio en las ciudades de Guayaquil, Riobamba, Quito, Cuenca y Alausí, los competidores son una buena fuente de ideas para los nuevos servicios o productos complementarios que deben ofrecerse, de esta manera podremos tomar buenas decisiones.

La Cooperativa de Transportes "Patria" cubre las rutas desde y hacia Riobamba, Quito, Guayaquil, Cuenca, Chunchi, Machala, Huaquillas y Babahoyo.

Brinda los mejores servicios a sus clientes con modernas unidades equipadas con: sistema de climatización, sistema de audio y video, sistema de seguridad ECU 911 y sistema de seguridad propio.

Cuenta con una aplicación para poder rastrear sus paquetes con solo ingresar el Nro. de factura de su encomienda.

Los usuarios pueden consultar sus comprobantes electrónicos en la página web de la Cooperativa con solo ingresar su cédula o RUC en los campos usuarios y contraseña.

Las diferencias de precios son mínimas debido a que la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) presenta anualmente un tarifario de transporte interprovincial.

Amenaza de entrada de nuevos competidores



Figura 9-4: ANT

Fuente: Plataforma CONADIS

El mercado de transporte interprovincial de pasajeros está copado y no existen permisos de operación para nuevas compañías de transporte por parte de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), pero si expansión de las empresas con nuevas rutas tras realizar un informe de necesidades que busca identificar necesidades insatisfechas y cubrirlas, sin embargo, este método se lo cambiará siendo la ANT quien deba decidir dónde hay necesidad de transporte por lo cual se está desarrollando el Plan Nacional de Movilidad y de Accesibilidad que busca hacer una redistribución de las operadoras a nivel nacional; por lo que se considera como una amenaza de alto impacto.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Tabla 15-4: Servicios sustitutos

		
Cooperativa de Transporte Mixto Alausí TÍA	Compañía de Transporte Mixto ALAMIX S.A.	Compañía de Transporte Mixto Tcnl. Jhon Merino S.A.
Desde 1965	El 19 de noviembre de 2012	
	Av. 5 de Junio y Esteban Orozco	Av. 5 de Junio y 9 de Octubre
Alausí	Alausí	Alausí
(03) 2931 – 302	(03) 2931 – 100	(03) 2930 – 304 (+593) 99 329 40 93
	tradealausi@gmail.com	



Compañía de Taxis Capitán José
Antonio Pontón Ltda.



Transporte informal

20 de Noviembre de 1998

Av. 5 de Junio

Alausí

(03) 2930 – 894

Fuente: Fan Pages

Elabora por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga

La Cooperativa de Transportes TÍA, Compañía de Transporte Mixto ALAMIX S.A. y la Compañía de Camionetas Tcnl. Jhon Merino S.A. recientemente se incorporó la Cooperativa “Los Andes”, brindando principalmente el servicio de carga hasta 1.25 toneladas a las parroquias del Cantón Alausí.

Mientras que, la Compañía de Taxis José Antonio Pontón sirve mayormente a los adultos mayores por su condición de salud y, la mayor parte de sus unidades disponen de un plan de mantenimiento mensual.

Por último, el transporte informal o “pirata” que ocasiona malestar a los transportistas legales, debido a que no portan el título habilitante del vehículo, no tienen una licencia de conducir profesional vigente, circulan sin matrícula vehicular y, no están organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizadas mediante un permiso de operación por lo cual han bajado sus ingresos.

Este servicio no garantiza un viaje seguro, debido al registro de robo y asalto en carreteras a las personas que ocupan estos vehículos y, que tras ocurrir algún accidente en la ruta no cuentan con un seguro de vida y de accidente; por ello, se recomienda que las personas usen sólo medios autorizados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas en sus trayectos.

Las autoridades nacionales, provinciales y locales realizan operativos periódicos contra el transporte informal con la finalidad de garantizar la seguridad de los ciudadanos que se transportan hacia los distintos lugares del país.

Para controlar la amenaza de productos sustitutos se debe aportar valor agregado a los servicios de la Cooperativa.

4.2.5.2. Análisis de los Factores Externos.

Tabla 16-4: Factores Externos (Oportunidades - Amenazas)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las universidades, institutos técnicos de educación superior y las escuelas politécnicas están autorizadas para instruir a choferes profesionales. • Encontrar nuevas oportunidades de negocio en nichos de mercado no atacados. • Las operadoras de transporte pueden aprovechar la Ley de Eficiencia Tributaria que exonera de aranceles y del IVA a los buses eléctricos. • La oferta de productos y servicios financieros. • Aprovechar las opciones de servicios que genera el sector privado. • El Gobierno implementa estrategias para erradicar la pobreza y pobreza extrema en el país. • Amplias posibilidades de establecer alianzas estratégicas. • Los cambios en el comportamiento de los consumidores. • Aprovechamiento de los medios masivos de comunicación del siglo XXI para potenciar la imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica afectaría a los transportistas y usuarios, porque se incrementarían paros y se anunciarían alzas de precios. • La ANT suspende total e indefinidamente permisos de operación de cooperativas • Reducción de sus márgenes de ganancia • La Red Vial Estatal se encuentra en mal estado, sobretodo, la vía Riobamba- Colta – Guamote – Palmira representa un peligro. • Competencia directa e indirecta en el sector dedicado a este servicio. • Las rutas y las frecuencias coinciden con los de su competencia, ocasionando accidentes de tránsito por la competencia desleal en el transporte por carretera. • Concentración de alto índice de pobreza en el sector rural del país. • Disminución de la demanda de servicios. • Se presentan 10 años de déficit fiscales consecutivos en el Presupuesto General del Estado, la solución del Gobierno está en atraer inversión extranjera, concesionar activos del Estado y apoyar las exportaciones. • Limitado dominio del idioma nativo ecuatoriano de parte de los profesionales del volante.

Fuente: (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, págs. 34-49)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.5.3. *Matriz EFE.*

Tabla 17-4: Matriz EFE de la Cooperativa de Transportes “CTA”

Factores externos claves	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Las universidades, institutos técnicos de educación superior y las escuelas politécnicas están autorizadas para instruir a choferes profesionales	0,07	3	0,21
Encontrar nuevas oportunidades de negocio en nichos de mercado no atacados.	0,06	2	0,12
Las operadoras de transporte pueden aprovechar la Ley de Eficiencia Tributaria que exonera de aranceles y del IVA a los buses eléctricos.	0,01	1	0,01
La variedad de productos y servicios financieros ofertados por entidades financieras reguladas.	0,10	4	0,40
Aprovechar las opciones de servicios que genera el sector privado.	0,06	2	0,12
El Gobierno implementa estrategias para erradicar la pobreza y pobreza extrema en el país.	0,01	1	0,01
Amplias posibilidades de establecer alianzas estratégicas.	0,06	2	0,12
Los cambios en el comportamiento de los consumidores.	0,08	3	0,24
Aprovechamiento de los medios masivos de comunicación del siglo XXI para potenciar la imagen de la empresa.	0,11	4	0,44
Total	0,56		1,67
Amenazas			
La crisis económica afectaría a los transportistas y usuarios, porque se incrementarían paros y se anunciarían alzas de precios.	0,05	2	0,10
La ANT suspende total e indefinidamente permisos de operación de cooperativas	0,06	2	0,12
Reducción de sus márgenes de ganancia	0,05	2	0,10
La Red Vial Estatal se encuentra en mal estado, sobretudo, la vía Riobamba- Colta – Guamote – Palmira representa un peligro.	0,03	1	0,03
Competencia directa e indirecta en el sector dedicado a este servicio.	0,06	2	0,12

Las rutas y las frecuencias coinciden con los de su competencia, ocasionando accidentes de tránsito por la competencia desleal en el transporte por carretera.	0,03	1	0,03
Concentración de alto índice de pobreza en el sector rural del país.	0,01	1	0,01
Disminución de la demanda de servicios.	0,05	2	0,10
Se presentan 10 años de déficit fiscales consecutivos en el Presupuesto General del Estado, la solución del Gobierno está en atraer inversión extranjera, concesionar activos del Estado y apoyar las exportaciones.	0,02	1	0,02
Limitado dominio del idioma nativo ecuatoriano de parte de los profesionales del volante.	0,08	3	0,24
Total	0,44		0,87
Total	1		2,54

Fuente: (Fred, 2013, págs. 80-83)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

El análisis de la Matriz EFE arroja una puntuación de 2.54, por lo cual considero que la situación de la Cooperativa de Transportes “CTA” puede mejorar siempre y cuando se aprovechen dichas oportunidades porque si bien es cierto que estos factores son exógenos, he ahí la capacidad de los directivos en saberlas aprovechar en un tiempo oportuno.

4.2.5.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Para poder realizar la Matriz de Perfil Competitivo se ha escogido a las 3 principales Cooperativas que son la competencia directa de la Cooperativa de Transportes “CTA”, ya que tienen una oficina en las terminales en donde prestan sus servicios, y los buses salen casi al mismo tiempo con un mismo destino por lo que se volvió necesario reorganizar el transporte a escala nacional - conociendo dónde hay sobreoferta o falta de transporte – con el fin de reducir el riesgo vial.

Tabla 18-4: Matriz de Perfil Competitivo de la Cooperativa de Transportes “CTA”

		Empresas de transporte interprovincial									
		CTA		Patria		Chunchi		Colta		Santa	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Publicidad	0,1	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Calidad del servicio	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,50	2	0,50	3	0,75
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Posición Financiera	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Lealtad de los clientes	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Participación en el mercado	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30	3	0,45	4	0,60
Alianzas estratégicas	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Instalaciones e infraestructura	0,1	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Total	1		3,25		3,55		2,45		2,60		3,75

Fuente: (Fred, 2013, págs. 83-85)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Los factores críticos de éxito más importantes son la calidad del servicio de 0.25, posición financiera con 0.15, lealtad de los clientes 0.15 y, participación en el mercado de 0.15.

La Cooperativa de Transportes “CTA”, Cooperativa de Transportes Patria y Cooperativa de Transportes Santa obtienen la máxima calificación en cuanto a la lealtad de los clientes con una puntuación de 4, mientras que la Cooperativa de Transportes Patria como la Cooperativa de Transportes Santa obtienen una valoración de 4 en posición financiera, asimismo la “CTA”, Patria y Santa se han clasificado con mayor puntuación de 4 en participación de mercado y; en calidad de servicio se clasifican con 3 para “CTA”, Patria y Santa y con 2 la Cooperativa de Transportes Chunchi y Cooperativa de Transportes Colta.

La Cooperativa más fuerte competitivamente hablando es la Cooperativa de Transportes Santa, con una puntuación de 3.75, esto se debe a su conocimiento y años de experiencia prestando este servicio; cuenta con unidades modernas y cómodas del fabricante sueco “SCANIA”, vehículos de alta gama desarrollados con tecnología de punta. Disponen de aire acondicionado, asientos reclinables y ergonómicos, televisión, baño, dispensador de agua y wifi.

4.2.5.5. Análisis Interno.

El análisis interno nos permitió conocer los recursos y las capacidades con los que dispone la Cooperativa de Transportes “CTA” para hacer frente al entorno en el que actúa, determinando sus fortalezas y debilidades para formular estrategias de tal manera que se aprovechen dichas fortalezas, y corrijan dichas debilidades para mejorar su posición frente a la competencia.

4.2.6.6. Análisis de los Factores Internos.

Tabla 19-4: Factores Internos (Fortalezas - Debilidades)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Área Administrativa	
<ul style="list-style-type: none"> • Buen sistema de comunicación. • Conocimiento de las estrategias de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar los reglamentos y estatutos por el cual se rija la Cooperativa. • Inexistencia de un plan estratégico acorde a la realidad de la empresa. • Falta de una filosofía corporativa en la Cooperativa. • No tienen bien definidos sus objetivos estratégicos • Inadecuada estructura orgánico-funcional.
Área de Marketing y Comercialización	
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza del cliente con respecto a la trayectoria de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal servicio al cliente. • Carencia de un plan publicitario. • No han realizado investigaciones de mercado. • Resistencia al cambio. • Incapacidad para innovar.
Área de Contabilidad y Finanzas	
<ul style="list-style-type: none"> • La Cooperativa reúne el capital que necesita para cumplir con sus obligaciones a corto plazo como para sueldos, arriendo de locales comerciales, servicios, pago a proveedores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una cultura del ahorro en la empresa. • Inexistencia de indicadores de gestión. • Poco acceso a fuentes de financiamiento.

-
- Se pagan puntualmente los impuestos de ley.
 - Cuenta con seguro interno de accidentes, para los socios y usuarios.
 - El área de contabilidad tiene los estados financieros al día.
 - Buen control de inventarios.
 - Cuenta con un sistema contable en el cual se registran las operaciones que hace la entidad permitiendo a la gerencia tomar decisiones financieras.
-

Área de Recursos Humanos

-
- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de ausentismo laboral. • Garantiza seguridad a sus pasajeros durante el viaje. • Puntualidad en los horarios de salida de buses. | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de trabajo no constituidos. • Falta de capacitación y motivación laboral. • Enfermedades ergonómicas en conductores de vehículos. • Quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios. • Ausencia de procedimientos formales en la Cooperativa. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-

Área Tecnológica

-
- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dispone de un parque automotor en buen estado. • Posee infraestructura propia estratégicamente ubicada en el centro del Cantón Alausí. • Proveedores competentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un plan de mantenimiento de las condiciones físicas y de seguridad de su terminal. • No se cuenta con un plan de mantenimiento de equipos de cómputo de los locales comerciales de la Cooperativa. • Insuficiencia de equipos inteligentes con tecnología de punta en los diversos puntos de venta de la Cooperativa a nivel nacional. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-

Fuente: (Nadales Rodríguez, 2018, pág. 11)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.5.7. *Matriz EFI.*

Tabla 20-4: Matriz EFI de la Cooperativa de Transportes “CTA”

Factores externos claves	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Buen sistema de comunicación.	0,04	4	0,16
Conocimiento de las estrategias de la competencia.	0,01	3	0,03
Confianza del cliente con respecto a la trayectoria de servicio.	0,04	4	0,16
La Cooperativa reúne el capital que necesita para cumplir con sus obligaciones a corto plazo como para sueldos, arriendo de locales comerciales, servicios, pago a proveedores, etc.	0,02	3	0,06
Se pagan puntualmente los impuestos de ley.	0,01	3	0,03
Cuenta con seguro interno de accidentes, para los socios y usuarios.	0,05	4	0,20
El área de contabilidad tiene los estados financieros al día.	0,01	3	0,03
Buen control de inventarios.	0,01	3	0,03
Cuenta con un sistema contable en el cual se registran las operaciones que hace la entidad permitiendo a la gerencia tomar decisiones financieras.	0,01	3	0,03
Bajo nivel de ausentismo laboral.	0,01	3	0,03
Garantiza seguridad a sus pasajeros durante el viaje.	0,06	4	0,24
Puntualidad en los horarios de salida de buses.	0,03	4	0,12
Dispone de un parque automotor en buen estado.	0,04	4	0,16
Posee infraestructura propia estratégicamente ubicada en el centro del Cantón Alausí.	0,03	4	0,12
Proveedores competentes.	0,01	3	0,03
Total	0,38		1,43
Debilidades			
Reformar los reglamentos y estatutos por el cual se rija la Cooperativa.	0,02	2	0,04
Inexistencia de un plan estratégico acorde a la realidad de la empresa.	0,07	1	0,07
Falta de una filosofía corporativa en la Cooperativa.	0,02	2	0,04
No tienen bien definidos sus objetivos estratégicos.	0,02	2	0,04

Inadecuada estructura orgánico-funcional	0,02	2	0,04
Mal servicio al cliente.	0,02	2	0,04
Carencia de un plan publicitario.	0,05	1	0,05
No se han realizado investigaciones de mercado.	0,01	2	0,02
Resistencia al cambio.	0,05	1	0,05
Incapacidad para innovar.	0,01	2	0,02
Falta de una cultura del ahorro en la empresa.	0,02	2	0,04
Inexistencia de indicadores de gestión.	0,01	2	0,02
Poco acceso a fuentes de financiamiento.	0,01	2	0,02
Grupos de trabajo no constituidos.	0,02	2	0,04
Falta de capacitación y motivación laboral.	0,06	1	0,06
Enfermedades ergonómicas en conductores de vehículos.	0,07	1	0,07
Quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios.	0,05	1	0,05
Ausencia de procedimientos formales en la Cooperativa.	0,05	1	0,05
Falta de un plan de mantenimiento de las condiciones físicas y de seguridad de su terminal.	0,01	2	0,02
No se cuenta con un plan de mantenimiento de equipos de cómputo de los locales comerciales de la Cooperativa.	0,01	2	0,02
Insuficiencia de equipos inteligentes con tecnología de punta en los diversos puntos de venta de la Cooperativa a nivel nacional.	0,02	2	0,04
Total	0,62		0,84
Total	1,00		2,27

Fuente: (Fred, 2013, págs. 122-125)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

La matriz EFI nos muestra un total ponderado de 2,27 debido a la existencia de una mayor cantidad de debilidades, las cuales afectan el ejercicio económico de la Cooperativa de Transportes “CTA” siendo necesario la implementación de estrategias que ayuden a convertir esas debilidades en fortalezas para mejorar su posición en el mercado.

4.2.5.8. *Matriz FODA.*

El diagnóstico de la Cooperativa de Transportes “CTA” se lo realizó a través de talleres con el gerente y los colaboradores con el propósito de evaluar los criterios, opiniones y sugerencias para analizar y determinar los factores internos y externos. En la parte interna se establecieron las fortalezas y debilidades, mientras que en lo interno se precisaron las oportunidades y amenazas; esta herramienta nos permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra la organización para poder plantear las estrategias necesarias y así desempeñarse de la mejor manera en los difíciles escenarios mediante la formulación de estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y adaptativas.

Tabla 21-4: Matriz FODA de la Cooperativa de Transportes “CTA”

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	1. Buen sistema de comunicación. 2. Confianza del cliente con respecto a la trayectoria de servicio. 3. Cuenta con seguro interno de accidentes, para los socios y usuarios. 4. Garantiza seguridad a sus pasajeros durante el viaje. 5. Puntualidad en los horarios de salida de buses. 6. Dispone de un parque automotor en buen estado. 7. Posee infraestructura propia estratégicamente ubicada en el centro del Cantón Alausí.	1. Inexistencia de un plan estratégico acorde a la realidad de la empresa. 2. Carencia de un plan publicitario. 3. Resistencia al cambio. 4. Falta de capacitación y motivación laboral. 5. Enfermedades ergonómicas en conductores de vehículos. 6. Quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios. 7. Ausencia de procedimientos formales en la Cooperativa.
Factores Externos		
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Las universidades, institutos técnicos de educación superior y las escuelas politécnicas están autorizadas para instruir a chóferes profesionales.	F2, F5, O6 Crear un sistema de reservas de pasajes para buses con la finalidad de fidelizar clientes, captar nuevos y generar más ingresos por un mejor servicio	D1, O7 Reestructurar el organigrama y elaborar el manual de funciones para la Cooperativa de Transportes “CTA”
2. Encontrar nuevas oportunidades de negocio en nichos de mercado no atacados.	F3, F4, F5, F6, O2, O3 Incrementar 3 nuevas rutas para el año 2020 poniendo a disposición las mejores unidades que garanticen seguridad, confort, puntualidad y calidad en el servicio	D2, O4, O6, O7 Crear un plan publicitario adecuado a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí que le permita posicionarse en el mercado y minimizar el impacto de la competencia.
3. La variedad de productos y servicios financieros ofertados por instituciones financieras reguladas.	F3, F4, F5, O5	

4. Aprovechar las opciones de servicios que genera el sector privado.	Gestionar convenios con instituciones educativas del Cantón Alausí para facilitar la movilización de estudiantes a diferentes actividades culturales y deportivas	D4, D6, O1, O4, O6 Elaborar un plan de capacitación para las oficinistas, conductores y oficiales de la Cooperativa de Transportes “CTA” para que puedan desempeñar con éxito las funciones que le han sido encomendadas
5. Amplias posibilidades de establecer alianzas estratégicas.		
6. Los cambios en el comportamiento de los consumidores.		D7, O4, O6 Implementar un proceso de reclutamiento y selección por competencias
7. Aprovechamiento de los medios masivos de comunicación del siglo XXI para potenciar la imagen de la empresa.		

Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1. La crisis económica afectaría a los transportistas y usuarios, porque se incrementarían paros y se anunciarían alzas de precios.	F1, F2, A4, A5, A6 Proponer el programa "turismo como una fuente de riqueza" en donde los controladores actuarán como guías turísticos, a los visitantes se les indicará los lugares turísticos que pueden visitar, con la posibilidad de comunicarse en el mismo idioma	D1, D3, A1, A2, A4 Implementar y evaluar el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa de Transportes “CTA” que garantice una gestión administrativa eficiente y eficaz
2. La ANT suspende total e indefinidamente permisos de operación de cooperativas		
3. Reducción de márgenes de ganancia.		D1, A4 Comunicar de manera efectiva la filosofía organizacional a los colaboradores
4. Competencia directa e indirecta en el sector dedicado a este servicio.	F2, F4, F5, A5 Fortalecer la imagen de la empresa	
5. Disminución de la demanda de servicios.		D4, A2, A3, A4 Desarrollar un programa del "empleado del mes" que motive a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí a ser lo más productivos en su trabajo
6. Limitado dominio del idioma nativo ecuatoriano de parte de los profesionales del volante.		D5, A4 Establecer convenios con clínicas u hospitales privados para que los integrantes de la Cooperativa puedan realizarse chequeos de rutina y acceder a los servicios que prestan mediante descuentos especiales
		D6, D7, A5, A6 Disponer de un sistema que recopile las quejas, reclamos y sugerencias con la finalidad de conocer los aspectos que deben mejorarse

Fuente: (Fred, 2013, págs. 176-178)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.6. Priorización de estrategias.

La matriz de priorización es una herramienta para seleccionar las estrategias alternativas más apropiadas, gracias a la ponderación de opciones y aplicación de criterios de decisión que nos enseña a cómo ser más productivos en el trabajo y a cómo diferenciar lo urgente de lo importante para una correcta gestión del tiempo.

Tabla 22-4: Listado de estrategias

Estrategias		Imagen del negocio	Rentabilidad	Clima laboral	Costo de ejecución	Satisfacción del cliente	Total
		10%	30%	5%	20%	35%	100%
1	Crear un sistema de reservas de pasajes para buses con la finalidad de fidelizar clientes, captar nuevos y generar más ingresos por un mejor servicio	3	5	5	5	10	28
2	Incrementar 3 nuevas rutas para el año 2020 poniendo a disposición las mejores unidades que garanticen seguridad, confort, puntualidad y calidad en el servicio	3	10	5	10	10	38
3	Gestionar convenios con instituciones educativas del Cantón Alausí para facilitar la movilización de estudiantes a diferentes actividades culturales y deportivas	3	10	3	5	10	31
4	Proponer el programa "turismo como una fuente de riqueza" en donde los controladores actuarán como guías turísticos, a los visitantes se les indicará los lugares turísticos que pueden visitar, con la posibilidad de comunicarse en el mismo idioma	5	5	5	5	10	30
5	Fortalecer la imagen de la empresa	10	5	5	5	10	35
6	Reestructurar el organigrama y elaborar el manual de funciones para la Cooperativa de Transportes "CTA"	3	3	5	5	5	21
7	Crear un plan publicitario adecuado a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí que le permita posicionarse en el mercado y minimizar el impacto de la competencia.	10	5	5	10	5	35

8	Elaborar un plan de capacitación para las oficinistas, conductores y oficiales de la Cooperativa de Transportes "CTA" para que puedan desempeñar con éxito las funciones que le han sido encomendadas	10	10	5	10	10	45
9	Implementar un proceso de reclutamiento y selección por competencias	5	3	5	10	10	33
10	Implementar y evaluar el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa de Transportes "CTA" que garantice una gestión administrativa eficiente y eficaz	10	10	10	10	10	50
11	Comunicar de manera efectiva la filosofía organizacional a los colaboradores	10	3	10	5	5	33
12	Desarrollar un programa del "empleado del mes" que motive a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí a ser lo más productivos en su trabajo	10	5	10	10	5	40
13	Establecer convenios con clínicas u hospitales privados para que los integrantes de la Cooperativa puedan realizarse chequeos de rutina y acceder a los servicios que prestan mediante descuentos especiales	5	5	10	10	5	35
14	Disponer de un sistema que recopile las quejas, reclamos y sugerencias con la finalidad de conocer los aspectos que deben mejorarse	10	5	5	10	10	40

Fuente: (Lindao)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Tabla 23-4: Orden de implementación

Orden de implementación	Estrategias	Calificación
1	Implementar y evaluar el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual (POA) de la Cooperativa de Transportes “CTA” que garantice una gestión administrativa eficiente y eficaz	50
2	Elaborar un plan de capacitación para las oficinistas, conductores y oficiales de la Cooperativa de Transportes “CTA” para que puedan desempeñar con éxito las funciones que le han sido encomendadas	45
3	Desarrollar un programa del "empleado del mes" que motive a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí a ser lo más productivos en su trabajo	40
4	Disponer de un sistema que recopile las quejas, reclamos y sugerencias con la finalidad de conocer los aspectos que deben mejorarse	40
5	Incrementar 3 nuevas rutas para el año 2020 poniendo a disposición las mejores unidades que garanticen seguridad, confort, puntualidad y calidad en el servicio	38
6	Fortalecer la imagen de la empresa	35
7	Crear un plan publicitario adecuado a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí que le permita posicionarse en el mercado y minimizar el impacto de la competencia.	35
8	Establecer convenios con clínicas u hospitales privados para que los integrantes de la Cooperativa puedan realizarse chequeos de rutina y acceder a los servicios que prestan mediante descuentos especiales	35
9	Implementar un proceso de reclutamiento y selección por competencias	33
10	Comunicar de manera efectiva la filosofía organizacional a los colaboradores	33
11	Gestionar convenios con instituciones educativas del Cantón Alausí para facilitar la movilización de estudiantes a diferentes actividades culturales y deportivas	31
12	Proponer el programa "turismo como una fuente de riqueza” en donde los controladores actuarán como guías turísticos, a los visitantes se les indicará los lugares turísticos que pueden visitar, con la posibilidad de comunicarse en el mismo idioma	30
13	Crear un sistema de reservas de pasajes para buses con la finalidad de fidelizar clientes, captar nuevos y generar más ingresos por un mejor servicio	28
14	Reestructurar el organigrama y elaborar el manual de funciones para la Cooperativa de Transportes “CTA”	21

Fuente: (Lindao)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Análisis:

En la matriz estratégica aplicada a la Cooperativa de Transportes “CTA” se ha priorizado la estrategia que lleva a cabo la planificación estratégica que facilita los procesos de tomas de decisiones en la organización, manejo adecuado de los recursos y, genera compromiso y motivación. El plan de capacitación dirigido al personal de transporte de pasajeros y encomiendas es la segunda estrategia tomada en cuenta para ser analizada pues le permitirá contar con un equipo calificado y productivo, mejorando sus conocimientos, habilidades y actitudes para lo cual, se considerarán las capacitaciones presenciales y/o virtuales dentro o fuera de la jornada laboral de manera obligatoria. La tercera estrategia planteada es un programa del "empleado del mes" que consiga que los colaboradores se identifiquen con los objetivos de la organización. Mientras que, la cuarta estrategia a considerarse será el diseño e implementación de un sistema de QRS que nos permita conocer las distintas inquietudes y manifestaciones que tienen los grupos de interés como por ejemplo por exceso de pasajeros, pérdida de equipajes e, irrespeto a las paradas con el objetivo de fortalecer el servicio ofrecido. Consecutivamente, se propone ampliar la cobertura de mercado en sectores no atendidos tanto rurales como urbanos para ampliar la prestación de los servicios. A su vez, es importante construir una imagen mucho más coherente y fuerte que de confianza y transmita solidez. Entretanto como séptima estrategia tenemos la elaboración de un plan publicitario adecuado a la Cooperativa de Transportes “CTA”, consiguiendo un impacto de campaña superior a la media y a las de los principales competidores de esta manera es como se mantendrá una comunicación efectiva y directa con el target seleccionado. Igualmente, se espera gestionar convenios con clínicas u hospitales privados para que los miembros de la Cooperativa puedan hacerse chequeos de rutina y acceder a los servicios que prestan mediante descuentos especiales. Asimismo, se destaca la elaboración de una propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección para lograr identificar y emplear a los candidatos mejor calificados para desempeñar un trabajo determinado y a los que mejor se adapten a su cultura. Se hace mención a una filosofía organizacional que represente el compromiso de la empresa con la sociedad. Además, se pretende realizar un cronograma para visitar las diferentes instituciones educativas del sector ofertando los servicios con la finalidad de aumentar los ingresos de la empresa. La siguiente estrategia comprende el desarrollo de un programa para dar a conocer los principales atractivos y servicios turísticos del Cantón consiguiendo referidos y recomendaciones de clientes. Es indispensable crear un motor integrado a una página web creada en WordPress que nos permita realizar las reservas de lugares para buses en tiempo real vía online de manera que se pueda ofrecer un mejor servicio a los clientes. Por último, será necesario reestructurar el organigrama y elaborar el manual de funciones de la empresa como instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de estrategias mediante la clarificación de las responsabilidades. No necesita de muchas estrategias para mantenerse dónde

está, ya que las ventas se dan por si solas y el de boca en boca es la mejor publicidad que puede tener un negocio.

4.2.7. *Objetivos Estratégicos.*

Son los resultados que una organización planea y se compromete a lograr llevando a cabo una serie de acciones con una utilización eficiente de los recursos en un plazo mayor a 1 año, determinando factores clave de los que dependerá el éxito e incluso la supervivencia de la organización y que guardan relaciones de causa-efecto.

Tabla 24-4: Objetivos Estratégicos

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí			
P E R S	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Factores Clave de Éxito
F I N A N C I E R A	Mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí	Implementar y evaluar el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual (POA) para la Cooperativa de Transportes “CTA” que garantice una gestión administrativa eficiente y eficaz	Direccionamiento estratégico
	Aumentar el alcance del negocio con nuevos nichos	Incrementar 3 nuevas rutas para el año 2020 poniendo a disposición las mejores unidades que garanticen seguridad, confort, puntualidad y calidad en el servicio	Segmento de Mercado
	Captar clientes potenciales que generen valor para la entidad	Gestionar convenios con instituciones educativas del Cantón Alausí para facilitar la movilización de estudiantes a diferentes actividades culturales y deportivas	Gestión administrativa financiera
C L I E N	Elaborar estrategias que le permita mejorar su posicionamiento frente a la competencia	Realizar un plan publicitario adecuado a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí para darse a conocer en el mercado, minimizar el impacto de la competencia y, obtener nuevos clientes	Campaña publicitaria
	Mejorar la reputación de la empresa con la finalidad de generar confianza y credibilidad en los clientes	Fortalecer la imagen de la empresa	Imagen Corporativa

T E S	Diseñar estrategias para diferenciarse del resto de los competidores del mismo sector	Proponer el programa "turismo como una fuente de riqueza" en donde los controladores actuarán como guías turísticos, a los visitantes se les indicará los lugares turísticos que pueden visitar, con la posibilidad de comunicarse en el mismo idioma	Comunicación
	Contar con un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de las estrategias de la empresa	Reestructurar el organigrama y elaborar el manual de funciones para la Cooperativa de Transportes "CTA"	Plan estratégico
	Reclutar a los mejores candidatos posibles para un puesto de trabajo hasta el año 2023	Implementar un proceso de reclutamiento y selección por competencias	Procesos
	Identificar las principales causas de insatisfacción de los usuarios de la Cooperativa	Disponer de un sistema que recopile las quejas, reclamos y sugerencias con la finalidad de conocer los aspectos que deben mejorarse	Servicio al cliente
Desarrollar estrategias para mejorar el servicio al cliente	Crear un sistema de reservas de pasajes para buses con la finalidad de fidelizar clientes, captar nuevos y generar más ingresos por un mejor servicio		
A P R E N D I Z A J E Y C R E C I M I E N T O	Definir la identidad corporativa de la empresa	Comunicar de manera efectiva la filosofía organizacional a los colaboradores	Capital organizacional
	Contar con personal calificado y productivo	Elaborar un plan de capacitación para las oficinistas, conductores y oficiales de la Cooperativa de Transportes "CTA" para que puedan desempeñar con éxito las funciones que le han sido encomendadas	Capital Humano
	Otorgar incentivos para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores en la organización	Desarrollar un programa del "empleado del mes" que motive a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí a ser lo más productivos en su trabajo	Motivación laboral
	Proteger la seguridad y salud en todos los trabajadores	Establecer convenios con clínicas u hospitales privados para que los integrantes de la Cooperativa puedan realizarse chequeos de rutina y acceder a los servicios que prestan mediante descuentos especiales	Salud ocupacional

Fuente: (Rampersad, 2004, págs. 107–115)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.8. Políticas.

Las políticas a proponerse para direccionar las estrategias de la Cooperativa de Transportes “CTA”, son las siguientes:

- E1.** Presentar el Plan Estratégico, - el POA y la proforma presupuestaria - hasta el 30 de noviembre de cada año ante el Consejo de Administración de la Cooperativa.
- E2.** Los conductores que tienen menos de 10 puntos en su licencia de conducir deben someterse a procesos de recuperación de puntos, caso contrario dejarán la empresa.
- E3.** Brindar un trato cordial, eficiente, rápido y personalizado a todo cliente y/o usuario sin distinción alguna.
- E4.** Definir un buen presupuesto publicitario en la entidad.
- E5.** Cumplir las expectativas de los clientes para mejorar el servicio.
- E6.** Los oficiales deberán presentar reportes mensuales sobre sus actividades laborales bajo formatos preestablecidos mismos que serán proporcionados por la Cooperativa, ejemplo: formato para reporte mensual de actividades.
- E7.** El manual de funciones facilitará el proceso de inducción del nuevo personal permitiéndoles conocer sus funciones y sus responsabilidades correspondientes a su cargo.
- E8.** Posterior a la contratación se deberá realizar obligatoriamente la inserción oportuna al puesto que ocupará el personal contratado así mismo se brindarán capacitaciones.
- E9.** El plazo máximo de respuesta será de 30 días desde que se recoge la queja, reclamo o sugerencia emitida.
- E10.** El tiempo máximo de espera al usuario será de 15 minutos antes de la hora de salida de cada unidad.
- E11.** Reconocer a los colaboradores que se destaquen por poner en práctica los principios y valores organizacionales.
- E12.** Los cursos de capacitación deberán ser dictados por personal calificado o por instituciones acreditadas y entendidas en la rama de actividad económica.
- E13.** Premiar al personal por su eficiencia y dedicación en el trabajo, adicionales al pago de un salario justo.
- E14.** El convenio tendrá una vigencia de 2 años desde el momento de su firma y de ser el caso se lo podrá renovar.

4.2.9. Mapa Estratégico.

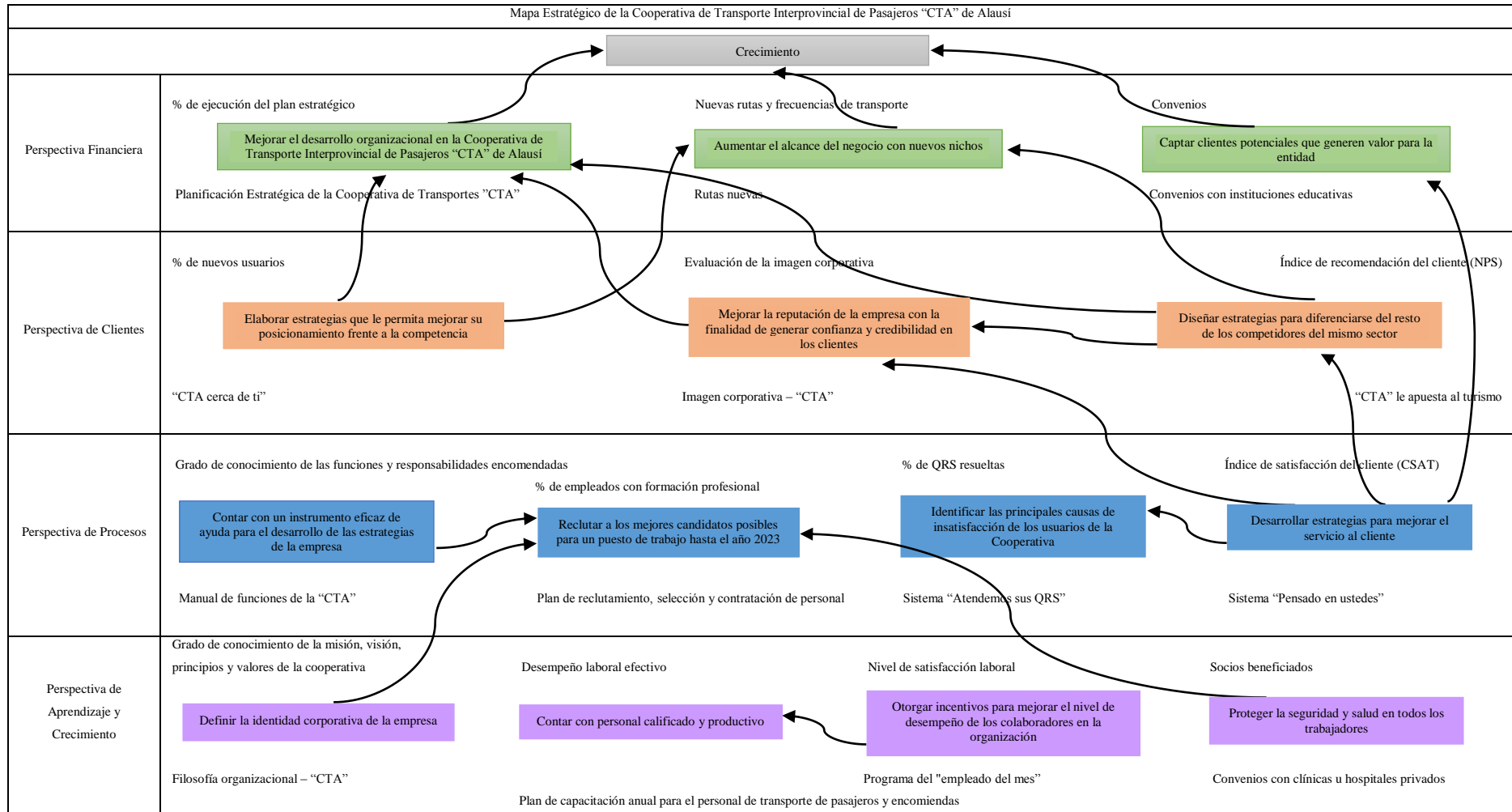


Figura 10-4: Mapa Estratégico

Fuente: (Serna Gómez, 2008, págs. 271-279)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.10. Desarrollo de Planes Operativos.

A continuación, se desarrollan los planes operativos en el que se asignan a los responsables de los proyectos, se estipulan una serie de acciones organizadas y cronogramadas, los recursos que se necesitarán tanto humanos, materiales, financieros y tecnológicos para poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización y, también evitar perder tiempo y dinero.

PLAN OPERATIVO N°. 1

Tabla 25-4: Implementación y evaluación de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes “CTA”

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 1																							
Proyecto: Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes “CTA”																							
Objetivo: Mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Perspectiva: Financiera																							
Responsable: Consejo de Administración																							
Planificación																							
Tiempo		Cronograma																Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto		
		2019		2020				2021				2022				2023							
		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I					I	V
Actividades a realizar		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V				
1	Presentación del plan estratégico y el plan operativo ante la Asamblea General de Socios																			Cumplir con el 95% de acciones	Consejo de Administración	Humanos, Materiales, Tecnológicos	\$ 0,00
2	Aprobación del plan por parte de la Asamblea General																						\$ 0,00
3	Elaborar una acta de socialización del plan estratégico																						\$ 0,00

PLAN OPERATIVO N°. 2

Tabla 26-4: Incremento de nuevas rutas y frecuencias de transporte

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí																							
Plan Operativo N°. 2																							
Proyecto: Nuevas rutas y frecuencias de transporte																							
Objetivo: Aumentar el alcance del negocio con nuevos nichos.																							
Perspectiva: Financiera																							
Responsable: Consejo de Administración																							
Planificación																							
Tiempo		Cronograma																Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto		
		2019		2020				2021				2022				2023							
		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I					I	V
Actividades a realizar		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V				
1	Presentación del plan ante la Asamblea General de Socios																			Conseguir el 100% de las rutas proyectadas para el 2020	Consejo de Administración	Financieros, Humanos, Tecnológicos y Materiales	\$ 1.050,00
2	Delegar a un grupo de socios para que se encarguen de la documentación																						
3	Realizar los trámites pertinentes para concesión de nuevas rutas y frecuencias en la Dirección de Secretaria General																						
4	Obtener los permisos de operación																						
																				Total	\$ 1.050,00		
Fecha de Inicio		01 de Enero de 2020																					
Fecha de Finalización		31 de Diciembre de 2020																					
Observaciones		<p>1. Mantener el plan de renovación vehicular en donde el 87% de los buses de la Cooperativa son renovados tras cumplir los 10 años de servicio con la finalidad de brindar un buen servicio al cliente, (27 de 31 unidades), considerando que la vida útil del parque automotor, en promedio, es de 12,2 años tras analizar los parámetros como el costo de mantenimiento en relación al kilometraje de recorrido.</p> <p>2. Afiliarse a "FENACOTIP" para poder acceder a los servicios que ofrece, ej. mecánica rápida, servicio de sueldas, servicio ABS de frenos, servicio de lavado express, servicio de mantenimiento, entre otros.</p>																					

Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Transportes "CTA"

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

PLAN OPERATIVO N°. 3

Tabla 27-4: Gestión de convenios con instituciones educativas

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí																							
Plan Operativo N°. 3																							
Proyecto: Convenios con instituciones educativas																							
Objetivo: Captar clientes potenciales que generen valor para la entidad.																							
Perspectiva: Financiera																							
Responsable: Consejo de Administración																							
Planificación																							
Tiempo	Cronograma																		Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto	
	2019		2020				2021				2022				2023								
	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V					
Actividades a realizar																							
1	Planificación																			Tramitar la firma de 3 convenios con instituciones educativas por año	Consejo de Administración	Materiales, Humanos, Tecnológicos y Financieros	\$ 685,00
2	Identificar posibles aliados potenciales																						
3	Agendar reuniones con instituciones seleccionadas																						
4	Efectuar mesas de trabajo																						
5	Concretar la firma de acuerdos con los rectores de los centros educativos																						
6	Realizar revisiones periódicas con su aliado estratégico																						
																		Total			\$ 685,00		
Fecha de Inicio		01 de Agosto de 2019																					
Fecha de Finalización		31 de Diciembre de 2021																					
Observaciones		1. Tomar medidas que puedan garantizar la seguridad de sus pasajeros, por ejemplo: realizar revisiones técnicas a los buses, obligar al uso del cinturón, respetar las normas de circulación, capacitar a conductores profesionales o, llevar un botiquín de primeros auxilios. 2. Se considerará repartir hojas volantes.																					

Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Transportes "CTA"
Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

PLAN OPERATIVO N°. 4

Tabla 28-4: Realización del plan publicitario, “CTA cerca de ti”

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 4																							
Proyecto: Plan publicitario, “CTA cerca de ti”.																							
Objetivo: Elaborar estrategias que le permita mejorar su posicionamiento frente a la competencia																							
Perspectiva: Clientes																							
Responsable: Consejo de Administración y, Comisión de Crédito																							
Planificación																							
Tiempo		Cronograma																		Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto
		2019		2020			2021			2022			2023										
		I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V								
Actividades a realizar		I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V								
1	Presentación del plan ante la Asamblea General de Socios																			Incrementar la cartera de clientes en un 15% por año	Consejo de Administración y, Comisión de Crédito	Humanos, Tecnológicos, Financieros y Materiales	\$ 0,00
2	Aprobación de la Asamblea General de Socios para realizar estrategias de publicidad																						\$ 0,00
3	Designación de una comisión especial																						\$ 500,00
4	Presupuestar las estrategias de publicidad																						\$ 399,84
5	Contratar cuñas de radio, ej. Radio Stereo Mundo 90.5 FM "La Mega"																						\$ 457,44
6	Crear un correo corporativo seguro																						\$ 0,00
7	Desarrollar una página web empresarial por lo cual se necesita un dominio y un hosting o alojamiento																						
8	Registrar la empresa en Google Maps																						

PLAN OPERATIVO N°. 5

Tabla 29-4: Fortalecimiento de la imagen corporativa – “CTA”

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 5																							
Proyecto: Imagen corporativa – “CTA”																							
Objetivo: Mejorar la reputación de la empresa con la finalidad de generar confianza y credibilidad en los clientes																							
Perspectiva: Clientes																							
Responsable: Consejo de Administración y, Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes																							
Planificación																							
Actividades a realizar	Tiempo	Cronograma																Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto		
		2019		2020				2021				2022				2023							
		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I					I	V
1	Presentación del programa ante la Asamblea General de Socios																			El 90% de los usuarios encuestados han viajado o conocen la Cooperativa de Transportes “CTA”	Consejo de Administración y, Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes	Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros	\$ 0,00
2	Designar a los miembros que conformarán la comisión encargada																		\$ 0,00				
3	Desarrollar estrategias exitosas: 3.1. Mantener buenas relaciones humanas 3.2. Limpieza de las unidades de transporte 3.3. Cumplimiento de los horarios y rutas de buses 3.4. Comunicar las políticas de servicio 3.5. Dar seguimiento a los clientes y obtener comentarios 3.6. Organizar eventos solidarios																		\$ 0,00				
4	Determinar los recursos y tiempos requeridos																		\$ 0,00				

PLAN OPERATIVO N°. 6

Tabla 30-4: Propuesta de un programa para impulsar el turismo en el Cantón Alausí, “CTA” le apuesta al turismo.

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 6																							
Proyecto: Programa para impulsar el turismo en el Cantón Alausí, “CTA” le apuesta al turismo.																							
Objetivo: Diseñar estrategias para diferenciarse del resto de los competidores del mismo sector																							
Perspectiva: Clientes																							
Responsable: Conductores y, Controladores																							
Planificación																							
Actividades a realizar	Tiempo	Cronograma														Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto				
		2019		2020				2021				2022								2023			
		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V					I	I	I	V
1	Explicar el plan a la Asamblea General en una reunión																		El 85% de los usuarios recomendarían esta empresa a	Conductores y, Controladores	Humanos, Tecnológicos,	\$ 0,00	
2	Instruir a los controladores para que puedan desarrollar de la mejor manera su labor a cargo del Selgo. William Palacios como gerente																	\$ 0,00					
3	Los controladores recibirán cursos de inglés online gratis para mejorar el servicio																	\$ 232,50					
4	Realizar varios crucigramas y sopa de letras para ello, se requerirá un generador de sopa de letras por ej. "Olesur", "Educima.com" o "Ensopados" y de un generador de crucigramas por ej. "The Teacher's Corner" o "Educima.com"																	\$ 454,75					
5	Los controladores describirán algunas de las modalidades que el turista puede encontrar en el Cantón y sus alrededores																						

6	Se proyectarán vídeos relacionados con los atractivos turísticos que posee el Cantón Alausí en las unidades de transporte																			algún familiar, amigo o colega		Materiales y Financieros	\$ 0,00
7	Se entregará al usuario una sopa de letras y/o crucigrama para que lo llenen durante el viaje																						\$ 0,00
8	Se les formularán preguntas al concluir con la presentación																						\$ 0,00
9	Los oficiales deberán presentar un reporte mensual de sus actividades laborales																						\$ 0,00
10	Crear y enviar una encuesta de Net Promoter Score para medir la lealtad de los clientes hacia la empresa																						\$ 75,00
																						Total	\$ 762,25
Fecha de Inicio		01 de Agosto de 2019																					
Fecha de Finalización		31 de Diciembre de 2023																					
Observaciones		<p>1. Crear una Base de datos de clientes que permita monitorear el incremento de los usuarios.</p> <p>2. Los cursos presenciales de inglés podrían resultarnos aburridos ya que los maestros recurren a métodos tradicionales de enseñanza-aprendizaje, por ello; se pretende que se aprenda el idioma a su propio ritmo mediante el aprovechamiento de los materiales tanto escritos como auditivos mismos que podríamos encontrarlos en internet por ej. https://www.curso-ingles.com/ para ello, se proporcionarán materiales de aprendizaje impresos a cada uno de los oficiales, mismos que serán cubiertos en su totalidad por la Cooperativa.</p> <p>3. Establecer convenios con Instituciones de Educación Superior con el fin de llevar a cabo programas de educación continua para mejorar el servicio a los clientes.</p> <p>4. Para que los resultados sean estadísticamente significativos, se enviará la encuesta de NPS a un mínimo de 1.700 usuarios. Sin embargo, si se elige una lista de clientes, la encuesta se enviará semestralmente a una muestra de los usuarios de la lista de clientes, basada en el número total de usuarios.</p> <p>5. Se les preguntará a los clientes sobre la probabilidad de que recomienden a sus amigos, familiares o colegas esta empresa, en una escala del 1 al 10, donde 1 significa “muy improbable” y 10 “lo recomendaría seguro”, y luego clasificarán a sus clientes en 3 grupos: promotores (9-10), pasivos (7-8) o, detractores (0-6).</p>																					

Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Transportes "CTA"

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

PLAN OPERATIVO N°. 7

Tabla 31-4: Reestructuración del organigrama y elaboración de un manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 7																							
Proyecto: Manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.																							
Objetivo: Contar con un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de las estrategias de la empresa																							
Perspectiva: Procesos Internos																							
Responsable: Consejo de Administración																							
Planificación																							
Tiempo		Cronograma																Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto		
		2019		2020				2021				2022				2023							
		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I					I	V
Actividades a realizar		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V				
1	Presentación de la propuesta ante la Asamblea General de Socios																			El 100% de los colaboradores conocerán sus funciones y responsabilidad	Financieros, Humanos,	\$ 81,00	
2	Selección de medios adecuados para el programa de difusión																						
3	Asignación de los recursos necesarios para la realización del proyecto																						
4	Diseño del folleto el cual contendrá el organigrama estructural y la descripción de funciones																						
5	Impresión de folletos para cada miembro de la entidad para lo cual se requerirá de los servicios de por ej., Imprenta Gutenberg																						

PLAN OPERATIVO N°. 8

Tabla 32-4: Implementación de un plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausi																							
Plan Operativo N°. 8																							
Proyecto: Plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal																							
Objetivo: Reclutar a los mejores candidatos posibles para un puesto de trabajo hasta el año 2023.																							
Perspectiva: Procesos Internos																							
Responsable: Consejo de Administración y, Socios																							
Planificación																							
	Tiempo	Cronograma																Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto		
		2019		2020				2021				2022				2023							
		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I					I	V
1	Presentación del plan de reclutamiento y selección de personal ante la Asamblea General de Socios																		\$ 0,00				
2	<i>Identificación de la vacante</i> ya sea por renuncia de un colaborador, reemplazo por ausencia temporal o creación de un nuevo puesto de trabajo por ampliación de la estructura organizacional																		\$ 0,00				
3	<i>Definición del perfil ideal del postulante</i> con respecto a las principales funciones que deberá realizar, nivel de estudios, requisitos de capacitación, experiencia laboral y referencias de trabajo																		\$ 0,00				
4	Realizar una <i>convocatoria a concursos</i> para cubrir las vacantes laborales a partir de anuncios																						

PLAN OPERATIVO N°. 9

Tabla 33-4: Disposición de un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, Sistema “Atendemos sus QRS”

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 9																							
Proyecto: Sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, Sistema “Atendemos sus QRS”.																							
Objetivo: Identificar las principales causas de insatisfacción de los usuarios de la Cooperativa																							
Perspectiva: Procesos Internos																							
Responsable: Consejo de Administración y, Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes																							
Planificación																							
Actividades a realizar	Tiempo	Cronograma																		Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto
		2019		2020			2021			2022			2023										
		I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V								
1	Presentación del plan ante la Asamblea General de Socios																			Se resolverá con eficacia el 90% de las QRS interpuestas por los usuarios en cuanto a una mala atención	Consejo de Administración y, Comisión de Educación, Asuntos	Humanos, Financieros, Tecnológicos y Materiales	\$ 0,00
2	Designar a una comisión responsable de la gestión de las quejas, reclamos y sugerencias																		\$ 100,30				
3	Determinar el procedimiento para la gestión de las QRS que comienza con la recepción de la QRS; acuse de recibo; evaluación de la QRS; toma de acciones correctivas, preventivas o de mejora; comunicar la decisión tomada al cliente y, si su respuesta es satisfactoria se procede al cierre y registro de QRS resueltas en término																		\$ 20,15				
4	Establecer diversos medios para la presentación de las QRS como pueden ser formularios de papel, formularios web, correo electrónico, por vía telefónica o de manera personal																						

PLAN OPERATIVO N°. 10

Tabla 34-4: Creación de un sistema de reservas de pasajes, Sistema “Pensado en ustedes”.

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 10																							
Proyecto: Sistema de reservas de pasajes, Sistema “Pensado en ustedes”.																							
Objetivo: Desarrollar estrategias para mejorar el servicio al cliente																							
Perspectiva: Procesos Internos																							
Responsable: Comisión de Control de Turnos, Rutas, Frecuencias y Encomiendas y, Oficinistas																							
Planificación																							
Actividades a realizar	Tiempo	Cronograma																Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto		
		2019		2020				2021				2022				2023							
		I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I					I	V
1	Presentación del plan ante la Asamblea General de Socios																		El 90% de los usuarios estarán satisfechos con	Comisión de Control de Turnos, Rutas, Frecuencias y	Tecnológicos, Humanos,	\$ 0,00	
2	Designar a una comisión encargada de llevar a cabo este plan																						
3	Ofrecer a los clientes diversos medios por los cuales puedan realizar reservaciones como por la página web, teléfono, email, fax o en boletería																						
4	El usuario podrá ver cuántos asientos quedan disponibles y en qué horarios, así como, las tarifas de transporte, representando los asientos disponibles con color verde y los reservados en otro color																						
5	Podrá escoger el día y la hora deseados para reservar un pasaje a través de un formulario																						

PLAN OPERATIVO N°. 11

Tabla 35-4: Comunicación efectiva de la filosofía organizacional – “CTA”

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí																							
Plan Operativo N°. 11																							
Proyecto: Filosofía organizacional – “CTA”																							
Objetivo: Definir la identidad corporativa de la empresa																							
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento																							
Responsable: Consejo de Administración																							
Planificación																							
Actividades a realizar	Tiempo	Cronograma																		Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto
		2019		2020				2021				2022				2023							
		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I				
		I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V					
1	Presentación del plan ante la Asamblea General de Socios																			El 100% de los colaboradores conocerán la misión, visión, principios y valores de la Cooperativa	Consejo de Administración	Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros	\$ 40,00
2	Diseñar letreros en acrílico donde se plasmarán la misión, visión, principios y valores corporativos																						
3	Contratar los servicios de una agencia de diseño y publicidad por ej. Kooper Inclusión Digital																						
4	Ubicar los letreros en un lugar visible de la sede social																		\$ 0,00				
5	Colgar los enunciados en la sección “Quiénes somos” de la página web corporativa																						
6	Divulgar la misión, visión, principios y valores a los miembros de la organización																						\$ 11,55

PLAN OPERATIVO N°. 12

Tabla 36-4: Elaboración de un plan de capacitación dirigido al personal de transporte de pasajeros y encomiendas

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí																							
Plan Operativo N°. 12																							
Proyecto: Plan de capacitación dirigido al personal de transporte de pasajeros y encomiendas.																							
Objetivo: Contar con personal calificado y productivo																							
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento																							
Responsable: Consejo de Administración y, Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes.																							
Planificación																							
Actividades a realizar	Tiempo	Cronograma																		Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto
		2019		2020			2021			2022			2023										
		I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V								
1	Presentación del plan a la Asamblea General de Socios																			El 95% de los colaboradores deberán recibir capacitaciones	Consejo de Administración y, Comisión de	Tecnológicos, Financieros,	\$ 0,00
2	Aprobación del plan por parte de la Asamblea General de Socios																						
3	Designar miembros para formar la comisión de educación																						
4	Establecer programas de capacitación en temas de: leyes de tránsito, psicología aplicada a la conducción, seguridad vial, servicio al cliente, relaciones humanas y desarrollo personal y, primeros auxilios, uso y manejo de extintores y protocolo en caso de accidentes																						
5	Elaborar un presupuesto de capacitación tomando en cuenta los gastos en que se incurrirá como son: honorarios de los expositores, la renta o compra de																		\$ 2.021,20				

PLAN OPERATIVO N°. 14

Tabla 38-4: Establecimiento de convenios con clínicas u hospitales privados

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí																							
Plan Operativo N°. 14																							
Proyecto: Convenios con clínicas u hospitales privados.																							
Objetivo: Proteger la seguridad y salud en todos los trabajadores																							
Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento																							
Responsable: Consejo de Administración y, Comisión de Control de Turnos, Rutas, Frecuencias y Encomiendas																							
Planificación																							
Actividades a realizar	Tiempo	Cronograma																		Meta	Responsable	Recursos necesarios	Presupuesto
		2019		2020			2021			2022			2023										
		I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V	I	I	V								
1	Planificación																			El 90% de las partes internas, sus cónyuges y sus familiares se beneficiarán de consultas de control gratuitas y de descuentos por servicios de salud	Consejo de Administración y, Comisión de Control de Turnos, Rutas, Frecuencias y Encomiendas	Humanos, Materiales, Tecnológicos y Financieros	\$ 650,00
2	Identificar posibles aliados potenciales																						
3	Agendar reuniones con instituciones seleccionadas																						
4	Efectuar mesas de trabajo																						
5	Concretar la firma de acuerdos con los gerentes																						
6	Realizar revisiones periódicas con su aliado estratégico																						
																				Total		\$ 650,00	
Fecha de Inicio		01 de Agosto de 2019																					
Fecha de Finalización		31 de Diciembre de 2021																					
Observaciones		Es importante realizar fichas de cada conductor y darle un seguimiento de sus enfermedades y peso																					

Fuente: Plan Estratégico de la Cooperativa de Transportes "CTA"

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.11. Plan Operativo Anual (POA) Consolidado.

Tabla 39-4: Plan Operativo Consolidado de la Cooperativa de Transportes "CTA "

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí																							
Diagrama de Gantt consolidado de los proyectos																							
N°	Plan operativo	Meta	Indicadores de gestión	Resultados esperados	Medios de Verificación	Presupuesto	Cronograma														Responsable de ejecución / verificación		
							2019		2020				2021				2022			2023			
							I	V	I	I	I	V	I	I	I	V	I	I	V	I		I	V
1	Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes "CTA"	Cumplir con el 95% de acciones planificadas que permitan lograr un determinado objetivo	% de ejecución del plan estratégico	Reforzar la gestión administrativa	Plan Estratégico de Cooperativa 2019-2023 Aprobado e, Informe de seguimiento anual al plan estratégico	\$ 0,00															Consejo de Administración		
2	Nuevas rutas y frecuencias de transporte	Conseguir el 100% de las rutas proyectadas para el 2020	Nuevas rutas y frecuencias de transporte	Búsqueda de nuevos mercados	Permisos de operación e, Informe de gestión	\$ 1.050,00															Consejo de Administración		
3	Convenios con instituciones educativas	Tramitar la firma de 3 convenios con instituciones educativas por año	Convenios	Aprovechar mutuamente los recursos o fortalezas	Informe final del convenio de colaboración	\$ 685,00															Consejo de Administración		
4	Plan publicitario, "CTA cerca de ti"	Incrementar la cartera de clientes	% de nuevos usuarios	Difusión de la organización	Base de datos de clientes y,	\$ 1.607,28															Consejo de Administración		

4.2.12. Presupuesto.

Entre los aspectos más importantes que se destacan en el presupuesto es la implementación de un sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias y, un sistema de reservas de pasajes; brindar capacitaciones en temas de interés como psicología aplicada a la conducción, seguridad y educación vial y, servicio al cliente, y; se llevará a cabo un programa del "empleado del mes" que motive a sus colaboradores con la finalidad de mejorar su imagen frente a la competencia y, atraer y retener a sus clientes y/o a los empleados de alto potencial.

Para la propuesta realizada en la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes "CTA", la inversión total es de \$ 8.204,36; misma que será financiada con recursos propios.

Tabla 40-4: Presupuesto de la Cooperativa de Transportes "CTA"

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí			
N°.	Plan Operativo	Presupuesto	Referencia
1	Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes "CTA"	\$ 0,00	-
2	Nuevas rutas y frecuencias de transporte	\$ 1.050,00	1
3	Convenios con instituciones educativas	\$ 685,00	2
4	Plan publicitario, "CTA cerca de ti"	\$ 1.607,28	3
5	Imagen corporativa – "CTA"	\$ 0,00	-
6	Programa para impulsar el turismo en el Cantón Alausí, "CTA" le apuesta al turismo.	\$ 762,25	4
7	Manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí	\$ 102,25	5
8	Plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal	\$ 149,00	6
9	Sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, Sistema "Atendemos sus QRS"	\$ 140,45	7
10	Sistema de reservas de pasajes, Sistema "Pensado en ustedes"	\$ 424,80	8
11	Filosofía organizacional – "CTA"	\$ 51,55	9
12	Plan de capacitación dirigido al personal de transporte de pasajeros y encomiendas	\$ 2.030,38	10
13	Programa del "empleado del mes"	\$ 551,40	11
14	Convenios con clínicas u hospitales privados	\$ 650,00	12
Total		\$ 8.204,36	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

Referencias

Referencia 1. Nuevas rutas y frecuencias de transporte.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
	Viáticos	\$ 150,00	\$ 150,00
Full	Encuestas	\$ 100,00	\$ 100,00
Full	Trámites	\$ 800,00	\$ 800,00
Total			\$ 1.050,00

Referencia 2. Convenios con instituciones educativas.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Full	Requisitos de convenios	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Modelo de convenio	\$ 150,00	\$ 150,00
1000	Volantes	\$ 35,00	\$ 35,00
Total			\$ 685,00

Referencia 3. Plan publicitario, “CTA cerca de ti”.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
12 meses	Página web empresarial	\$ 38,12	\$ 457,44
100	Cuñas de hasta 30"	\$ 5,00	\$ 500,00
	Inversión en publicidad online para transporte	\$ 250,00	\$ 250,00
12	CNT Pack	\$ 33,32	\$ 399,84
Total			\$ 1.607,28

Referencia 4. Programa para impulsar el turismo en el Cantón Alausí, “CTA” le apuesta al turismo.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
31	Materiales de aprendizaje	\$ 7,50	\$ 232,50
365	Hojas impresas de sopas de letras y crucigramas	\$ 0,15	\$ 54,75
20000	Copias de sopas de letras y crucigramas	\$ 0,02	\$ 400,00
Mes	Encuesta NPS ® SurveyMonkey – “Plan Equipo PREMIER”	\$ 75,00	\$ 75,00
Total			\$ 762,25

Referencia 5. Manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
	Sala de reuniones de la “CTA”		
1	Manual de funciones	\$ 5,00	\$ 5,00
76	Folletos A6	\$ 1,00	\$ 76,00
100	Hojas de Papel Bond	\$ 3,50	\$ 3,50
5	Papelógrafos	\$ 0,15	\$ 0,75
1	Infocus	\$ 10,00	\$ 10,00
1	Gigantografía	\$ 7,00	\$ 7,00
Total			\$ 102,25

Referencia 6. Plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Aviso Simple en Multitabajos	\$ 149,00	\$ 149,00
Total			\$ 149,00

Referencia 7. Sistema de gestión de quejas, reclamos y sugerencias, Sistema “Atendemos sus QRS”.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
10	Resmas de Papel Bond A4	\$ 3,50	\$ 35,00
1	Hoja de QRS	\$ 0,15	\$ 0,15
1000	Copias de la Hoja de QRS	\$ 0,02	\$ 20,00
1	Buzón de QRS	\$ 20,00	\$ 20,00
1	Modelo de Acuse de recibo	\$ 0,15	\$ 0,15
1000	Copias de Acuse de recibo	\$ 0,02	\$ 20,00
1	Modelo para la contestación de QRS presentados	\$ 0,15	\$ 0,15
1000	Copias del modelo para la contestación de QRS presentados	\$ 0,02	\$ 20,00
10	Sobres para cartas	\$ 2,50	\$ 25,00
Total			\$ 140,45

Referencia 8. Sistema de reservas de pasajes, Sistema “Pensado en ustedes”.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Página web de viajes con WordPress	\$ 0,00	\$ 0,00
1	Plugins para gestionar reservas online con WordPress, por ej. “Pinpoint Booking System”	\$ 0,00	\$ 0,00
Hora	Servicio de mantenimiento a la web	\$ 56,00	\$ 56,00
12 meses	Hosting o alojamiento	\$ 22,40	\$ 268,80
1	Calificador de servicio	\$ 100,00	\$ 100,00
Total			\$ 424,80

Referencia 9. Filosofía organizacional – “CTA”.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
	Sala de reuniones de la “CTA”		
4	Letreros en acrílico	\$ 10,00	\$ 40,00
5	Papelógrafos	\$ 0,15	\$ 0,75
2	Marcadores	\$ 0,80	\$ 0,80
1	Infocus	\$ 10,00	\$ 10,00
Total			\$ 51,55

Referencia 10. Plan de capacitación dirigido al personal de transporte de pasajeros y encomiendas.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
	Sala de reuniones de la “CTA”		
1	Computadora	\$ 0,00	\$ 0,00
1	Flash	\$ 0,00	\$ 0,00
1	Alquiler de infocus x 5 días	\$ 10,00	\$ 50,00
1	Alquiler de altoparlante x 5 días	\$ 5,00	\$ 25,00
1	Alquiler de micrófono x 5 días	\$ 2,50	\$ 12,50
1	Pizarra	\$ 50,00	\$ 50,00
4	Marcadores	\$ 0,80	\$ 3,20
10	Papelógrafos	\$ 0,15	\$ 1,50
	Honorarios de los expositores		\$ 1.250,00
365	Carpetas con diseño	\$ 0,411	\$ 150,00
4	Resmas de Papel Bond A4	\$ 3,50	\$ 14,00
365	Certificados	\$ 0,206	\$ 75,00
370	Refrigerios	\$ 1,00	\$ 370,00
1	Modelo de encuesta de satisfacción de capacitación	\$ 0,15	\$ 0,15

73	Copias de encuesta de satisfacción de capacitación recibida	\$ 0,02	\$ 1,46
1	Modelo de encuesta de satisfacción de los clientes	\$ 0,15	\$ 0,15
371	Copias de la encuesta de satisfacción de los clientes	\$ 0,02	\$ 7,42
	Imprevistos	\$ 20,00	\$ 20,00
Total			\$ 2.030,38

Referencia 11. Programa del "empleo del mes".

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
12	Certificados de reconocimiento	\$ 5,00	\$ 60,00
12	Copias certificadas	\$ 0,25	\$ 3,00
	Elección de días libres y vacaciones		
36	3 entradas 3D Digital a Supercines, ganador y 2 amigos	\$ 6,90	\$ 248,40
12	Regalos	\$ 20,00	\$ 240,00
Total			\$ 551,40

Referencia 12. Convenios con clínicas u hospitales privados

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Full	Requisitos de convenios	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Modelo de convenio	\$ 150,00	\$ 150,00
Total			\$ 650,00

4.2.13. Cuadro de Mando Integral y Matriz de Cumplimiento.

Es una herramienta de gestión estratégica de apoyo a la gerencia que fue desarrollado en 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton que permite relacionar estrategias y objetivos con desempeño y resultados en torno a 4 perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento.

4.2.13.1. Cuadro de Mando Integral - Medidas.

Los indicadores responden a 2 principios básicos de gestión: “lo que no se mide, no se puede gestionar” y, “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos y consecuentemente, realizar planes de mejora.

- Medidas: Sirven para expresar cuantitativamente los objetivos propuestos.

Tabla 41-4: Cuadro de Mando Integral – Medidas

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí								
PERS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS					
			INDICADORES DE GESTIÓN	FÓRMULAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE
	1	Mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí	% de ejecución del plan estratégico	# de acciones ejecutadas en el período / # de acciones programadas en el período *100	Cumplimiento del proceso administrativo	Anual	Plan Estratégico de Cooperativa 2019-2023 Aprobado e, Informe de seguimiento anual al plan estratégico	65%

FINANCIERA	2	Aumentar el alcance del negocio con nuevos nichos	Nuevas rutas y frecuencias de transporte	Total de rutas incrementadas / Total de rutas proyectadas	Incremento de ventas y acceso a nuevos mercados	Anual	Permisos de operación e, Informe de gestión	35%
	3	Captar clientes potenciales que generen valor para la entidad	Convenios	# de convenios firmados	Adquirir derechos y contraer obligaciones	Anual	Informe final del convenio de colaboración	0
CLIENTES	4	Elaborar estrategias que le permita mejorar su posicionamiento frente a la competencia	% de nuevos usuarios	# de usuarios año actual / Total de clientes * 100	Reposicionar a la empresa y aumentar el número de clientes	Anual	Base de datos de clientes y, tablero de redes sociales	0%
	5	Mejorar la reputación de la empresa con la finalidad de generar confianza y credibilidad en los clientes	Evaluación de la imagen corporativa	\bar{x} de todas las respuestas de los usuarios potenciales	Mejorar la percepción del cliente, clave en la decisión de compra	Anual	Resultados de las encuestas	46%
	6	Diseñar estrategias para diferenciarse del resto de los competidores del mismo sector	Índice de recomendación del cliente (NPS)	% de promotores – % de detractores	Diferenciarse de la competencia y ganar más clientes	Semestral	Resultados de las encuestas	0%
PROCESOS INTERNOS	7	Contar con un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de las estrategias de la empresa	Claridad de responsabilidades y funciones	# de empleados que conocen sus funciones y responsabilidades / Total de empleados * 100	Exigir el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores	Anual	Manual de funciones y, Registro de notas	0%
	8	Reclutar a los mejores candidatos posibles para un puesto de trabajo hasta el año 2023	% de empleados con formación profesional	# de empleados con título afín a un cargo específico / Total de empleados * 100	Contar con un capital humano idóneo	Anual	Informe de rendimiento de fuentes de reclutamiento	60%
	9	Identificar las principales causas de insatisfacción de los usuarios de la Cooperativa	% de QRS resueltas	# de QRS atendidas / # de QRS receptados * 100	Identificar los problemas en la empresa	Trimestral	Informe trimestral de quejas, reclamos y sugerencias	65%

	10	Desarrollar estrategias para mejorar el servicio al cliente	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	\bar{x} de todas las respuestas de los clientes	Mejorar la experiencia del cliente	Mensual	Resultados de las encuestas e, Informe del servicio	65%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	Definir la identidad corporativa de la empresa	Determinación del grado de conocimiento de la misión, visión, principios y valores de la cooperativa	# de empleados que lo conocen / Total de empleados * 100	Mejorar el compromiso laboral	Anual	Plan de comunicación interna	65%
	12	Contar con personal calificado y productivo	Desempeño laboral efectivo	# de empleados capacitados en el año actual / Total de empleados * 100	Ganar conocimientos técnicos del sector de transporte	Anual	Informe final de capacitación y análisis de resultados obtenidos y, Lista de asistencia a un curso o taller	60%
	13	Otorgar incentivos para mejorar el desempeño de los colaboradores en la organización	Nivel de satisfacción laboral	\bar{x} de las respuestas del personal	Retener al talento humano	Mensual	Informe anual de gestión de personal y, Resultados de las encuestas	32%
	14	Proteger la seguridad y salud en todos los trabajadores	Socios beneficiados	# de socios, directivos y colaboradores que han accedido a consultas de control / Total de socios, directivos y colaboradores * 100	Proteger y promover la salud en el lugar de trabajo	Trimestral	Fichas de cada conductor y, Seguimiento médico	0%

Fuente: (Rampersad, 2004, págs. 107–115)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.13.2. Cuadro de Mando Integral - Metas.

- Metas: Es el fin al que se quiere llegar.

Tabla 42-4: Cuadro de Mando Integral – Metas

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí									
PERS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES DE GESTIÓN	METAS					
				META	CUIDADO	ACEPTABLE	SOBRE	TENDENCIA ESPERADA	RESPONSABLE DE META
FINANCIERA	1	Mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí	% de ejecución del plan estratégico	95%	65%	80%	95%	Aumentar	Área Administrativa
	2	Aumentar el alcance del negocio con nuevos nichos	Nuevas rutas y frecuencias de transporte	100%	35%	65%	100%	Mantener	Área de Marketing y Comercialización
	3	Captar clientes potenciales que generen valor para la entidad	Convenios	3	0	1	3	Mantener	Área Administrativa
CLIENTES	4	Elaborar estrategias que le permita mejorar su posicionamiento frente a la competencia	% de nuevos usuarios	15%	0%	5%	15%	Aumentar	Área de Marketing y Comercialización
	5	Mejorar la reputación de la empresa con la finalidad de generar confianza y credibilidad en los clientes	Evaluación de la imagen corporativa	90%	46%	70%	90%	Aumentar	Área de Administrativa
	6	Diseñar estrategias para diferenciarse del resto de los competidores del mismo sector	Índice de recomendación del cliente (NPS)	85%	0%	65%	85%	Aumentar	Área de Marketing y Comercialización

PROCESOS INTERNOS	7	Contar con un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de las estrategias de la empresa	Claridad de responsabilidades y funciones	100%	0%	75%	100%	Mantener	Área Administrativa
	8	Reclutar a los mejores candidatos posibles para un puesto de trabajo hasta el año 2023	% de empleados con formación profesional	90%	60%	75%	90%	Aumentar	Área de Recursos Humanos
	9	Identificar las principales causas de insatisfacción de los usuarios de la Cooperativa	% de QRS resueltas	90%	65%	70%	90%	Aumentar	Área Tecnológica
	10	Desarrollar estrategias para mejorar el servicio al cliente	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	90%	65%	75%	90%	Aumentar	Área Tecnológica
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	Definir la identidad corporativa de la empresa	Determinación del grado de conocimiento de la misión, visión, principios y valores de la cooperativa	100%	65%	80%	100%	Mantener	Área Administrativa
	12	Contar con personal calificado y productivo	Desempeño laboral efectivo	95%	60%	75%	95%	Aumentar	Área Administrativa
	13	Otorgar incentivos para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores en la organización	Nivel de satisfacción laboral	90%	32%	70%	90%	Aumentar	Área de Recursos Humanos
	14	Proteger la seguridad y salud en todos los trabajadores	Socios beneficiados	90%	0%	80%	90%	Aumentar	Área Administrativa

Fuente: (Rampersad, 2004, págs. 107–115)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

4.2.13.3. Cuadro de Mando Integral - Medios.

- Medios: Son los proyectos necesarios para lograr las metas establecidas.

Tabla 43-4: Cuadro de Mando Integral – Medios

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí						
PERS		MEDIOS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INCIO	FECHA DE FIN	
FINANCIERA	1	Mejorar el desarrollo organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí	Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes “CTA”	Consejo de Administración	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2023
	2	Aumentar el alcance del negocio con nuevos nichos	Rutas nuevas	Consejo de Administración	01 de Enero de 2020	31 de Diciembre de 2020
	3	Captar clientes potenciales que generen valor para la entidad	Convenios con instituciones educativas	Consejo de Administración	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2021
CLIENTES	4	Elaborar estrategias que le permita mejorar su posicionamiento frente a la competencia	“CTA cerca de ti”	Consejo de Administración y, Comisión de Crédito	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2020
	5	Mejorar la reputación de la empresa con la finalidad de generar confianza y credibilidad en los clientes	Imagen corporativa – “CTA”	Consejo de Administración y, Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2023
	6	Diseñar estrategias para diferenciarse del resto de los competidores del mismo sector	“CTA” le apuesta al turismo	Conductores y, Controladores	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2023
	7	Contar con un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de las estrategias de la empresa	Manual de funciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí	Consejo de Administración	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2020

PROCESOS INTERNOS	8	Reclutar a los mejores candidatos posibles para un puesto de trabajo hasta el año 2023	Plan de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal para la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí	Consejo de Administración y Socios	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2023
	9	Identificar las principales causas de insatisfacción de los usuarios de la Cooperativa	Sistema "Atendemos sus QRS"	Consejo de Administración y Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2023
	10	Desarrollar estrategias para mejorar el servicio al cliente	Sistema "Pensado en ustedes"	Comisión de Control de Turnos, Rutas, Frecuencias y Encomiendas y, Oficinas	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2023
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	Definir la identidad corporativa de la empresa	Filosofía organizacional – "CTA"	Consejo de Administración	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2023
	12	Contar con personal calificado y productivo	Plan de capacitación dirigido al personal de transporte de pasajeros y encomiendas	Consejo de Administración y Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2020
	13	Otorgar incentivos para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores en la organización	Programa del "empleado del mes" de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí	Consejo de Administración y Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2020
	14	Proteger la seguridad y salud en todos los trabajadores	Convenios con clínicas u hospitales privados	Consejo de Administración y Comisión de Control de Turnos, Rutas, Frecuencias y Encomiendas	01 de Agosto de 2019	31 de Diciembre de 2021

Fuente: (Rampersad, 2004, págs. 107–115)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2019

CONCLUSIONES

Al culminar con el presente trabajo en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí se pudieron obtener las siguientes conclusiones, como:

- La Cooperativa no cuenta con un organigrama bien estructurado se requiere plasmar uno que represente gráficamente la estructura formal de la empresa; llevándose a cabo la elaboración de un organigrama mixto puesto que involucran varios cargos bajo su administración.
- El Plan Estratégico de la Cooperativa no está acorde a su situación actual impidiendo al gerente definir el rumbo correcto de la misma a través de metas y objetivos estratégicos por cada área crítica basados en una misión, visión y valores; consiguiendo colaboradores identificados y comprometidos con su trabajo.
- Debe reformularse el análisis del entorno externo y del ámbito interno como puntos fuertes, oportunidades, debilidades y amenazas “DAFO” que influyen en la Cooperativa, para la definición de los objetivos estratégicos y estrategias.
- No se realiza un adecuado manejo de la publicidad en medios de comunicación masiva más importantes como prensa escrita, radio, televisión e internet.
- No se cuenta con una política de contratación de personal, escogen a alguien por amistad, por necesidad o por recomendación y no los capacitan adecuadamente para que se pongan al nivel que requiere el puesto generando insatisfacción laboral, problemas de adaptación e integración, aumento de la rotación, mal clima laboral y, aumento en los costos de capacitación.
- No se dispone de planes de capacitación para el personal del Departamento de Transporte de Pasajeros y Encomiendas ocasionando malas relaciones con los clientes, dificultades para adaptarse y entender sus labores cotidianas, pérdida de tiempo en los procesos o, disminución de la productividad en el trabajo por lo cual se lo debe considerar más que un gasto, una inversión.
- Se espera que el presente estudio sirva como guía para el inicio de otras investigaciones similares.

RECOMENDACIONES

Expuestas las conclusiones a las que se han podido llegar en el presente trabajo, se recomienda lo siguiente:

- Implementar la estructura organizacional propuesta en el presente proyecto de investigación, ya que le permitirá delimitar los roles de cada miembro eliminando la duplicidad de funciones, el mismo que estará sujeto a revisiones y modificaciones según se estimen convenientes.
- Dar seguimiento y control necesario a la ejecución del plan estratégico para analizar los resultados alcanzados, la efectividad de las acciones realizadas de las diversas iniciativas estratégicas y, las posibles desviaciones, tomando las acciones correctivas necesarias y alinear a todo el equipo de trabajo hacia una meta común.
- Recolectar datos a través de diagnóstico situacional periódico para la toma de decisiones adecuadas a la realidad y el entorno de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.
- Llevar a cabo el plan publicitario utilizando los medios de comunicación existentes en la provincia para dar a conocer los servicios que brinda a la ciudadanía, influir en el comportamiento de los consumidores y darle cierto prestigio a la empresa.
- Al gerente de la Cooperativa de Transportes “CTA” para que implemente un plan para contratar y formar al personal idóneo para ocupar un puesto determinado, aquel que sabe trabajar en equipo, disponga de los conocimientos necesarios para desarrollar sus tareas de manera eficiente, se adapte a nuevas o complejas situaciones sin dificultad y, se muestre comprometido e implicado con la misma.
- Es necesario realizar capacitaciones a los colaboradores de la Cooperativa según el puesto de trabajo a lo largo del año para asegurar un excelente servicio al cliente, lograr un desempeño óptimo en cada área de trabajo, mejorar la relación jefe-subordinados y evitar riesgos en la carretera.
- Ejecutar cada uno de los proyectos que se proponen en el presente plan estratégico puesto que, le permitirá a la Cooperativa mantener su posición competitiva dentro de un mercado en permanente y veloz cambio.

GLOSARIO

ANT: Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador

BCE: Banco Central del Ecuador

CONADIS: Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades

CMI: Cuadro de Mando Integral

CTA: Cooperativa de Transportes Alausí

CTE: Comisión de Tránsito del Ecuador

ECU 911: Servicio Integrado de Seguridad

ESPOCH: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

FENACOTIP: Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Interprovincial de Pasajeros

GAD 's: Gobiernos Autónomos Descentralizados

IES: Instituciones de Educación Superior

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización

IVA: Impuesto al Valor Agregado

LOTTTSV: Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

PIB: Producto Interno Bruto

RUC: Registro Único de Contribuyentes

P&S: Petróleos y Servicios

BIBLIOGRAFÍA

- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=amo.baraybar+2010+cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi856uYiPriAhWDTd8KHQRsACoQ6AEIGzAA#v=onepage&q=amo.baraybar%202010%20cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>
- Arias Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (abril-junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/322345752_El_protocolo_de_investigacion_II_I_la_poblacion_de_estudio
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de <https://tecnologicosucreinvestigacion.files.wordpress.com/2016/03/metodologia-de-la-investigacion-3edi-bernal.pdf>
- Brenes Bonilla, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Costa Rica: UNED.
- Caizaluisa Velásquez, T. E. (2013). *Plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros ALÓAG*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo). Obtenido de https://issuu.com/pucesd/docs/150_plan_estrategico_cooperativa_/139
- Cofre Castro, M. D., & Paredes Gutiérrez, H. G. (2013). "Planificación estratégica para la Cooperativa de Taxis El Batán No.37". (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/814/1/T-UCE-0005-124.pdf>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Domínguez Cevallos, V. R. (2017). *Plan de mejora de la calidad en el servicio de la modalidad de taxi convencional en el Cantón Guano - Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8031/1/112T0044.pdf>
- Fernández Güell, J. M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos* (2ª ed.). Barcelona: Reverté, S.A.
- Fred R., D. (junio de 1988). "How Companies Define Their Mission". *Long Range Planning*, 22(3), 40.






- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Obtenido de <https://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategica>
- García, S. (2017). *Modelo de planeación estratégica de Fred R. David*. Obtenido de <https://prezi.com/b38iduijloek/modelo-de-planeacion-estrategica-de-fred-r-david/>
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA32&dq=La+importancia+que+se+le+da+al+desarrollo+organizacional+se+deriva+de+que+el+capital+humano+es+decisivo+para+el+%C3%A9xito+o+fracaso+de+cualquier+organizaci%C3%B3n.+Como+consecuencia,+su+manejo+](https://books.google.com.ec/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA32&dq=La+importancia+que+se+le+da+al+desarrollo+organizacional+se+deriva+de+que+el+capital+humano+es+decisivo+para+el+%C3%A9xito+o+fracaso+de+cualquier+organizaci%C3%B3n.+Como+consecuencia,+su+manejo)
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Guamán Puma, A. F. (2016). *Plan estratégico y desarrollo organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Ruta 23 de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015*. (Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2660/1/TUSDADM010-2016.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Importancia.org. (2014). *Medios de Transporte*. Obtenido de <https://www.importancia.org/medios-de-transporte.php>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población por área y sexo, según provincia, cantón y parroquia de empadronamiento*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=POBLACION+POR+SEXO%2C+SEG%2C+PROVINCIA%2C+PARROQUIA+Y+CANTON+DE+EMPADRONAMIENTO>
- ISOTools. (2015). *Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Koenes, D. (2011). *El Diagnóstico de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lindao, C. (s.f.). *Priorización de estrategias 10% 30% 5% 20% 35%*. Obtenido de https://www.academia.edu/27211974/PRIORIZACION_DE ESTRATEGIAS_10_30_5_20_35
- Logicalis. (22 de mayo de 2017). *Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber*. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>







- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=la+elaboracion+del.plan+estrategico+y+su.implantacion+a+traves+del.cuadro+de+mando.integra&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjo4LyI2vniAhVNq1kKHRahCowQ6AEIHTAA#v=onepage&q=la%20elaboracion%2>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (2ª ed.). Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. .
- Nadales Rodríguez, D. (2018). *Análisis Interno*. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15138/tema%203.an%C3%A1lisis%20Interno.pdf?sequence=1>
- Pere, N. (1999). *Elaboración y control de presupuestos*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición de plan de acción*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2010). *Definición de prioridad*. Obtenido de <https://definicion.de/prioridad/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *Concepto de población*. Obtenido de <https://definicion.de/poblacion/>
- Proyecciones Poblacionales. (2013). *Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Boletines/Proyecciones_poblacionales_cantonales/proyeccion_canton_al_total_2010-2020.xlsx
- Proyecciones Poblacionales. (2013). *Proyección provincias, Sexos y Áreas 2010-2020*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_PROVINCIAS_SEXOS_Y_AREAS_2010_2020.xlsx
- Rampersad, H. K. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo (Total Performance Scorecard, TPS). Una revolución en la gestión por resultados*. Madrid: McGraw-Hill.
- Restrepo Vélez, L. (6 de diciembre de 2017). *Consejos para implementar un plan estratégico*. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://mdc.org.co/consejos-implementar-un-plan-estrategico/>
- Ríos Ramos, F. (7 de enero de 2010). *Importancia del Plan Estratégico*. [Entrada de blog]. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>

- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=69YzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=sainz+de+vicuña+2017&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9tab2gfriAhXquFkKHTaKAfIQ6AEIGzAA#v=onepage&q=sainz%20de%20vicu%C3%B1a%202017&f=false>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría - metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>
- Sevilla Arias, A. (2017). *Ventaja competitiva*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Sulser Valdéz, R. A., & Pedroza Escandón, J. E. (2004). *Exportación Efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*. México: Fiscales ISEF, S.A.
- Trenza, A. (5 de noviembre de 2018). *Plan Estratégico para una empresa ¿Qué es y cómo se hace?* [Entrada de blog]. Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>
- Vásconez, P. (2019). *Historia del Transporte en Ecuador*. Obtenido de <https://www.ecuadortv.ec/medios/especiales/2019/Especial-Transportes/historia.html>
- Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PR2&dq=zambrano+barrios+2006+planificación+estratégica,+presupuesto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjYwM3CjfriAhVEc98KHRkJAatsQ6AEIGzAA#v=onepage&q=zambrano%20barrios%202006%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9>

ANEXOS

Anexo A Cooperativas de Transporte en la Provincia de Chimborazo

Terminal Terrestre de Riobamba		
Operadoras de Transporte		Unidades
1	Cooperativa de Transportes “CTA”	
2	Cooperativa de Transportes “Ecuador Ejecutivo”	
3	Transportes “Condorazo”	
4	Cooperativa de Transportes “Chimborazo”	
5	Cooperativa de Transportes “Riobamba”	
6	Cooperativa Trans Vencedores	
7	Cooperativa de Transportes Patria	

8	Transportes “San Juan Ejecutivo”	
9	Cooperativa de Transportes Chunchi	
10	Cooperativa de Transportes “Unidos”	
11	Cooperativa de Transportes Colta	
12	Cooperativa de Transportes Panamericana Internacional	
13	Cooperativa de Transportes “Sangay”	
14	Cooperativa de Transportes Chambo	
<p>Fuente: Fan Pages Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2018</p>		

Son 201 operadoras de transporte interprovincial debidamente autorizadas a operar en el país, 14 empresas de transporte interprovincial en la Provincia de Chimborazo y, 2 cooperativas interprovinciales establecidas en el Cantón Alausí, como: Cooperativa de Transportes Alausí y Cooperativa de Transportes Patria.

Anexo B Proyección de la población ecuatoriana, por años calendario, según regiones, provincias y sexo

Regiones y Provincias	Años Calendario									
	Área				Sexo				Población Total	
	Urbana		Rural		Hombres		Mujeres			
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Total País	11.030.216	11.201.131	6.237.770	6.309.512	8.547.067	8.665.937	8.720.919	8.844.706	17.267.986	17.510.643
Región Sierra	4.334.580	4.394.212	3.399.145	3.452.924	3.762.710	3.818.779	3.971.015	4.028.357	7.733.725	7.847.136
Azuay	476.605	485.934	390.634	395.460	414.953	422.235	452.286	459.159	867.239	881.394
Bolívar	66.702	68.289	141.682	141.644	101.709	102.429	106.675	107.504	208.384	209.933
Cañar	132.545	136.735	144.274	144.661	131.894	134.355	144.925	147.041	276.819	281.396
Carchi	98.311	99.644	87.212	87.225	92.059	92.767	93.464	94.102	185.523	186.869
Cotopaxi	160.704	165.211	321.911	323.505	234.707	237.706	247.908	251.010	482.615	488.716
Chimborazo	221.062	223.925	298.715	300.079	248.755	250.803	271.022	273.201	519.777	524.004
Imbabura	259.188	263.907	210.941	212.350	229.180	232.206	240.949	244.051	470.129	476.257
Loja	331.009	338.639	185.222	182.515	254.366	256.819	261.865	264.335	516.231	521.154
Pichincha	2.018.892	2.034.139	1.153.308	1.194.094	1.547.824	1.575.219	1.624.376	1.653.014	3.172.200	3.228.233
Tungurahua	227.505	228.845	356.609	361.755	283.261	286.383	300.853	304.217	584.114	590.600
Santo Domingo	342.057	348.944	108.637	109.636	224.002	227.857	226.692	230.723	450.694	458.580
Región Costa	6.278.137	6.377.714	2.245.316	2.254.145	4.259.294	4.311.112	4.264.159	4.320.747	8.523.453	8.631.859
El Oro	551.011	558.034	156.193	157.717	357.458	361.682	349.746	354.069	707.204	715.751
Esmeraldas	396.885	410.312	238.342	233.342	320.681	324.702	314.546	318.952	635.227	643.654
Guayas	3.668.006	3.719.376	659.839	668.058	2.143.970	2.172.363	2.183.875	2.215.071	4.327.845	4.387.434
Los Ríos	514.498	523.897	396.272	397.866	462.202	467.390	448.568	454.373	910.770	921.763
Manabí	936.096	950.438	613.700	611.641	775.256	780.879	774.540	781.200	1.549.796	1.562.079
Santa Elena	211.641	215.657	180.970	185.521	199.727	204.096	192.884	197.082	392.611	401.178
Región Amazónica	399.012	411.247	538.394	545.452	486.980	497.203	450.426	459.496	937.406	956.699
Morona Santiago	64.991	66.475	127.310	130.060	98.824	101.172	93.477	95.363	192.301	196.535
Napo	46.970	48.229	84.006	85.476	66.687	68.075	64.289	65.630	130.976	133.705
Pastaza	49.389	50.738	61.881	63.464	56.767	58.321	54.503	55.881	111.270	114.202
Zamora Chinchipe	51.732	53.463	66.167	66.953	61.677	63.038	56.222	57.378	117.899	120.416
Sucumbíos	98.836	101.708	126.645	128.795	118.400	120.977	107.081	109.526	225.481	230.503
Orellana	87.094	90.634	72.385	70.704	84.625	85.620	74.854	75.718	159.479	161.338
Región Insular	18.487	17.958	13.833	15.084	16.603	16.956	15.717	16.086	32.320	33.042
Galápagos	18.487	17.958	13.833	15.084	16.603	16.956	15.717	16.086	32.320	33.042
Zonas No Delimitadas	0	0	41.082	41.907	21.480	21.887	19.602	20.020	41.082	41.907

Fuente: (Proyecciones Poblacionales, 2013)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2018

Ecuador denominado oficialmente como República del Ecuador está políticamente dividida en 24 provincias, mismas que están constituidas por 221 cantones y éstos están subdivididos en 1.149 parroquias con 359 urbanas y 790 rurales; la capital del país y su ciudad más poblada es Quito o “San Francisco de Quito”, su población alcanzó los 1'7096.789 habitantes, según cifras del INEC en 2018.

Según estos datos, Guayas en el año 2020 será la provincia con mayor número de habitantes llegando a los 4'387.434 de personas, seguida de Pichincha con 3'228.233 y de Manabí con 1'562.079 de habitantes; mientras que según estas proyecciones la provincia con menos población será Galápagos con 33.042 habitantes.

Anexo C Proyección de la población chimboracense, por años calendario “2019 – 2020”, según cantones

Provincia	Cantones	Años Calendario		Área (km ²)	Cabecera cantonal
		2019	2020		
Chimborazo	Riobamba	261360	264048	777	Riobamba
	Alausí	45229	45054	1.614	Alausí
	Colta	45129	44838	820	Cajabamba
	Chambo	13295	13378	168	Chambo
	Chunchi	12862	12795	270	Chunchi
	Guamote	57105	58291	1.216	Guamote
	Guano	48078	48395	480	Guano
	Pallatanga	12273	12277	385	Pallatanga
	Penipe	6975	6955	375	Penipe
	Cumandá	17471	17973	169	Cumandá
Total		519777	524004		

Fuente: (Proyecciones Poblacionales, 2013)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2018

Mientras, la provincia de Chimborazo se divide en 10 cantones y 61 parroquias, su capital es la ciudad de Riobamba siendo su urbe más grande y poblada; su población ascendió a 458.581 habitantes de los cuales 239.180 son mujeres con el 52.16% y 219.401 son hombres con el 47.84%, su población económicamente activa de 10 años de edad y más comprende 200.034 personas según datos del censo de 2010.

Anexo D Población por área y sexo, según cantón y parroquia de empadronamiento

Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	Área			Sexo		
		Urbano	Rural	Total	Hombres	Mujeres	Total
Alausí	Achupallas	-	10.529	10.529	5.004	5.525	10.529
	Alausí	6.330	3.880	10.210	4.935	5.275	10.210
	Guasuntos	-	2.413	2.413	1.101	1.312	2.413
	Huigra	-	2.352	2.352	1.147	1.205	2.352
	Multitud	-	2.084	2.084	1.058	1.026	2.084
	Pistishí (Nariz del Diablo)	.	345	345	165	180	345
	Pumallacta (Pumal-Lacta)	-	905	905	412	493	905
	Sevilla	-	803	803	370	433	803
	Sibambe	-	3.869	3.869	1.898	1.971	3.869
	Tixán	-	10.579	10.579	5.098	5.481	10.579
	Total		6.330	37.759	44.089	21.188	22.901

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Elaborado por: Jessenia Morelia Chacha Galárraga, 2018

En tanto, el Cantón Alausí está constituido por 10 parroquias siendo Alausí Central su parroquia urbana y Tixán, Sibambe, Huigra, Pistishi, Guasuntos, Achupallas, Sevilla, Pumallacta, y Multitud como sus parroquias rurales.

Alausí o “San Pedro de Alausí” es su cabecera cantonal, se encuentra en la Zona de Planificación 3 – Centro, tiene 44.089 habitantes representando el 9.61% de la Provincia de Chimborazo; 37.759 viven en el sector rural con el 85.64% y 6.330 habitan en el sector urbano con el 14.36% tiene una densidad poblacional de 27 hab/km² según el censo levantado en 2010.

Tiene una superficie de 1,644 km² considerándose así el Cantón más extenso de la Provincia de Chimborazo con 6.499,72 km² ya que representa aproximadamente el 25.5% de su territorio, incluye valles tropicales y páramos.

A su vez, se encuentra a 97.1 km al sur de Riobamba con 1 h 31 min por la Carretera Panamericana & Troncal de la Sierra (E35), en un pequeño valle al pie del cerro Gampala, en la depresión en la que se sitúa el río Chanchán.

Anexo E Registro Único de Contribuyentes Sociedades

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES** 

NUMERO RUC: 0690023849001

RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES CTA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO; SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA; COOPERATIVISTAS

REPRESENTANTE LEGAL: SUAREZ ORDOÑEZ YORI GUSTAVO

CONTADOR: SHININ VITERI MAYRA LUCIA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/04/1973 **FEC. CONSTITUCION:** 04/04/1973

FEC. INSCRIPCION: 31/10/1981 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 22/07/2019

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS POR SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO QUE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: ALAUSI Parroquia: ALAUSI Calle: AV. 5 DE JUNIO Intersección: ESTEBAN OROZCO
Referencia ubicación: FRENTE AL HOTEL PANAMERICANO, CASA DE DOS PISOS COLOR VERDE Telefono Trabajo:
032930093 Celular: 0987892610 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Celular: 0985495509

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 010 **ABIERTOS:** 10

JURISDICCION: \ ZONA 3\ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 0

 **FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

 **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JIPM020514 **Lugar de emisión:** ALAUSI/AVDA. 5 DE JUNIO Y **Fecha y hora:** 22/07/2019 16:06:32

Página 1 de 6



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0690023849001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES CTA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 04/04/1973
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO: 31/10/1981

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS POR SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO QUE PUEDEN ABARCAR LÍNEAS DE AUTOBÚS, TRANVÍA, TROLEBÚS, METRO, FERROCARRIL ELEVADO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: ALAUSI Parroquia: ALAUSI Calle: AV. 5 DE JUNIO Intersección: ESTEBAN OROZCO Referencia: FRENTE AL HOTEL PANAMERICANO, CASA DE DOS PISOS COLOR VERDE Telefono Trabajo: 032930093 Celular: 0987892610 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Celular: 0985495509 Email principal: mayry_lu@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL:	FEC. INICIO ACT.: 01/11/1999
NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS POR SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO QUE PUEDEN ABARCAR LÍNEAS DE AUTOBÚS, TRANVÍA, TROLEBÚS, METRO, FERROCARRIL ELEVADO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Calle: AV. DE LAS AMERICAS Número: 0700 Intersección: BENJAMIN ROSALES Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DE LA COOPERATIVA CHIMBORAZO CASA DE UN PISO COLOR BLANCO Edificio: TERMINAL TERRESTRE Oficina: C-41 Telefono Trabajo: 042130157 Celular: 0997981367 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JIPM020514 **Lugar de emisión:** ALAUSI/AVDA. 5 DE JUNIO Y **Fecha y hora:** 22/07/2019 16:06:32



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0690023849001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES CTA

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL:** LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 04/04/1973
NOMBRE COMERCIAL: CTA **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS POR SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO QUE PUEDEN ABARCAR LINEAS DE AUTOBÚS, TRANVÍA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV. DE LA PRENSA Intersección: EPLICACHIMA Referencia: EN EL INTERIOR DEL TERMINAL TERRESTRE Edificio: TERMINAL TERRESTRE Telefono Trabajo: 032962006 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL:** LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 04/04/1973
NOMBRE COMERCIAL: CTA **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS POR SISTEMAS DE TRANSPORTE INTERURBANO, QUE PUEDEN ABARCAR LINEAS DE AUTOBÚS PROVINCIAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: GUAMANÍ Calle: AV. CONDOR ÑAN Intersección: AV. MARISCAL SUCRE Y GUAYANAY Referencia: EN EL INTERIOR DEL TERMINAL TERRESTRE Edificio: TERMINAL TERRESTRE QUITUMBE Oficina: 9 Telefono Trabajo: 022582522 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JIPM020514 **Lugar de emisión:** ALAUSI/AVDA. 5 DE JUNIO Y **Fecha y hora:** 22/07/2019 16:06:32



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0690023849001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES CTA

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 24/12/2014
NOMBRE COMERCIAL: LOCAL 19 **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS POR SISTEMAS DE TRANSPORTE URBANO QUE PUEDEN ABARCAR LÍNEAS DE AUTOBÚS, TRANVÍA, TROLEBÚS, METRO, FERROCARRIL ELEVADO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: DURAN Parroquia: ELOY ALFARO (DURAN) Ciudadela: AVDA NICOLAS LAPENTTI Número: 1710 Intersección: CUENCA Referencia: EN EL INTERIOR DEL TERMINAL TERRESTRE DE DURAN "LUIS RODAS TORAL" Oficina: 19 Kilómetro: TRES Y MEDIO Telefono Trabajo: 032411397 Telefono Trabajo: 032411398 Fax: 032413529 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 006 **ESTADO** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 12/09/2018
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIOS DE RECOLECCIÓN (NACIONAL O INTERNACIONAL) DE CORRESPONDENCIA ORDINARIA Y PAQUETES (QUE CUMPLAN DETERMINADAS ESPECIFICACIONES).

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: ALAUSI Parroquia: ALAUSI Calle: AV. 5 DE JUNIO Intersección: ESTEBAN OROZCO Referencia: FRENTE AL HOTEL PANAMERICANO, CASA DE DOS PISOS COLOR VERDE Celular: 0997981367 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JIPM020514 **Lugar de emisión:** ALAUSI/AVDA. 5 DE JUNIO Y **Fecha y hora:** 22/07/2019 16:06:32



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0690023849001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES CTA

No. ESTABLECIMIENTO: 007 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 12/09/2018
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIOS DE RECOLECCIÓN (NACIONAL O INTERNACIONAL) DE CORRESPONDENCIA ORDINARIA Y PAQUETES (QUE CUMPLAN DETERMINADAS ESPECIFICACIONES).

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Calle: AV. DE LAS AMERICAS Número: 0700 Intersección: BENJAMIN ROSALES Referencia: JUNTO A LAS OFICINAS DE LA COOPERATIVA CHIMBORAZO CASA DE UN PISO COLOR BLANCO Edificio: TERMINAL TERRESTRE Oficina: C-41 Celular: 0997981367 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 008 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 12/09/2018
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIOS DE RECOLECCIÓN (NACIONAL O INTERNACIONAL) DE CORRESPONDENCIA ORDINARIA Y PAQUETES (QUE CUMPLAN DETERMINADAS ESPECIFICACIONES).

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: AV. DE LA PRENSA Intersección: EPLICACHIMA Referencia: EN EL INTERIOR DEL TERMINAL TERRESTRE Celular: 0997981367 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JIPM020514 **Lugar de emisión:** ALAUSI/AVDA. 5 DE JUNIO Y **Fecha y hora:** 22/07/2019 16:06:32



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0690023849001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES CTA

No. ESTABLECIMIENTO: 009 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL:** LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 12/09/2018
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETES. LA ACTIVIDAD PUEDE REALIZARSE EN UNO O VARIOS MEDIOS DE TRANSPORTE PROPIOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: GUAMANÍ Calle: AV. CONDOR ÑAN Intersección: AV. MARISCAL SUCRE Y GUAYANAY Referencia: EN EL INTERIOR DEL TERMINAL TERRESTRE Oficina: 9 Celular: 0997981367 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 010 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL:** LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 12/09/2018
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIOS DE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETES. LA ACTIVIDAD PUEDE REALIZARSE EN UNO O VARIOS MEDIOS DE TRANSPORTE PROPIOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: DURAN Parroquia: ELOY ALFARO (DURAN) Ciudadela: AVDA NICOLAS LAPENTTI Número: 1710 Intersección: CUENCA Referencia: EN EL INTERIOR DEL TERMINAL TERRESTRE DE DURAN "LUIS RODAS TORAL" Celular: 0997981367 Email: cooperativa_alausi@hotmail.com Email principal: mayry_lu@hotmail.com



 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

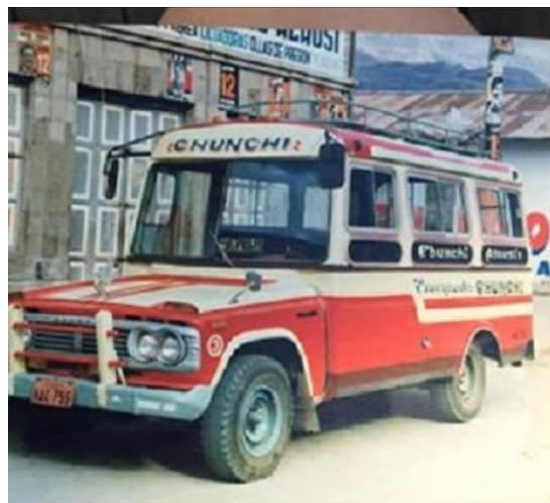
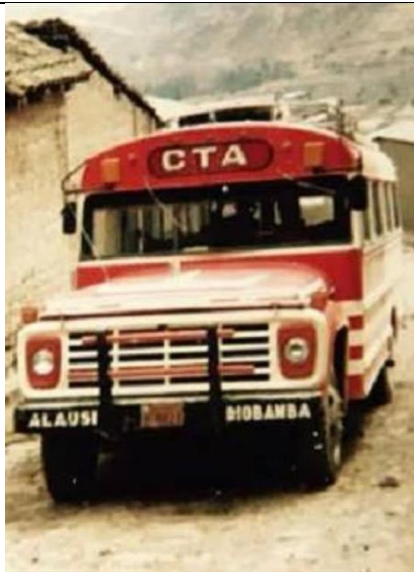


 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

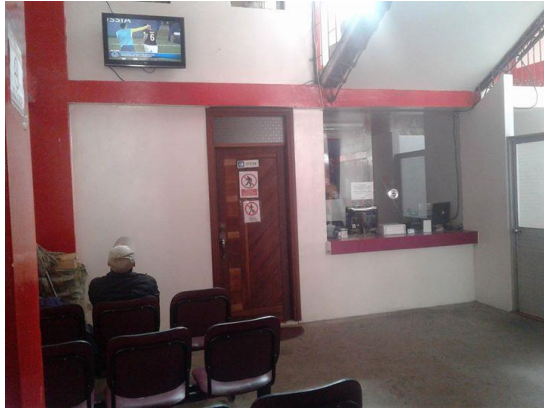
Usuario: JIPM020514 **Lugar de emisión:** ALAUSI/AVDA. 5 DE JUNIO Y **Fecha y hora:** 22/07/2019 16:06:32

Anexo F “CTA” 1960 – 1980



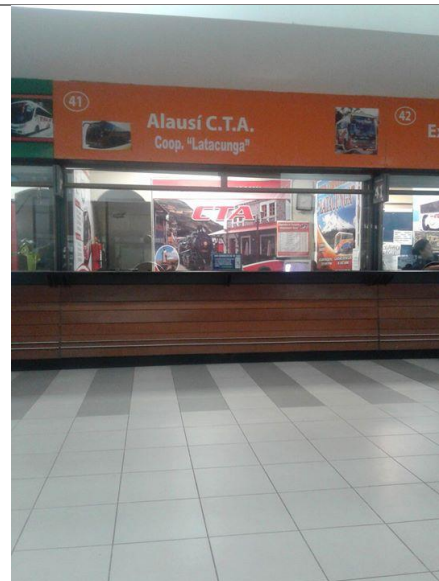
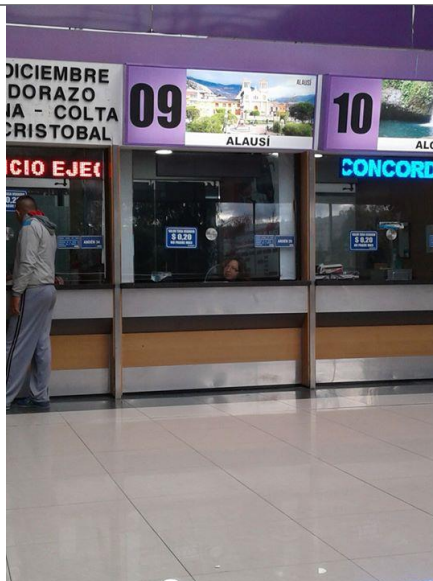
CTA orgullo alauseño y tradición 1960-1980

Anexo G Matriz y locales comerciales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros "CTA" de Alausí



La oficina matriz está ubicada en la cabecera cantonal entre las calles Av. 5 de Junio entre Esteban Orozco y 9 de Octubre, frente al Hostal Europa.

La primera oficina operativa se encuentra en el Terminal Terrestre de Riobamba, ubicado en las calles Quito y Sergio Sáenz.



La segunda oficina se ubica en la Provincia de Pichincha en el Terminal Terrestre Quitumbe en las calles Av. Amazonas y 12 de Febrero, oficina 09.

Mientras el tercer local comercial está situado en el Terminal Terrestre de Guayaquil como oficina 41.

Anexo H Socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA”

Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí				
Lista de Socios				
Apellidos del Conductor	Nombres del Conductor	Número de cédula de ciudadanía	Fecha de nacimiento	Tipo de licencia
Velarde Bermeo	Edison Olmedo	171628229-6	1979-10-20	D
Pilco López	Mario Enrique	060225353-6	1968-02-12	E
Chafla Angamarca	Manuel Jesús	060268599-2	1971-11-28	D
Buñay Lluilema	Segundo Francisco	060278681-6	1974-10-09	D
Garcés Quito	César Antonio	060107095-6	1954-03-07	E
Buñay Buñay	Luis Marcelo	060344089-2	1980-09-06	E
Zea Marroquín	Alonso	060035842-8	1949-12-12	E
Tene Riera	Hugo Alfredo	060139522-1	1956-04-25	E
Villa Toapanta	Segundo Juan	060278930-9	1974-05-24	E
Alvarado Silva	Gil Eduardo	170439391-5	1955-09-11	E
Santillán Rivera	Oswaldo Fernando	060367789-9	1986-01-05	D
Guamán Chafla	Alex Rodrigo	060568636-9	1993-04-01	E
Bastidas Silva	Ángel Polivio	060112867-1	1957-06-02	E
Paca Guacho	Manuel	060194420-0	1964-09-30	E
Moreno Marcillo	Mario Mesias	060220089-1	1967-10-06	E
Chávez Parra	Miguel Anibal	060189515-4	1962-02-01	E
Quisiguiña Marcillo	Luis Marcelo	060231564-0	1968-07-25	E
Chávez Parra	Carlos Alcivar	060188593-2	1964-08-19	E
Narváez	Segundo Heriberto	060007888-5	1945-09-05	E
Salgado Sánchez	Manuel Mesias	060213407-4	1965-11-28	E
Delgado Bermeo	Marco Vinicio	060399795-8	1982-01-09	E
Naula Charicando	Segundo Manuel	060319709-6	1977-03-09	E
Bailon Reyes	Arelis Lilibeth	131149522-8	1985-04-25	D
Soto Bejarano	Néstor Germán	060190639-9	1963-11-18	E
Arcos Fuentes	Jonny Marcial	060251896-1	1971-09-25	E
García Bravo	Segundo José	060331581-3	1979-07-29	E
Miranda Albán	Tobias Isael	060169267-6	1962-03-05	E
Montesdeoca Santillán	Victor Manuel	060267181-0	1973-06-06	E
Vallejo Chacha	Carlos Eduardo	060329130-3	1978-02-08	E
Quisiguiña Marcillo	Wilson Enrique	060162120-4	1961-11-03	E
Daquilema Tocachi	Juan Carlos	060284423-5	1988-12-06	D

Anexo I Personal Administrativo

Para un mejor servicio de la Cooperativa cuenta con el siguiente personal administrativo, mismo que está distribuido en la Oficina Matriz y ciudades donde la organización tiene sus rutas y frecuencias siendo:

Nombres y Apellidos	Cargo
Mayra Lucía Shinin Viteri	Contadora Pública
Gina Rocío Chicaiza Chicaiza	Asistente Contable
Verónica Alejandra Molina Coro	Oficinista de boletería y encomiendas Matriz Cantón Alausí
Johana Elizabeth Cartagena Pirca	Oficinista de boletería y encomiendas Matriz Cantón Alausí
Dolores Ángela Salazar Méndez	Oficinista de boletería y encomiendas Cantón Riobamba (Lizarzaburu)
Idalia Margoth Tene Galarza	Oficinista de boletería y encomiendas Cantón Riobamba (Lizarzaburu)
Gloria Isabel Medina Ordoñez	Oficinista de boletería Quito (Guamaní)
Jhoselyn Pamela Iza Ruales	Asistente de boletería Quito (Guamaní)
Daniel Arturo León Alvia	Oficinista de boletería y encomiendas Guayaquil (Tarqui)
Noemi Maribel Villalobos Chicaiza	Oficinista de boletería y encomiendas Cantón Durán (Eloy Alfaro)
Wilfrido Stalin Valle	Oficinista de encomiendas Quito (Guamaní)

Anexo J Chóferes fijos

Nombres	Apellidos	Cédula de Ciudadanía
José Paul	Ortega Paca	060498604-2
José Guillermo	Castillo Castillo	030115568-5
José Virgilio	Montesdeoca Santillán	060225217-3
José Félix	Soto Bejarano	060322785-1
Carlos Humberto	Moreano Marcillo	060105040-4
Carlos Alejandro	Naranjo Pérez	060230732-4
Vidal	Ruiz Guevara	060137591-8
Segundo Juan	Lasso Chiro	060285117-2
Jorge Armando	Llivi Chávez	060271154-1
Edgar Fabián	Lobato Toledo	060284075-3
Wilson Neptali	Ibarra Riera	060314151-6
Héctor Yovani	Pozo Puma	060340037-5
Wilmer Alonso	Zea Salazar	060384640-3
Marcelo Polivio	Bastidas Rea	060375660-2
Wilmer Geovanny	Delgado Bermeo	060501690-5
Fernando Vinicio	Garcés Ulloa	060399305-6
José Rafael	Cuenca Gavilanez	060568673-2
Leonardo Favio	Flores Vallejo	060480615-8

Anexo K Chóferes eventuales

Nombres	Apellidos	Cédula de Ciudadanía
Cristian Edmundo	Zea Salazar	060363952-7
Rómulo Rodrigo	Berrones Vallejo	060253507-2
José Manuel	Ortega Pinta	060262399-3
Hermogenes Romeo	Tene Galarza	060392147-9
Juan Gabriel	Buñay Buñay	060516899-6
Edgar Iván	Delgado Bermeo	060440462-4
Renzo Efrain	Naranjo Vega	060450270-8
Juan Polivio	Cando Cepeda	060392916-7
Gabriel Agustín	Berrones Evas	060500865-5
Mario Leonardo	Cepeda Cuenca	060589077-1
Marco Alfredo	Sanpedro Yopez	060273661-3
Holger Martín	Bravo Yunga	060367553-9
Patricio Segundo	Berrones Velarde	060367643-8
Robinson Bolivar	Bermeo Santillán	060354631-8
Segundo Manuel	Llivi Guamán	060491228-7

Anexo L Guía de entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí

Preguntas	Respuestas
1. ¿Tiene implementado un Plan Estratégico en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?	Sí, para mejorar la calidad del servicio con seguridad, confort y puntualidad.
2. ¿Se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la Cooperativa? Mencione cada una de ellas.	<p>Misión:</p> <p>Cumplir con el requerimiento de la Agencia Nacional de Tránsito y servir a la comunidad como única cooperativa local.</p> <p>Visión:</p> <p>Ser una Cooperativa próspera, competitiva por excelencia con unidades modernas que ofrezcan un servicio con seguridad, confort y eficacia.</p>
3. Mencione ¿Cuáles son los objetivos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?	Garantizar la estabilidad de la Cooperativa como empresa de servicio.
4. ¿Cuáles son los principios y valores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?	<p>Las asociaciones cooperativas como entes que se fundamentan en la filosofía y práctica del cooperativismo para el desarrollo de sus actividades deberán cumplir los siguientes principios: membresía abierta y voluntaria; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y, compromiso con la comunidad.</p> <p>Por su parte, las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.</p>
5. ¿Se ha efectuado un análisis FODA? Describa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura propia • Calidad de las unidades <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de la Cooperativa • Confianza de los usuarios

Debilidades:

- Los problemas por la conducta de sus colaboradores “conductores y ayudantes”.
- La falta de comprensión de los colaboradores en torno a la importancia del servicio.

Amenazas:

- La falta de importancia de socios y colaboradores en torno al cumplimiento a las leyes de tránsito.
- El transporte informal “piratas”.
- La actuación del personal del control de transporte.

6. ¿Cuántos años lleva funcionando la Cooperativa y cómo considera la acogida de la misma por parte de la ciudadanía?	45 años desde 1973. Considero que la acogida ha disminuido por la competencia.
7. ¿Cree que las leyes actuales de tránsito benefician o perjudican su desempeño?	Las leyes actuales de tránsito nos benefician siempre que se cumpla con justicia y equidad.
8. ¿Le gustaría incrementar otras rutas y así extenderse a nuevos mercados? ¿Cómo cuáles?	Sí, luego de haber realizado un estudio de mercado y obtenido la aprobación de la Agencia Nacional de Tránsito. Se optaría por los lugares o sitios de importancia turística.
9. ¿Indique cuáles son los proveedores que mantiene la Cooperativa?	Papelería Pacifico Imprenta Alemana Noriega Imprenta Gutenberg
10. ¿En la Cooperativa se valora la calidad de los servicios y/o productos que suministran los proveedores?	Sí, se valora el tipo de papel para la facturación electrónica.
11. Se ha observado que en su parque automotor existen unidades que no están en condiciones para brindar un servicio de calidad a los usuarios de las rutas que ejecutan. ¿Han planificado acudir a una fuente de financiamiento para la renovación de las mismas?	La Cooperativa cuenta con un plan de renovación 31/27, en el cual se establece que se deberá cambiar los vehículos aproximadamente a los 10 años. El 80% de las unidades de transporte (26 de 31 vehículos) no cumplen ni 5 años de servicio, cada vehículo oscila entre \$150000 y \$180000. Trabajan con Carrocerías Alvarado, Carrocerías Cepeda y Carrocerías Megabuss. Los socios tienen su libertad y dependencia privada y, cuando necesitan renovar sus vehículos acuden a créditos bancarios.
12. La Cooperativa ha realizado algún tipo de auspicio para promover eventos sociales, culturales y deportivos.	La Cooperativa cuenta con recursos mínimos, se han auspiciado eventos culturales con un aporte relativo como: Fiestas de San Pedro de Alausí y, en cuanto a labores sociales se aporta con lo mínimo por falta de recursos.

<p>13. ¿Dentro de las actividades que desarrollan como empresa se observa una comunicación efectiva y trabajo en equipo de todos los que conforman la Cooperativa?</p>	<p>En toda organización siempre existen inconvenientes en cuanto a la comunicación, en ocasiones existe desconfianza y resistencia a las decisiones e iniciativas que proponemos.</p>
<p>14. ¿Cuál cree que sería el cambio que les favorecería para dar un mejor servicio?</p>	<p>Dar capacitaciones a los socios y colaboradores de la Cooperativa, a fin de que entiendan cuál es su verdadera misión y visión.</p>
<p>15. ¿Existen en la Cooperativa planes de acción o contingencia para afrontar situaciones inesperadas?</p>	<p>Sí, se trabaja con los socios a fin de cubrir espacios o asistencia de acuerdo a los imprevistos: accidentes, daños mecánicos de las unidades, exceso de demanda, atención a requerimientos de instituciones para turismo mayormente en las Fiestas de San Pedro de Alausí mediante un salvoconducto cuando se cubren rutas que no están en su contrato de operaciones y demás; en coordinación con la Agencia Nacional de Tránsito.</p>

Anexo M Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad recabar información, la misma que servirá para realizar un Plan Estratégico para mejorar el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, dicha información será confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos.

Instrucción:

- En su calidad de colaborador de la Cooperativa, favor marque con una “X” las siguientes preguntas.

ENCUESTA

Datos informativos:

Nombre:..... **Cargo:**.....

- 1. ¿La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, cuenta con un Plan Estratégico?**

Si ()

No ()

- 2. ¿Se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la Cooperativa?**

Si ()

No ()

- 3. De acuerdo a su propia opinión usted considera que los objetivos de la Cooperativa son...**

Inadecuados ()

Efectivos ()
Poco divulgados ()
Buenos ()
Incomprensibles ()

4. Cuando usted ingresó a laborar en la Cooperativa, ¿le entregaron un manual de funciones?

Si ()
No ()

5. ¿Usted ha participado en programas de capacitación, desarrollo personal o motivación dentro de la Cooperativa?

Siempre ()
Frecuentemente ()
A veces ()
Nunca ()

6. ¿Cuál es el modelo de motivación laboral que se emplea en la Cooperativa?

Reconocimiento verbal ()
Reconocimiento al empleado del mes ()
Retribuciones por objetivos ()
Ninguno ()

7. ¿La Cooperativa cuenta con maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada que le permita desarrollar sus actividades con eficiencia y comodidad?

Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
En desacuerdo ()

8. ¿Estaría de acuerdo si se realizara una modernización e innovación de unidades de transporte para dar un mejor servicio al usuario?

Si ()
No ()

9. ¿En un futuro la Cooperativa piensa en ampliar su ruta?

Si ()

No ()

10. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los dirigentes para el mejoramiento de la Cooperativa?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Pésima ()

11. ¿Estaría dispuesto a colaborar con el progreso de la Cooperativa?

Siempre ()

Frecuentemente ()

A veces ()

Nunca ()

¡Gracias por su atención!

Anexo N Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios para a partir de esta información desarrollar estrategias que permitan mejorar la satisfacción de los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí.

Instrucciones:

1. Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación.
2. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.
3. Señale con una “X” en el lugar que corresponda.

1. Género

Masculino ()
Femenino ()
Otros ()

2. Edad

18 – 24 años ()
25 – 31 ()
32 – 38 ()
39 – 45 ()
46 – 52 ()
53 En adelante ()

3. ¿Cuál de las siguientes empresas de transporte que se detallan a continuación, usted ha utilizado?

CTA ()
Patria ()
Zula – Ozogoché ()

- Chunchi ()
Colta ()
Otra () ¿Cuáles?

4. Motivo por el que viaja

- Turismo ()
Negocios ()
Trabajo ()
Estudio ()
Visita familiar ()
Otros () ¿Cuáles?

5. ¿Cuál de los siguientes servicios sustitutos usted ha utilizado como alternativa al servicio que prestan las Cooperativas de Transporte de Pasajeros?

- Taxis ()
Camionetas ()
Busetas ()

6. ¿Ha viajado o conoce la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

Instrucción: Si su respuesta es no, gracias por su colaboración.

- Si ()
No ()

7. ¿Con qué frecuencia ha utilizado los servicios que presta la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

- Diariamente ()
Semanalmente ()
Quincenalmente ()
Mensualmente ()

8. ¿Por qué prefiere usted a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

- Calidad del servicio ()

- Precio del pasaje ()
Seguridad ()
Comodidad ()
Rapidez ()
Otros () ¿Cuáles?

9. ¿Qué le gustaría que añada la Cooperativa para lograr mayor satisfacción?

- Mejor servicio ()
Educación en los choferes y controladores ()
Seguridad ()
Alianzas con Cooperativas de Taxi ()
Reserva de pasajes (vía telefónica o internet) ()
Realizar descuentos por temporada ()
Otro () ¿Cuál?

10. Cree usted que las instalaciones y paradas de las unidades de transporte son accesibles a todos los usuarios.

- Si ()
No ()

11. ¿Tiene conocimiento de las rutas y horarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí?

- Si ()
No ()

12. ¿Señale a qué lugares cree usted que la Cooperativa debería añadir a sus rutas?

- Baños ()
Puyo ()
Macas ()
Ambato ()
Loja ()
Guaranda ()
Otros ()

13. ¿Por qué medios de comunicación considera que la Cooperativa debería realizar la publicidad para llegar al cliente?

Prensa Escrita	()
Televisión	()
Radio	()
Internet	()
Volantes	()


¡Gracias por su atención!

Anexo O Manual de funciones


Además, para que los miembros desempeñen las distintas actividades de manera coordinada y organizada se propone lo siguiente:


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Asamblea General de Socios	Nivel: Directivo	
Depende de: -----	Supervisa a: Todos los integrantes de la Cooperativa	
<p>Objetivo del cargo: Es el máximo órgano social conformado por los socios individuales y los representantes de los socios colectivos, encargado de implementar reformas estatutarias; cumplir con la elección de los cargos de los consejos; aprobar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que rindan los administradores; disponer de las utilidades; entre otras.</p>		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y reformar el estatuto social y el reglamento interno. 2. Elegir al nuevo Consejo de Administración y de Vigilancia y cuando se presente el caso destituirlos con causa justa siguiendo el debido proceso, el nombramiento de su representante legal deberá elaborarse en un acta notarial. 3. Nombrar de entre la terna presentada por el Consejo de Vigilancia a un auditor interno y externo. 4. Aprobar o rechazar los planes de trabajo propuestos para la Cooperativa para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la misma. 5. Conocer los balances semestrales y los informes sobre la gestión y los resultados, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia para poder realizar las observaciones que se estimen convenientes. 6. Decidir sobre la forma del reparto de utilidades generadas por el ejercicio de la Cooperativa. 7. Acordar la disolución y liquidación de la Cooperativa. 8. Decidir sobre el aumento o disminución del capital social para posteriormente incluirlo en los estatutos de la Cooperativa. 9. Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere necesario, y; 10. Ejercer las demás atribuciones y deberes que le han sido asignados en los estatutos de la Cooperativa. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Título de conductor profesional • Ser socio activo de la Cooperativa • Gozar de los derechos de ciudadanía 		

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Consejo de Administración	Nivel: Directivo	
Depende de: Asamblea General de Socios	Supervisa a: Gerente	
Objetivo del cargo: Es el órgano colegiado que dirige la marcha de la Cooperativa, supervisando y guiando la labor de la alta dirección.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir los valores y principios del cooperativismo. 2. Elegir al Gerente y subgerente y fijar su sueldo. 3. Supervisar el trabajo del gerente. 4. Proponer reformas al estatuto social y reglamentos bajo su competencia ante la Asamblea de Socios. 5. Aprobar los planes de trabajo junto con el presupuesto y, ponerlo en conocimiento de la Asamblea General de Socios. 6. Sancionar a los socios tras cometimiento de actos indebidos en base a un procedimiento establecido en el estatuto social. 7. Controlar la ejecución y consecución de los objetivos del plan estratégico. 8. Presentar la memoria anual de actividades y los balances semestrales junto con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia ante la Asamblea General para su aprobación. 9. Aprobar planes de capacitación y educación continua, bienestar y responsabilidad social de los socios junto con sus presupuestos. 10. Tomar decisiones acertadas en el caso de inversiones importantes o enajenación de bienes de la empresa. 11. Aprobar alianzas estratégicas. 12. Decidir sobre la entrada de nuevos socios a la Cooperativa. 13. Elegir a las comisiones especiales que estime necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa y removerlos con causa justa cuando incumpla la normativa legal y reglamentaria, y; 14. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 y máximo de 7 miembros entre principales y suplentes, conforme su estatuto social • Acreditar capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión 		

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Consejo de Vigilancia	Nivel: Asesor	
Depende de: Asamblea General de Socios	Supervisa a: -----	
Objetivo del cargo: Es el organismo fiscalizador y de control encargado de supervisar todas las actividades que se desarrollan en la Cooperativa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Designar tanto al Presidente como al Secretario del Consejo. 2. Controlar que los directivos y empleados en general cumplan las obligaciones marcadas en la ley, los estatutos u otras normas vigentes. 3. Conocer y supervisar que las actividades de la cooperativa se realicen eficiente y oportunamente. 4. Cuidar que la administración contable sea manejada correctamente y se dé a conocer a tiempo a los socios. 5. Emitir un dictamen sobre el balance presentado por el Consejo de Administración. 6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría para el mejoramiento de la Cooperativa. 7. Presentar la terna para la designación del auditor interno y externo ante el máximo órgano social. 8. Solicitar al Presidente que se incluya en el próximo orden del día los puntos que crea convenientes. 9. Elaborar el expediente debidamente sustentando concerniente a la remoción de los directivos por incumplimiento de funciones o cometimiento de actos indebidos y notificar con el mismo a los implicados para que puedan ejercer su defensa, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General de Socios. 10. Asistir a las sesiones del Consejo de Administración para dar su visto bueno, el Consejo de Vigilancia está facultado para emitir un voto de oposición cuando así lo considere. 11. Velar por que las comisiones especiales de la cooperativa funcionen apegadas a la ley, los estatutos u otras normas vigentes, y; 12. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo de 3 y máximo de 5 miembros entre principales y suplentes • Conocimientos en el área contable y transporte 		

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Comisiones Especiales	Nivel: Comisiones	
Depende de: Consejo de Administración	Supervisa a: -----	
Objetivo del cargo: Cumplir con las funciones para las cuales fueron nombrados por el Consejo de Administración cuyo período será de 1 año.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Comisión de Educación, Asuntos Sociales y Deportes es la que lleva a efecto básicamente nuevos planes de capacitación de personal de la Cooperativa en base a necesidades detectadas. 2. La Comisión de Accidentes hará frente a los accidentes ocurridos en la Red Vial. 3. La Comisión de Licitación y Adquisiciones deberá llevar a cabo el proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios necesarios para la Cooperativa. 4. La Comisión de control de turnos, rutas, frecuencias y encomiendas se encargará de la administración de frecuencias y habilitación de unidades, control de acceso y salida de buses y, revisión y embarque de pasajeros. 5. La Comisión de Crédito tiene por finalidad evaluar las solicitudes de créditos de los socios. 6. Todas las comisiones especiales deberán obligatoriamente presentar su planificación, cronograma y presupuestos para su aprobación ante el Consejo de Administración. 7. Una vez finalizadas sus actividades deberán presentar al Consejo de Administración un informe anual de su gestión. 8. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Estarán compuestas de 3 miembros y sus suplentes • Tener conocimiento administrativo-contable y transporte 		

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Gerente	Nivel: Ejecutivo	
Depende de: Consejo de Administración	Supervisa a: Colaboradores de la Cooperativa	
Objetivo del cargo: El Gerente actúa como representante legal quien se encarga de gestionar el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente a la Cooperativa en todo acto o contrato. 2. Prever que no existan riesgos futuros en la Cooperativa mediante la planeación, organización, dirección y control. 3. Presentar el plan estratégico, el plan operativo anual “POA” y la proforma presupuestaria ante el Consejo de Administración; los dos últimos hasta el 30 de noviembre de cada año. 4. Innovar los planes de reclutamiento y selección de personal por competencias. 5. Contratar al personal idóneo para cada puesto y fijar sus remuneraciones pero, si se presentase el caso expulsarlos con causa justa de su cargo. 6. Informar sobre su gestión ante la Asamblea General de Socios y al Consejo de Administración. 7. Vigilar que se lleve de manera correcta la contabilidad de la Cooperativa. 8. Realizar un seguimiento de las deudas de la Cooperativa. 9. Suscribir los cheques de la Cooperativa junto con el Presidente. 10. Firmar como representante legal toda correspondencia enviada a la Cooperativa. 11. Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración y, a las del Consejo de Vigilancia si se lo requiere. 12. Proponer planes de mantenimiento preventivo para la flota vehicular de la empresa. 13. Desarrollar planes de contingencia para hacer frente a los factores climáticos, y; 14. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Máster en Administración de Empresas • Poseer conocimientos en el sector de transporte • Manejo adecuado de relaciones interpersonales • Experiencia de al menos 3 años en cargos similares 		

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Secretaria	Nivel: Apoyo	
Depende de: Gerente	Supervisa a: -----	
Objetivo del cargo: Servir de apoyo al Consejo de Administración, manteniendo una comunicación fluida, brindar un trato cordial a los clientes internos y externos y, llevar con cautela toda documentación de la Cooperativa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar convocatorias a reunión, en el que figurará el orden del día. 2. Elaborar las actas de reunión de la Asamblea General y del Consejo de Administración con la finalidad de certificar lo acontecido y dar validez a lo acordado. 3. Firmar conjuntamente con el Presidente las actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración. 4. Llevar el registro actualizado de socios, personal administrativo, chóferes fijos y eventuales y sus oficiales. 5. Realizar y presentar diariamente los horarios de los turnos y rutas de las unidades de transporte. 6. Emitir las tarjetas de timbre para cada unidad, contabilizar los minutos caídos por retraso y enviar el valor a pagar de minutos retrasados a las oficinistas de boletería y encomiendas. 7. Llevar un control de asistencia del personal mediante huella digital o registro de asistencia. 8. Coordinar cualquier actividad de la Cooperativa. 9. Organizar la agenda de trabajo y citas del Gerente y Presidente. 10. Redactar oficios, cartas, memorandos, informes u otros documentos pertinentes mediante pautas básicas de escritura. 11. Hacer, recibir y transferir llamadas telefónicas. 12. Tener la correspondencia al día en caso se lo requiera. 13. Archivar los documentos de la empresa según normas básicas para la organización de los archivos, y; 14. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Secretariado Ejecutivo • Conocimiento de idiomas • Manejo adecuado de relaciones interpersonales • Experiencia de al menos 1 año en funciones afines 		



COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "CTA" DE ALAUSÍ

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:

Asesor Jurídico

Nivel:

Asesor

Depende de:

Gerente

Supervisa a:


Objetivo del cargo: Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de la empresa.

Funciones


1. Asesorar para la constitución, gestión y disolución de la empresa y al igual, en la elaboración de actas de asamblea.
2. Defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.
3. Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la cooperativa, sus contratos, convenios y normas.
4. Emitir informes de posibles cambios que mejorarían la gestión de la empresa.
5. Negociar y redactar contratos públicos o privados desde la financiación con una entidad bancaria a la contratación de suministros, los seguros para empresa, acuerdos con proveedores o empleados.
6. Intervenir en todo tipo de negociaciones laborales.
7. Sus funciones serán ocasionales.
8. Asistir a sesiones efectuadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración cuando se requiera, y;
9. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

Requisitos Mínimos

- Doctor en Jurisprudencia
- Amplio y profundo conocimiento de la ley actual vigente
- Buenas cualidades de escucha activa
- 4 años de experiencia en funciones similares

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Contadora	Nivel: Operativo	
Depende de: Gerente	Supervisa a: Asistente Contable	
Objetivo del cargo: Responder por que la información contable sea completa, confiable y veraz para conocer los recursos, obligaciones y resultados de las operaciones de la empresa y, asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar estados contables básicos adjuntando sus documentos de respaldo correspondientes por cada periodo. 2. Llevar sistemas contables de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa. 3. Hacer análisis financieros para controlar su situación económica y su posición en el mercado y posteriormente, determinar estrategias de negocio. 4. Elaborar roles de pago. 5. Hacer cálculos, declarar y pagar impuestos. 6. Controlar depósitos y retiros bancarios. 7. Generar información contable sobre todo al gerente quien necesita evaluar la capacidad de pago, el desempeño y la gestión en la actividad económica. 8. Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores a través del cumplimiento de las condiciones pactadas. 9. Efectuar periódicamente arqueos de caja a las distintas oficinas de la Cooperativa. 10. Participar en el proceso de elaboración de inventarios en la empresa para asegurar el buen uso de los bienes. 11. Realizar presupuestos para la Cooperativa. 12. Supervisar el buen manejo de la documentación del archivo físico, y; 13. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Máster en Contabilidad y Auditoría • No ser familiar de ninguno de los integrantes de la Asamblea General, Consejo de Administración y de Vigilancia • Conocimiento avanzado en programas contables • Actuar de manera objetiva e independiente • Experiencia mínima de 4 años en el área 		

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Asistente Contable	Nivel: Apoyo	
Depende de: Contadora	Supervisa a: -----	
Objetivo del cargo: Servir de apoyo al responsable de la contabilidad en la empresa.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa los registros contables de documentos físicos de todas las operaciones dentro de la Cooperativa. 2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. 3. Lleva con cautela los documentos contables para uso y control interno. 4. Gestionar los pagos a los proveedores y pagos de servicios públicos de forma eficaz. 5. Lleva un buen control de activos fijos. 6. Redacta informes financieros para la empresa como requisito para solicitar créditos bancarios o, cuando se deba hacer alguna gestión ante los entes gubernamentales. 7. Prepara los documentos que servirán de soporte para la proyección de estados financieros. 8. Recaba información fiscal de la empresa, llena formularios y paga impuestos y, guarda los comprobantes de estas gestiones para luego presentarlos ante las entidades de control que las soliciten. 9. Efectúa el depósito de cheques y de efectivo de las aportaciones de los socios. 10. Monitorea los plazos de vencimiento de las cuentas por cobrar y pagar. 11. Apoya en la cobranza de deudas, y; 12. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Contador Público Autorizado “CPA” • Conocimiento básico en programas contables • Capacidad de negociación • 2 años en cargos similares 		

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Oficinista de boletería y encomiendas	Nivel: Operativo	
Depende de: Gerente	Supervisa a: -----	
Objetivo del cargo: Realizar operaciones de venta de pasajes y envío de encomiendas con un trato cordial a los usuarios.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con el despacho de la hora de salida de las unidades de transporte. 2. Entregar el plan de trabajo a cada unidad. 3. Cobrar por minutos retrasados a los chóferes. 4. Recibir cualquier documentación dirigida a algún socio, directivo o colaborador. 5. Realizar y recibir llamadas telefónicas según códigos de área. 6. Asesorar al cliente acerca del precio de los servicios. 7. Dar información a socios y usuarios en cuanto a turnos de partida y retorno. 8. Recibir las encomiendas y realizar las facturas correspondientes. 9. Despachar encomiendas en la respectiva unidad con el número de guía. 10. Llevar un control adecuado de entrega de encomiendas. 11. Informar al gerente las anomalías presentadas durante el transcurso del día. 12. Custodiar recaudaciones diarias, y; 13. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller • Conocimientos básicos en contabilidad y computación • Manejo adecuado de relaciones interpersonales • 1 año en funciones similares 		



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE
PASAJEROS "CTA" DE ALAUSÍ**

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:

Chóferes

Nivel:

Operativo

Depende de:

Gerente

Supervisa a:

Controladores


Objetivo del cargo: Conducir el bus del cual se hace responsable, velando por la seguridad de los usuarios y brindando un servicio de calidad.

Funciones

1. Aplicar la ley de tránsito y su reglamento vigente.
2. Cumplir con los programas de mantenimiento para buses de la Cooperativa.
3. Seguir las recomendaciones sobre seguridad vial para conductores.
4. Revisar constantemente las condiciones mecánicas del vehículo.
5. Salvaguardar la integridad física de las personas.
6. Informar a la oficinista cualquier anomalía presentada.
7. Respetar los turnos de partida y retorno a las terminales en donde opera o, de las unidades que transitan por la misma ruta.
8. Cubrir los turnos en caso de fallos mecánicos de otras unidades.
9. Llevar los documentos necesarios para los respectivos controles.
10. Estacionarse en las paradas designadas.
11. Ser amable y respetuoso con los usuarios, y;
12. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato.

Requisitos Mínimos

- Título de Bachiller
- Portar la licencia Tipo E
- Presentar Récord Policial actualizado
- 2 años de experiencia tras el volante

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “CTA” DE ALAUSÍ	
	MANUAL DE FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo: Controladores	Nivel: Operativo	
Depende de: Chóferes	Supervisa a: -----	
Objetivo del cargo: Servir de apoyo a los chóferes, brindando un servicio eficiente a los clientes.		
Funciones		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargarse del aseo diario de las unidades y colocar bolsas de basura para los usuarios. 2. Asegurarse de que el chofer no sobrepase los límites de velocidad establecidos. 3. Entregar la tarjeta a la oficinista y recibir el turno de salida de las unidades. 4. Marcar las tarjetas de control de turnos en los lugares establecidos. 5. Colocar el equipaje de los usuarios en los compartimientos de las unidades. 6. Llevar el listado de pasajeros. 7. Realizar el cobro o recepción de boletos a los usuarios. 8. Estregar cada inicio de semana las tarjetas que se utilizaron para marcar la hora de salida. 9. Avisar las paradas durante el trayecto del viaje. 10. Ser amable y respetuoso con los usuarios. 11. Comunicar a sus superiores los problemas que se presenten durante su jornada. 12. Presentar un informe mensual de actividades realizadas, y; 13. Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos Mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller • Conocimientos básicos del idioma inglés • Manejo adecuado de relaciones interpersonales 		