



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Proyecto de investigación previo a la
obtención del título de Ingeniera en
Gestión Empresarial.

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO SAN
FRANCISCO, CANTÓN VALENCIA PERIODO 2014 – 2018.**

AUTORA:

KARLA ESTEFANÍA IBARRA BARREZUETA

DIRECTOR:

ING. EDWIN CRUZ ROSERO Msc.

QUEVEDO – ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Proyecto de investigación previo a la
obtención del título de Ingeniera en
Gestión Empresarial.

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO SAN
FRANCISCO, CANTÓN VALENCIA PERIODO 2014 – 2018.**

AUTORA:

KARLA ESTEFANÍA IBARRA BARREZUETA

DIRECTOR:

ING. EDWIN CRUZ ROSERO Msc.

QUEVEDO – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Ing. EDWIN CRUZ ROSERO Msc, director del Proyecto de Investigación
CERTIFICO: Que la egresada KARLA ESTEFANÍA IBARRA BARREZUETA,
realizó el Proyecto de Investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
PESADO SAN FRANCISCO, CANTÓN VALENCIA PERIODO 2014 – 2018.**”
Bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias
establecidas para el efecto.

Ing. EDWIN CRUZ ROSERO Msc.
DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Presentado al honorable consejo directivo de la facultad de ciencias empresariales como requisito previo a la obtención del título de: **INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Aprobado por:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS
Dra. Fresia Rizo Zamora, M.Sc

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS
Ing. Mariela Andrade Arias, M.Sc

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS
Ing. Paola Cedeño Fuentes, M.Sc

QUEVEDO – ECUADOR

2015

AUTORÍA

Yo, IBARRA BARREZUETA KARLA ESTEFANÍA, declaro que soy autora exclusiva del presente proyecto de investigación, es original, autentico y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprenden del presente proyecto de investigación son de nuestra exclusiva responsabilidad.

KARLA ESTEFANÍA IBARRA BARREZUETA
C.I. 172557619-1

DEDICATORIA

Este trabajo está dirigido especialmente a las personas que me han apoyado en todo este largo recorrido de mi vida académica, los cuales son mis padres y mi familia en general quienes son el pilar fundamental de mi vida, que día a día supieron comprenderme y apoyarme en mis decisiones para verme realizada en lo personal y profesional.

Mil gracias a todos por su amor incondicional.

Les dedico con todo mi corazón este humilde proyecto de investigación que lo he hecho con mucho esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a los diferentes docentes de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, que me supieron guiar en toda esta etapa de aprendizaje impartiendo sus conocimientos.

También un muy afectuoso agradecimiento, a todo el personal que conforma la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, que con su excelente colaboración pude realizar este proyecto de Investigación.

Al Director del proyecto de Investigación, Ing. Edwin Cruz Rosero, que sin su ayuda no hubiese sido posible el desarrollo de la investigación.

PRÓLOGO

Inmediatamente de haber culminado los estudios en la carrera de Gestión Empresarial, en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por el lapso de 4 años y medio, se hizo necesario realizar un trabajo de investigación, cuyo tema escogido fue; *“Plan Estratégico para El Desarrollo Empresarial de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, Cantón Valencia, Periodo 2014 – 2018”*.

El presente trabajo es fruto del esfuerzo, empeño y dedicación durante una de las etapas más importantes de todo ser humano, como lo es, el aprendizaje. También ayudó a enriquecer el conocimiento ya adquirido, pero con la importancia de estar ya aplicado en la vida cotidiana, donde se puede confirmar algunos hechos, rechazar otros y finalmente obtener conclusiones sujetas a posteriores revisiones.

Luego de conversar con la directiva de la Cooperativa de Transporte Pesado “SAN FRANCISCO”, se llegó a obtener el permiso respectivo para realizar el trabajo de investigación, el cual es ***“Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, Cantón Valencia Periodo 2014 – 2018”***. Iniciando la investigación, midiendo el nivel de conocimiento sobre lo que implica un Plan Estratégico, además también saber con qué nivel de eficacia y eficiencia son realizadas las diversas actividades en la cooperativa, con la finalidad de lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas.

A si mismo de ser un ejemplo latente para la Sociedad, que de las Universidades salen profesionales capacitados y dispuestos a aplicar sus conocimientos en las diversas empresas, bien sean estas Privadas o Públicas.

ING. DAVID ANDRÉS ORTEGA GALLARDO
C.I. 120514093-0

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación titulado: ***“Plan Estratégico Para El Desarrollo Empresarial De La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, Cantón Valencia Periodo 2014 – 2018”***, parte de la necesidad de mejorar el desarrollo empresarial, ya que al no contar con el mismo se le dificultan la realización de diversas actividades, es por esta razón que se realizó un diagnóstico interno y externo el mismo que detecto las debilidades y amenazas que tiene la cooperativa, como una debilidad tiene la construcción de la sede ya que ellos no cuentan con un local propio y tienen que alquilar, como fortaleza posee buen servicio es decir que llegue la mercadería justo a tiempo, como amenazas aumento de las cooperativas de transporte y por ultimo como oportunidad conseguir la prestación de servicios con otras empresas.

La principal razón que se persigue es, conocer la importancia de la elaboración del plan estratégico, y el proceso que conlleva el mismo, para poder así tomar decisiones pertinentes para establecer estrategias, objetivos y metas alcanzables, así como también se puedan implementar mediante la estructura programática programas, proyectos y actividades realizables en los tres años de duración del plan, y que estos puedan contribuir a mejorar el desarrollo empresarial, en la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco” en el año 2014-2018.

La presente investigación se la realizó, no solo con la finalidad de aportar a la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, sino a todas las entidades Públicas, mediante esta propuesta se mejorara y fortalecerá el desarrollo empresarial de las empresas, ya que muchas no cuentan con la realización de un plan estratégico y vienen desarrollando sus actividades de forma empírica, basado solo en sus experiencias.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper titled : **“Plan Estratégico Para El Desarrollo Empresarial De La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, Cantón Valencia Periodo 2014 – 2018”** , part of the need to improve business development, since not expect the it is difficult to carry out various activities , it is for this reason that an internal and external diagnosis the same I detect weaknesses and threats that the cooperative as a weakness has the headquarters building was done because they do not have a separate room and have to rent, as a fortress has good service merchandise arrives just in time , as threats increased transportation cooperatives and finally as an opportunity to get service delivery with other companies.

The main reason being pursued is, knowing the importance of developing the strategic plan, and the process involved therein and to take appropriate decisions to establish strategies, objectives and achievable goals, and also can be implemented by the structure programmatic programs, projects and activities achievable in the three years of the plan, and that can help improve business development, en la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco” año 2014-2018.

This research was made , not only in order to contribute to the Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, but to all public entities by this proposal will improve and strengthen business development companies , since many lack the realization of a strategic plan and are developing their activities on a emperica , based only on their experiences.

| (DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIONES | | | |
|---|----------------------------------|----------|--|
| 1 | Título / Tittle | M | Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, Cantón Valencia, Periodo 2014 – 2018. |
| 2 | Creador / Creator | M | Ibarra Barrezuela Karla, Universidad Técnica Estatal de Quevedo. |
| 3 | Materia / Subject | M | Gestión Empresarial |
| 4 | Descripción / Description | M | <p>La presente investigación se la realizó en La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco” ubicada al noreste de la Provincia de Los Ríos, cantón Valencia, con una extensión territorial de 987 Km², de aproximadamente 38.000 habitantes, cuya cantonización es el 13 de diciembre de 1995. Siendo sus límites geográficos: al Norte la Provincia de Santo Domingo de Los Tsáchilas, al Sur los cantones de Quevedo y Ventanas, al Este la Provincia de Cotopaxi y al oeste el Cantón Buena Fe.</p> <p>La investigación pretende verificar los conocimientos que poseen los socios y demás miembros de la Cooperativa de Transporte Pesado, para determinar si es factible la creación de un Plan Estratégico, para mejorar el desarrollo empresarial y a su vez para facilitar el rendimiento óptimo de la misma.</p> |
| 5 | Editor / Publisher | M | FACEMP; Carrera, Ing. en Gestión Empresarial; Ibarra Karla. |
| 6 | Colaborador / Contributor | O | Ing. Edwin Cruz Rosero Msc. |
| 7 | Fecha / Date | M | 29-01-2015 |
| 8 | Tipo / Type | M | Proyecto de Investigación, Artículo. |

| | | | |
|----|---------------------------------------|---|--|
| 9 | Formato / Format | R | .doc MS Word 97; .pdf. |
| 10 | Identificador / Identifier | M | http://biblioteca.uteg.edu.ec |
| 11 | Fuente / Source | O | <p>Becerril, C. O. (20 de Junio de 2010). Economista. <i>Alcance el éxito con un buen plan estratégico</i>, pág. 0.</p> <p>Bravo, W. (2014). Plan Estratégico Para El Desarrollo Institucional Del Servicio Nacional Erradicación Malaria (SNEM). <i>Tesis de Ingeniería UTEQ</i>. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.</p> <p>Campos, V. C., Amparo, M. N., & Sanchis, P. J. (2014). El método Delphi como técnica de diagnostico estratégico. <i>Revista Europea de dirección y economía de la empresa</i>, 72-81.</p> <p>Membrado, J. (2013). <i>Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica</i>.</p> <p>Navajo, P. (2011). <i>Planificación estratégica en las organizaciones no lucrativas: guía y participación basada en valores</i>.</p> |
| 12 | Idioma / Language | M | Español |
| 13 | Relación / Relation | O | Ninguno |
| 14 | Cobertura / Coverage | M | La investigación pretende conocer en qué medida se encuentra el conocimiento sobre un Plan Estratégico, ya que esto incide en el desarrollo empresarial de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, para alcanzar un fin reflejado en el cumplimiento de los objetivos, permitiéndoles salvaguardar y preservar sus bienes, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. |

| | | | |
|-----------|---------------------------------|----------|---------------------------|
| 15 | Derechos / Rights | O | Ninguno |
| 16 | Audiencia / Audience | O | Proyecto de Investigación |

ÍNDICE

| | |
|--|----------|
| PORTADA..... | i |
| HOJA EN BLANCO..... | ii |
| COPIA DE PORTADA | iii |
| CERTIFICACIÓN..... | iv |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL | v |
| AUTORÍA..... | vi |
| DEDICATORIA | vii |
| AGRADECIMIENTO | viii |
| PRÓLOGO..... | ix |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | x |
| EXECUTIVE SUMMARY | xi |
| CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN..... | 1 |
| 1.1. Introducción | 2 |
| 1.2. Problematización | 4 |
| 1.2.1. Planteamiento del problema | 4 |
| 1.2.2. Diagnostico Causa y Efecto..... | 5 |
| 1.2.3. Pronóstico del problema | 6 |
| 1.2.4. Control del pronóstico del problema | 7 |
| 1.2.5. Formulación del problema | 7 |
| 1.2.6. Sistematización del problema | 8 |
| 1.3. Justificación | 9 |
| 1.4. Objetivos..... | 10 |
| 1.4.1. Objetivo general..... | 10 |
| 1.4.2. Objetivos específicos..... | 10 |
| 1.5. Hipótesis..... | 11 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.1. Hipótesis general | 11 |
| 1.5.2. Hipótesis específicas | 11 |
| CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN | 12 |
| 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 13 |
| 2.1.1. Evolución Del Concepto de Planificación Estratégica..... | 13 |
| 2.1.2. Proceso de Planificación Estratégica..... | 13 |
| 2.1.3. Análisis estratégico | 15 |
| 2.1.4. Análisis DAFO..... | 15 |
| 2.1.5. Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades..... | 19 |
| 2.1.6. Diagnóstico de Fortalezas Y Debilidades..... | 19 |
| 2.1.7. Desarrollo de Planes Acción | 22 |
| 2.1.8. Control y Evaluación de Resultados | 22 |
| 2.1.9. Planificación Estratégica Definición | 23 |
| 2.1.10. Importancia de la Planificación..... | 24 |
| 2.1.11. Ventajas de la Planificación Estratégica | 24 |
| 2.1.12. Principios Básicos de la Planeación Estratégica..... | 24 |
| 2.1.13. Modelo del ciclo de vida de productos | 25 |
| 2.1.14. Generación de Estrategias Alternativas..... | 26 |
| 2.1.15. Modelo de estrategias genéricas | 26 |
| 2.1.16. Matriz de MACMILLAN | 27 |
| 2.1.17. Estrategias de diferenciación..... | 28 |
| 2.1.18. Estrategias competitivas..... | 29 |
| 2.1.19. Estrategia de liderazgo de costos..... | 29 |
| 2.1.20. Estrategias corporativas | 30 |
| 2.1.21. Estudio de Mercado | 31 |
| 2.1.22. Estudio Financiero..... | 31 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL..... | 32 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.2.1. | Planificar | 32 |
| 2.2.2. | Estrategia..... | 32 |
| 2.2.3. | FODA..... | 32 |
| 2.2.4. | Conceptos Básicos | 34 |
| 2.2.5. | Principios Organizacionales | 37 |
| 2.2.6. | Misión | 37 |
| 2.2.7. | Visión..... | 37 |
| 2.2.8. | Valores | 38 |
| 2.2.9. | Objetivos | 39 |
| 2.2.10. | Metas | 40 |
| 2.2.11. | Producto | 40 |
| 2.2.12. | Demanda..... | 40 |
| 2.2.13. | Oferta..... | 41 |
| 2.2.14. | Técnico | 41 |
| 2.2.15. | Tamaño | 41 |
| 2.2.16. | Económico | 41 |
| *2.2.17. | Inversión..... | 42 |
| 2.3. | FUNDAMENTACIÓN LEGAL | 42 |
| CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | | 44 |
| 3.1. | Métodos y técnicas utilizados en la Investigación | 45 |
| 3.1.1. | Método Analítico | 45 |
| 3.1.2. | Método Deductivo | 45 |
| 3.1.3. | Método Descriptivo | 45 |
| 3.2. | Tipo de investigación | 46 |
| 3.2.1. | Bibliográfica..... | 46 |
| 3.2.2. | De campo | 46 |
| 3.2.3. | Descriptiva..... | 46 |

| | |
|---|------------|
| 3.3. Diseño de la investigación | 46 |
| 3.4. Población y muestra | 47 |
| 3.4.1. Población | 47 |
| 3.4.2. Muestra | 47 |
| CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 49 |
| 4.1. Resultados | 50 |
| 4.1.1. Resultados del objetivos 1 | 50 |
| 4.1.1. Resultados del objetivos 2 | 61 |
| 4.1.1. Resultados del objetivos 3 | 66 |
| 4.2. Discusión | 75 |
| CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 127 |
| 5.1. Conclusiones | 128 |
| 5.2. Recomendaciones | 129 |
| CAPITULO VI. BIBLIOGRAFÍA | 130 |
| Bibliografía | 131 |
| CAPÍTULO VI. ANEXOS | 133 |

ÍNDICE DE CUADROS

| Cuadro | | Pag. |
|--------|--|------|
| 1 | Establecimiento de una CEDE | 50 |
| 2 | Los vehículos en óptimas condiciones, para brindar un servicio de calidad | 51 |
| 3 | Las obligaciones por parte de los socios es evidente | 52 |
| 4 | Promoción de sus servicios | 53 |
| 5 | Participación en eventos socio-culturales del cantón. | 54 |
| 6 | Organigrama estructural en la institución. | 55 |
| 7 | Importancia del organigrama estructural en la institución. | 56 |
| 8 | Existe una sistemática de selección antes de afiliar a un nuevo socio. | 57 |
| 9 | Se mantiene un control individual por cada socio (expediente-archivo por socio) en donde se especifique. | 58 |
| 10 | Algún tipo de inconvenientes con el alto índice delincuencial. | 59 |
| 11 | Cree que es necesaria la creación de un plan estratégico | 60 |
| 12 | Proceso de planificación estratégica. | 61 |
| 13 | Objetivos claros y precisos | 62 |
| 14 | Cumplimiento de sus objetivos y metas. | 63 |
| 15 | El plan estratégico ayudará a mejorar el desarrollo empresarial de la cooperativa. | 64 |
| 16 | Estructura Programática | 65 |
| 17 | Han aumentado los servicios que presta en la cooperativa de transporte pesado “san francisco” | 66 |
| 18 | Los socios, apoyan los valores sociales y culturales vigentes en la cooperativa. | 67 |
| 19 | La cooperativa participa en eventos sociales y culturales a nivel zonal, para darse a conocer | 68 |

| | | |
|----|---|----|
| 20 | Tiene la cooperativa estrategias capaces que permitan a la misma obtener una incrementación de socios | 69 |
| 21 | Los socios han recibido capacitación por parte De La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco” | 70 |
| 22 | Cree usted que la capacitación del personal permite que la empresa sea más competitiva | 71 |
| 23 | Tienen la cooperativa pre-determinado la construcción de una sede | 72 |
| 24 | Mediante el estricto seguimiento y cumplimiento del plan estratégico se lograra ser más competitivo | 73 |

CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El tema de investigación desarrollado en la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, se realizó con la finalidad de mejorar el desarrollo empresarial de la Cooperativa y que de esta manera se cumpla la consecución de objetivos. Es indudable la importancia que tiene el sector del transporte, para estructurar parámetros claros, que motiven la economía del sector público y privado.

La Cooperativa de Transporte Pesado San Francisco es una organización voluntaria, abierta a todas las personas con licencia profesional capaces de utilizar este factor para el sector productivo de la sociedad. Los socios afiliados contribuyen equitativamente con las obligaciones de la cooperativa y lo gestionan en forma democrática para la toma de decisiones de la misma.

La elaboración del plan estratégico de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco” tendrá entre sus principales metas el establecimiento de una nueva sede que se implementara para mejorar el nivel organizacional de la cooperativa.

En el primer capítulo de esta investigación se encuentra el marco contextual, la ubicación y contextualización del problema, así como también la sistematización del problema, la justificación y finalmente los cambios esperados de la investigación, planteando objetivos que justifiquen el proyecto.

En el segundo capítulo, se encuentra la fundamentación teórica, el cual hace referencia sobre la temática de investigación, abarcando todos los temas y subtemas importantes para el desarrollo del plan estratégico.

En el tercer capítulo, se describe la metodología de la investigación utilizada para obtener la información, permitió conocer las diferentes partes del problema de la investigación, y así conocer las relaciones entre los elementos del objeto de la investigación, aquí se centra en el conocimiento científico documental y de campo, los aspectos cualitativos y cuantitativo porque está

orientado a la comprobación de los objetivos. Se utilizó métodos descriptivo, deductivo y analítico, las técnicas para la obtención de la información son la observación y la encuesta; la construcción metodológica objeto de la investigación, recopilando información referente al tema de trabajo de investigación.

En el cuarto capítulo, se analiza e interpreta los resultados obtenidos en el proceso de investigación con respecto al objetivo general planteado. Elaborar un Plan Estratégico, para el desarrollo empresarial en la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” Cantón Valencia 2014 – 2018.

En el quinto capítulo, se establecen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación en base a los resultados obtenidos se presentan sugerencias orientadas a mejorar el desarrollo empresarial de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”.

Finalmente culminando con la bibliografía y anexos.

1.2. Problematización

La presente investigación se la realizó en la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, ubicada al noreste de la Provincia de Los Ríos, cantón Valencia, con una extensión territorial de 987 Km², de aproximadamente 38.000 habitantes, cuya cantonización es el 13 de diciembre de 1995.

Siendo sus límites geográficos: al Norte la Provincia de Santo Domingo de Los Tsáchilas, al Sur los cantones de Quevedo y Ventanas, al Este la Provincia de Cotopaxi y al oeste el Cantón Buena Fe.

La investigación pretende verificar los conocimientos que poseen los socios y demás miembros de la Cooperativa de Transporte Pesado, para determinar si es factible la creación de un Plan Estratégico, para mejorar el desarrollo empresarial y a su vez para facilitar el rendimiento óptimo de la misma.

1.2.1. Planteamiento del problema

El objetivo de este estudio, es determinar si la creación del plan estratégico contribuirá a mejorar el desarrollo empresarial, de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, para lograr el correcto desenvolvimiento en sus actividades laborales.

Esta investigación está orientada a conocer todo lo que involucra un plan estratégico, para de esta manera mejorar el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, en base a la información requerida para la investigación y con la finalidad de obtener datos que sustenten la información que será la base de este estudio.

El objetivo es darle solución a la problemática que se presenta en la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, aquí es donde se desarrolla un estudio descriptivo para saber el nivel de conocimiento de un Plan

Estratégico ya que existe una creciente preocupación por las causas y las soluciones a este problema.

El Plan Estratégico involucra todos los elementos de la organización para mejorar los procedimientos de rutina, con el objetivo de prevenir, errores futuros y trabajos inútiles.

La mayor parte de las cooperativas de transporte pesado, no cuentan con la existencia de un Plan Estratégico, y el desconocimiento del mismo por parte de los miembros del consejo administrativo, lleva a cometer incongruencias.

1.2.2. Diagnostico Causa y Efecto

La Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, podrá seguir funcionando sin un Plan Estratégico, pero no podrá evitar las actividades rutinarias, que generalmente se dan en las instituciones.

Al no contar con lo antes estipulado, no es de sorprenderse ver a los administradores tratar de analizar que salió mal, porque, y que hacer para evitar su reiteración, cuando lo correcto es actuar previamente, y de acontecer algún hecho perjudicial no quedarse en los aspectos más superficiales sino profundizar hasta llegar a la causa del mismo (raíz del problema).

Causas:

- No existe una misión establecida.
- No existe una visión definida.
- No existe un direccionamiento estratégico.
- Falta de un organigrama.
- No se encuentran establecidos los objetivos.
- Carece de valores.
- No hay una remodelación de un parque automotor con servicio de calidad.

- Falta de un local funcional de la empresa.
- No se dictan cursos de capacitación en la Cooperativa de Transporte.
- Falta de seriedad por parte de los socios.
- No participan en eventos sociales.

Efectos:

- Enfoque poco claro de la organización.
- Carece de estrategias a largo plazo.
- Carece de fortalecimiento e innovación.
- Actividades repetitivas.
- Falta de metas específicas.
- Falta de identidad de cada uno de sus integrantes.
- No existe unidades móviles confortables.
- Desembolso de dinero para cancelar el alquiler.
- Carece de desconocimiento de las labores cotidianas.
- No se puedan realizar proyectos futuros.
- No darse a conocer a la sociedad.

1.2.3. Pronóstico del problema

- La empresa no sabe dónde está ni a donde se dirige, ya que no tiene una misión y visión establecida.
- Perdería posicionamiento en el mercado.
- No tendría una correcta asignación de funciones a sus socios y empleados.
- Aumento de gasto por el pago del alquiler.
- Conflicto entre los miembros de la organización, al no tener noción sobre los proyectos que se pueden realizar en la Cooperativa.
- Sin un diagnóstico interno y externo, la empresa no podrá aprovechar las oportunidades, combatir las debilidades, y disminuir las amenazas.

1.2.4. Control del pronóstico del problema

A través de este estudio de investigación se espera, la mejora continua ya que esta ayudaría a lograr un mejor desenvolvimiento en las labores de la Cooperativa para mejorar su desarrollo empresarial.

Entre los cambios que se espera lograr en la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”, están los siguientes:

- Estudio de un análisis situacional de la Cooperativa.
- Contrarrestar las debilidades y combatir las amenazas, incrementando las fortalezas y aprovechando las oportunidades.
- Elaboración de la misión, visión y valores de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”.
- Formulación de estrategias, objetivos y metas que estarán estipuladas en el plan estratégico, para mejorar el desarrollo empresarial de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”.
- Lograr un cumplimiento, compromiso y sobre todo unión por parte de todos los miembros que conforman la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”.
- Elaboración de la estructura programática donde se detallen, los programas, proyectos y actividades, que se realizaran en un futuro en la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, ya que esto permitirá combatir las causas y efectos.

1.2.5. Formulación del problema

¿De qué manera un Plan Estratégico, permitirá mejorar el desarrollo empresarial en la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” cantón Valencia 2014 – 2018?

1.2.6. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” cantón valencia 2014 – 2018?
- ¿Cuáles serían las estrategias, objetivos y metas que se establecerían para lograr un correcto funcionamiento en la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco” Cantón Valencia 2014 – 2018?
- ¿En qué medida la elaboración de la estructura programática ayudara, a que la empresa tenga un correcto desenvolviendo en las actividades laborales?

1.3. Justificación

Conocer en qué medida se encuentra el conocimiento sobre un Plan Estratégico, ya que esto incide en el desarrollo de la Cooperativa, porque facilita un proceso de acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un fin reflejado en el cumplimiento de los objetivos, permitiéndoles salvaguardar y preservar sus bienes, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

El éxito de las mayorías de las Cooperativas de transporte pesado, depende en gran parte del Plan Estratégico que apliquen sus administradores, ya que de ello depende la correcta distribución de responsabilidades y asegura la eficiencia, seguridad y orden de la gestión contable y administrativa de la Cooperativa.

El Plan Estratégico constituye una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa los procesos administrativos, financieros, legales operativos, estratégicos, control y dirección de la entidad.

Es así que ante la aparición de nuevas herramientas de gestión, se ve comprometido a velar por el buen uso del mismo y promover las mejores prácticas para el mantenimiento de la más alta competitividad.

Motivo por el cual se ha realizado el presente estudio, con la finalidad de elaborar un Plan Estratégico, para la cooperativa de transporte pesado "San Francisco", con el cual se pueda realizar todo tipo de gestión, sin salirse de las normativas y leyes vigentes, en la Ley de Tránsito.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un Plan Estratégico, para el desarrollo empresarial en la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” Cantón Valencia 2014 – 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico interno y externo de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” en base al FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

- ✓ Formular estrategias, objetivos y metas, establecidos en el diagnóstico interno y externo.

- ✓ Desarrollar la estructura programática, de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Elaboración de un Plan Estratégico incide en el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco” Cantón Valencia 2014 – 2018.

- Variable Dependiente: Desarrollo empresarial
- Variable Independiente: Plan Estratégico.

1.5.2. Hipótesis específicas

H1. La elaboración del FODA permite el desarrollo empresarial de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”.

- Variable Dependiente: Desarrollo empresaria
- Variable Independiente: La elaboración del FODA

H2. La construcción de estrategias, objetivos y metas, ayudan a tener un correcto funcionamiento en la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”.

- Variable Dependiente: Correcto funcionamiento en la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”.
- Variable Independiente: La construcción de estrategias, objetivos y metas.

H3. La realización de la estructura programática regula el cumplimiento y compromiso por parte de todos miembros de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”.

- Variable Dependiente: Cumplimiento y compromiso por parte de todos miembros de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”.
- Variable Independiente: La inexistencia de una estructura programática.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Evolución Del Concepto de Planificación Estratégica

(Membrado, 2013) Los presupuestos, inicialmente anuales, eran una herramienta de control de la empresa y a la vez impactaban el desarrollo futuro de la misma.

(Membrado, 2013) La planificación moderna surge en los años 50 en Harvard business school, hasta entonces las empresas habían planificado sus funciones de forma independiente (producción, logística, marketing, finanzas, etc.). Con el aumento de tamaño de las empresas surge la necesidad de diseñar estrategias generales para toda la empresa. El primer paso fue la creación de departamentos de planificación estratégica compuestos por planificadores profesionales. Con la crisis del petróleo de los años 73 y 79, y la limitación de las tasas de crecimiento se comienza a conceder mayor atención a la correcta selección de los productos y mercados donde la empresa quiere competir, a esta metodología se la conoce como “modelos de ubicación de negocios”, e incluye la utilización de análisis de carteras (matriz de posición competitiva/madurez de General Electric y McKinsey y matriz de crecimiento/matriz de Boston Consulting Group) y el enfoque estratégico contingente de Porter, basado en el análisis de las ventajas competitivas mediante el estudio de la cadena de valor de una empresa.

2.1.2. Proceso de Planificación Estratégica

(Membrado, 2013) El proceso de planificación estratégica no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo alcanzar dichas metas a partir de la posición actual de la organización. Dicha posición se determinara recogiendo información sobre el entorno de la organización y los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados. La fuente de información externa más importante para la organización son sus clientes. Un medio muy eficaz de obtención de información proveniente de los clientes son las encuestas.

(Becerril, 2010) De acuerdo con el documento Manual de Planeación estratégica, escrito por Álvarez Torres, una vez que la organización desarrolla el plan, éste se debe elaborar con base en los siguientes puntos, diseñar objetivos de negocio, estrategias y actividades de mejora.

(Becerril, 2010) Defina objetivos: el primer paso es desarrollar los objetivos de la empresa, que son los resultados cuantitativos más importantes para la organización y que responden a la pregunta ¿Qué resultados quiero alcanzar? Ya que se tienen los objetivos, se debe plantear cómo alcanzarlos, lo que debe quedar plasmado en las estrategias de negocios. Según el documento, una estrategia debe contestar a las interrogantes, ¿Para qué sirve a la empresa? ¿Qué gana la organización con su ejecución?

(Becerril, 2010) Actividades de mejora: Las actividades de mejora son las acciones específicas a desarrollar durante el año y que ayudarán a alcanzar los objetivos planteados al inicio del plan de negocios, entre mejor se complementen las actividades y contribuyan a alcanzar la estrategia de negocios serán mejor. Estas actividades deben tener responsables y una fecha de ejecución. Una forma de saber si las actividades son adecuadas para las estrategias es realizándose las preguntas con las que definió las estrategias.

(Becerril, 2010) Finalmente usted tendrá un Plan Estratégico para su empresa, con el cual podrá prevenir amenazas, obtener resultados vitales, actuar con mayor efectividad, ser líder en el mercado y saber qué hacer en caso de que una crisis se presente dentro o en el mercado.

(Membrado, 2013) Planificación estratégica parte del establecimiento/ revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización, y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo.

2.1.3. Análisis estratégico

(Navajo, 2011) El análisis estratégico es un “proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva.

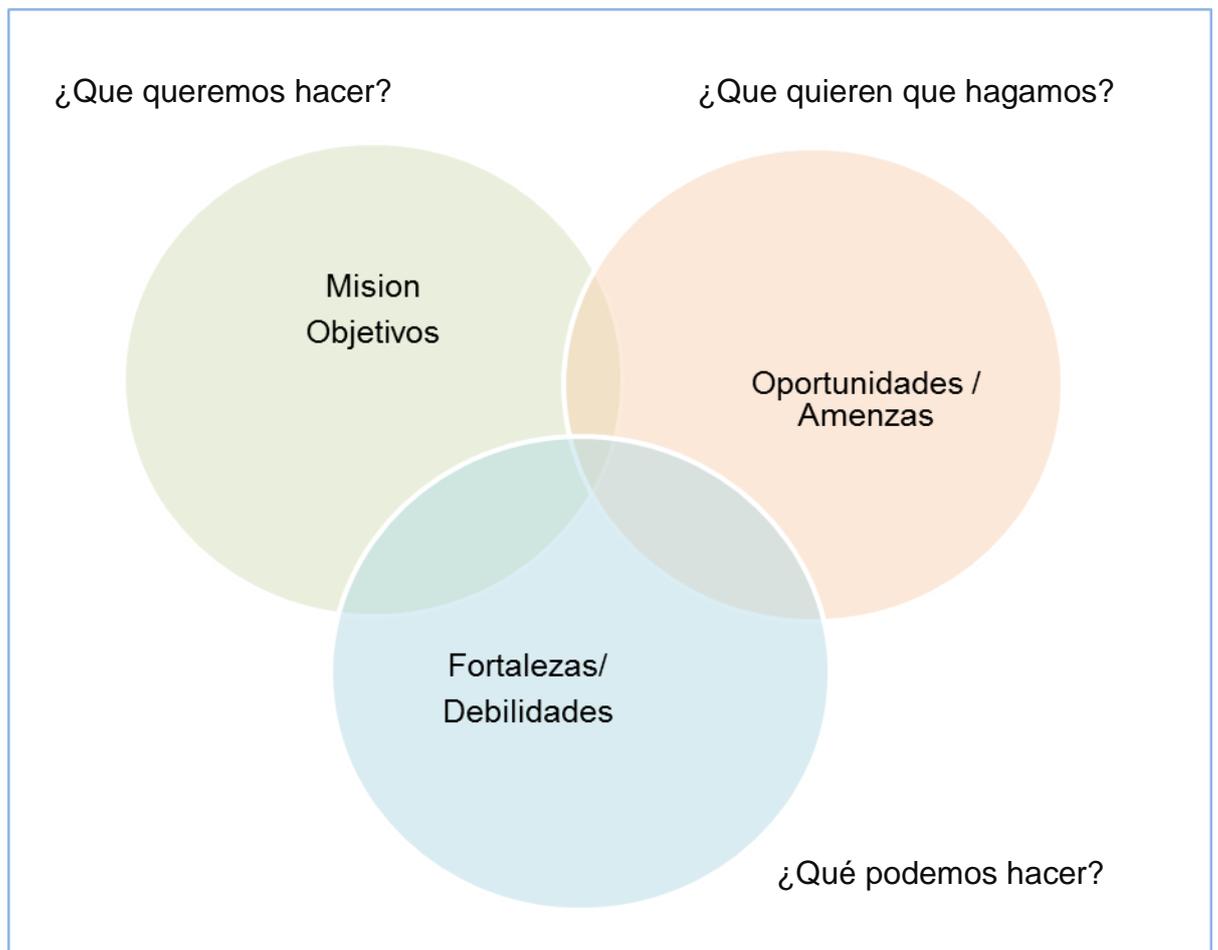


Gráfico. Estructura del análisis estratégico

2.1.4. Análisis DAFO

(Membrado, 2013) Es una recopilación de los análisis del entorno y del análisis interno en las cuales se recoge las principales conclusiones de dicho análisis agrupadas en cuatro categorías, debilidad, amenaza, fortaleza, oportunidad. Permite identificar un conjunto de alternativas estratégicas que

permiten a la organización: 1) Reducir, eliminar o corregir las debilidades; 2) Prevenir, evitar o defenderse de las amenazas; 3) Potenciar o explotar las fortalezas; 4) Aprovecharse de las oportunidades.

(Navajo, 2011) De los profesores Kenneth Andrews, y Roland Chistensen, crearon en los 70 el análisis Dafo. El análisis Dafo es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externo, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno. Es quizás una de las herramientas más utilizadas para el análisis interno y externo, y en muchas ocasiones la única empleada. La palabra Dafo o Foda es el acrónimo de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades.

(García & Valencia, 2012) Coinciden en que el análisis DOFA es esencial, describen las fortalezas y debilidades como factores intrínsecos de las empresas, que la identifican con relación a la competencia, además consideran las oportunidades y amenazas como factores externos no controlables. De la aplicación del análisis DOFA se recomienda establecer nuevas estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas y mediante estas, minimizar las amenazas y debilidades de la empresa.

(Hitt, Duane, & Hoskisson, 2008) Destacan la importancia de realizar el análisis FODA, consideran que conocer los elementos internos y externos de la empresa, es la forma correcta para comprender su presente y contar con elementos suficientes para prever el futuro. Comentan que las oportunidades son condiciones presentes que deben ser explotadas por la empresa para generar estrategias competitivas. Si la empresa no cuenta con capacidades para obtener ventajas competitivas, debe adquirir los recursos que le permitan crear las competencias y las capacidades que necesita; como resultado verá disminuidas las amenazas y debilidades de la organización.

(Thompson, Strickland, & Gamble, 2008) Consideran que el análisis FODA es de gran importancia para la empresa, le ayuda a conocer el comportamiento de

los diferentes factores que la integran y su situación actual. Con el resultado del análisis de los factores se pueden establecer nuevas estrategias y tomar decisiones para disminuir las debilidades y amenazas, aumentar la competitividad y lograr los objetivos establecidos; lo anterior no fuera posible realizarlo sin llevar a cabo el análisis FODA.

(Membrado, 2013) El análisis dafo es una herramienta de planificación que permite resumir en un formato simple de los resultados del análisis del entorno externo e interno. El análisis interno y del entorno permite obtener la proyección de resultados en relación a las metas estratégicas. Es decir, donde vamos a llegar en los resultados de crecimiento y rentabilidad, etc., si la organización sigue funcionando como lo hace en la actualidad. A la diferencia entre las metas estratégicas y la proyección de resultados se los conoce como “GAP estratégico”. La estrategia debe permitir a la organización salvar el “GAP estratégico” y alcanzar sus metas.

2.1.4.1. Análisis Interno

(Rojas & Medina, 2011) Pretende establecer la capacidad estratégica, fortalezas y debilidades de la organización a través de, un análisis de los resultados actuales, la identificación de competencias básicas, y el análisis de la cadena de valor.

(Rojas & Medina, 2011) Listar la forma de manifestación de cada factor interno. Determinar la forma de manifestación de cada factor interno de la organización como fortaleza o debilidad. Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y uno (1) si es una debilidad. Evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de: 1 punto (impacto sin relevancia); 2 puntos (impacto moderado); 3 puntos (impacto crítico o muy relevante). Evaluar el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado). Determinar la intensidad del efecto del

impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización para determinar la posición estratégica.

2.1.4.2. Diagnostico Estratégico

Aguilera y Riascos (2009) la dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de lo anterior, se debe tener en cuenta a la empresa como totalidad y su relación con el entorno, en este sentido el apoyo en las tecnologías de la información y la comunicación es de vital importancia.

(Membrado, 2013) El diagnostico interno para realizar el diagnostico interno resulta apropiado utilizar algún modelo mediante el cual comparar las prácticas de la organización con las de la empresa. La utilización de un modelo definido de antemano ofrece mayor rigor al proceso ya que permite utilizar modelos contrastados y que incluyen todos los aspectos relevantes de la gestión y los resultados de la organización.

(Paredes & Diminguez, 2009) Para el diagnóstico es imprescindible realizar un estudio detallado, así como, conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles tanto interno como externo de cualquier entidad. Este diagnóstico se lleva mediante dos análisis uno que se encarga del estudio del entorno y el otro del estudio interno de la organización. Conociendo esto se tendrá en cuenta lo siguiente: 1) Quiénes participaron, 2) Si es conocida por todos los miembros de la organización, 3) Qué problemas presenta, 4) Posible propuesta.

2.1.4.3. Diagnostico Interno

(Aguilera, Riascos 2009) el diagnostico estratégico es un proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidad que pueden, en parte el éxito de una empresa en un sector. Aquí se identifican claramente las debilidades y

fortalezas que tiene la empresa y se trata de orientar los medios que posee para alcanzar los fines propuestos.

2.1.5. Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades

(Martínez, Artenio, & Gutiérrez, 2012) Son siempre aspecto relativo a la evolución del entorno que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúa en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.

(Membrado, 2013) Las amenazas serán todos aquellos factores externos que ponen en peligro los objetivos de la organización y que requerirán planes de contingencia o estrategias alternativas para evitarlos.

(Membrado, 2013) Las oportunidades son los factores externos que la organización puede explotar en beneficio propio y para los cuales deberá adaptar su estrategia.

2.1.6. Diagnóstico de Fortalezas Y Debilidades

(Martínez, Artenio, & Gutiérrez, 2012) Las fortalezas y debilidades son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma al planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente.

(Membrado, 2013) Las fortalezas son aquellos puntos fuertes de la organización que convenientemente explotados ofrecen ventajas competitivas y que deben ser la base de los planes de futuro.

(Membrado, 2013) Las debilidades pueden hacer referencia a las áreas de mejora de la organización en relación al análisis interno realizado. Dicha áreas de mejoras, convenientemente agrupadas y priorizadas, darán lugar a planes de mejora en el contexto de la estrategia.

2.1.6.1. Identidad de la Organización

(Navajo, 2011) Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Se trata de conocer alguna de las variables básicas, que a nivel descriptivo nos permitan conocer ante qué tipo de organización nos encontramos algunas de las variables que debemos conocer son: 1) antigüedad de la organización, 2) tamaño, 3) campo de actividad, 4) forma de dirección, 5) ámbito geográfico, 6) forma jurídica. Estos factores definen el marco genérico en el que se desenvuelve la organización y nos ayuda a contextualizar su situación y a interpretar los datos que podamos lograr a partir de ahora.

2.1.6.2. Factores Claves del Éxito

(Paredes & Diminguez, 2009) Incluyen aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Siendo necesario para su estudio determinar: 1) Si están elaborados, 2) Qué problemas presenta, 3) Posible propuesta.

(Paredes & Diminguez, 2009) Para la determinación de los objetivos que cumplan su rol en el proceso estratégico se recomienda lo siguiente: 1) Identificar las ARC, 2) Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), 3) Analizar en qué forma los objetivos van a contribuir al progreso de la organización y cómo, 4) Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el directivo como para los trabajadores, 5) Fijar los objetivos por escrito, 6) Lograr que los objetivos sean pocos en número, 7) Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización, 8) Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.

(Membrado, 2013) Recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado, el objetivo deberá agruparse para cada una de las líneas estratégicas, y para las perspectivas que se consideren. Cada objetivo o grupo de objetivos deberá de tener un propietario, que se responsabilice de garantizar su consecución.

(Navajo, 2011) Los objetivos son los resultados pre-establecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados, nos dicen exactamente dónde estamos y donde queremos estar en un determinado momento. Forman una jerarquía que abarca desde aquellos más amplios a los más específicos, y a su vez estos pueden subdividirse en objetivos más específicos. Es lo que se conoce como pirámide de objetivos, los objetivos generales están articulados entorno a los objetivos específicos. Esto permite que los objetivos generales puedan alcanzarse a través de sus objetivos específicos.

2.1.6.3. Determinar las Áreas de Resultados Claves (ARC)

(Paredes & Diminguez, 2009) Conociendo que las ARC son los puntos vitales en que tiene que apoyarse las organizaciones para alcanzar su misión y tener un mejor beneficio efectivo en las mismas. Es necesario que se encuentren correctamente elaboradas, detectar los problemas que presenta y ver si se encuentran identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos.

2.1.6.4. Propuestas Estratégicas de Acción

(Navajo, 2011) Tras el análisis estratégico se elaboraron las líneas estratégicas en función de cada uno de los tres ejes de especial interés. Los análisis situacional previos llevaron al diseño de los objetivos, teniendo en cuenta el análisis de fortalezas y debilidades, el reconocimiento de los retos y compromisos, así como las condiciones necesarias para cada una de las áreas identificadas como estratégicas. El análisis de la situación, se han trabajado los aspectos transversales, (marco conceptual estratégico) entendido como bases teóricas compartidas, trata de proponer algunas respuestas a las preguntas a

formularse entorno a dónde estamos y a donde queremos llegar, es decir, escenarios posibles y alternativas de futuro.

2.1.7. Desarrollo de Planes Acción

(Martínez, Artenio, & Gutiérrez, 2012) Relación de las acciones a cometer para el logro de los objetivos estratégicos con identificación clara de: responsables, acciones a cometer. Metas y fracasos, control, evaluación y seguimiento.

2.1.8. Control y Evaluación de Resultados

(Crespo, Pérez, & Morillas, 2012) Supone una estimación en detalle de la evaluación y control de los resultados en función de las diferentes etapas del plan estratégico, y del presupuesto del anunciante.

(Campos, Amparo, & Sanchis, 2014) Se refirió al método de Delphi en la que expresa que el control de los resultados del estudio, analizando cada uno de los grupos de preguntas efectuados, siguiendo la estructura correspondiente al cuestionario utilizado en la investigación: 1) los instrumentos y acciones estratégicas que con carácter global implementan las empresas sociales; 2) el diagnóstico estratégico llevada a cabo mediante el análisis DAFO; y 3) las estrategia implementadas frente al entorno y la situación interna.

(Membrado, 2013) El método Delphi es un método sistemático interactivo de predicción del futuro basado en las opiniones individuales y anónimas de un grupo de expertos obtenidas a través de un cuestionario. Se pregunta a los expertos a cerca de las diferentes alternativas estratégicas, las respuestas se van retroalimentando de forma controlada a los participantes de modo que las opiniones de unos influyen en los demás, aunque no existe contacto directo entre los encuestados. Mediante este proceso iterativo se van aproximando las posiciones hasta que se logra un consenso alrededor de varias alternativas. La principal ventaja de este método comparado con el trabajo en grupo tradicional es que se evita la confortación entre los expertos y se consigue el consenso de modo más objetivo y reflexivo.

2.1.9. Planificación Estratégica Definición

(Rojas & Medina, 2011) El plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u explotados.

(Rojas & Medina, 2011) El plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

(Rojas & Medina, 2011) Planificación estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

(Navajo, 2011) Es una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención., o bien como “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos”, o bien como “el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedente (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desean alcanzar como la manera de alcánzalos.

(Crespo, Pérez, & Morillas, 2012) La planificación es un instrumento que orienta las decisiones y las acciones que conforman y guían lo que una organización quiere alcanzar, a partir de la formulación de lo que es.

(Membrado, 2013) El proceso de planificación estratégica incluye como elemento fundamental un análisis tanto interno como externo. El análisis del entorno incluirá el entorno general, más alejado de la organización, y contemplará una dimensión económica, política, socio cultural, tecnológico,

legal,...y el entorno específico, donde analizaremos a los clientes, proveedores, y en especial la competencia, este análisis permitirá identificar en un futuro que oportunidades y que amenazas tiene la organización.

2.1.10. Importancia de la Planificación

(Navajo, 2011) La planificación es necesaria para que la organización logre de la manera más eficiente sus objetivos. Sin embargo, una planificación inadecuada puede perjudicar a la organización. La precisión del plan es deseable, pero demasiada exactitud conduce a decisiones irreales, cuanto más precisa sea una previsión, más confianza podemos depositar en ella. La planificación implica la implementación de planes de acción necesarios para alcanzar el logro de los objetivos, la planificación indica que se debe de hacer, por parte de quien, en que momento, y hacia donde se dirigirán los recursos.

2.1.11. Ventajas de la Planificación Estratégica

(Navajo, 2011) Pensamos que la planificación estratégica tiene ventajas para las organizaciones. Algunas de estas ventajas pueden ser: 1) Permite imaginar el futuro deseado para de la organización, 2) Fomenta un mayor compromiso de todos los miembros, 3) Las lecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensivos, 4) Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos, 5) Constituye una guía y una orientación hacia los esfuerzos dirigidos, 6) Promueve la eficiencia y eficacia del funcionamiento, 7) Facilita las opciones de dirección, 8) Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, 9) Lleva a definir y analizar caminos alternativos, 10) Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa, proyecto o actividades.

2.1.12. Principios Básicos de la Planeación Estratégica

(Membrado, 2013) Estos principios están condicionados por el sesgo que aportan los directivos/profesionales que realizan la evaluación. Este sesgo incluye la visión particular de la persona condicionada por su formación,

experiencia, junto a la inexistencia de una posición única sobre el comportamiento del entorno y de mercado.

2.1.13. Modelo del ciclo de vida de productos

(Membrado, 2013) La matriz estratégica organiza fue desarrollado por Arthur D. Little Inc. Y trata de unir todas las variables estratégicas del diagnóstico. Permite representar en un matriz una variable (puede ser la posición competitiva o la posición financiera) con el ciclo de vida del sector donde está la empresa.

(Membrado, 2013) En este modelo de análisis, según el ciclo de vida los sectores se clasifican en: 1) emergentes o de reciente creación.- están basados en nuevas innovaciones tecnológicas, en nuevas necesidades de los clientes o en la aparición de nuevos clientes. 2) en crecimiento o estratégicos son sectores con demanda en alza de manera continuada que generalmente explotan tecnología avanzada y normalmente intensiva en capital. 3) sectores con tecnologías maduras y muy difundidas, con cuotas de mercado y cash flow. 4) declive o en crisis son sectores con poco futuro que utilizan tecnología obsoletas o para los que han aparecido productos sustitutos.

(Huertas, García, & Dominguez, 2008) Como señala Pinder y Moore (1979) el recurso al análisis de las organizaciones de forma paralela a como se han analizado se basa en la regularidad de los ciclos de crecimiento rápido, madurez, decadencia y por ultimo muerte nos describe la evolución de las ventas de un producto o servicio a lo largo de la vida del producto estas se distinguen cuatro fases: una fase de despegue (introducción), una fase exponencial (crecimiento-turbulencia), una fase estacionaria (maduración, saturación), y una fase de declive (finalización-petrificación).

2.1.13.1. Determinación de Estrategias

(Paredes & Diminguez, 2009) Determinación de la Estrategia: es necesario tener en cuenta que es el equilibrio entre los recursos y destreza de una

organización, es la vía, el vehículo para alcanzar los objetivos. De una forma genérica podríamos definir la estrategia de una empresa como el conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidos a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa.

(Paredes & Diminguez, 2009) A partir de lo anterior expuesto se tendrá en consideración lo siguiente: 1) Si está elaborada, 2) Qué problemas presenta, 3) Posible propuesta. Para la determinación de las estrategias de la empresa no existe una manera única en su formulación, lo significativo es que se ejecute de forma unida y que se garantice una amplia colaboración de los trabajadores en el proceso. Deben tener en cuenta los diferentes tipos de estrategias existentes para el logro de los objetivos las cuales son: generales o de empresa, competitivas o de negocios, funcionales y operativas. Además tener mucho cuidado a la hora de ser redactada ya que pueden en ocasiones tender a ser objetivos.

2.1.14. Generación de Estrategias Alternativas

Castro y Riascos (2009) Menciona que las alternativas de estrategias no proceden de un sitio lejano, sino derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; concuerda o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien.

2.1.15. Modelo de estrategias genéricas

Castro y Riascos (2009) De estrategias, a las cuales él denomina estrategias genéricas. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Cuando una compañía implementa este tipo de estrategias busca algo especial, aquellas que logran desarrollar las estrategias de diferenciación lo que buscan es una ventaja competitiva por medio de la originalidad (o de la diferencia) de sus productos o servicios; aquellas organizaciones que desean implementar estrategias de liderazgo en costos lo que buscan inmediatamente es aumentar su eficiencia operativa (producción,

distribución, entre otros) y por ende aumentar sus utilidades reduciendo costos que son reflejados en los productos, lo cual lleva a que ésta sea la característica principal que los diferencia de los demás competidores; en cuanto al enfoque o alta segmentación, consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico específico, y concentrar en ellos los esfuerzos de la compañía.

(Membrado, 2013) A partir de las anteriores consideraciones, Michael Porter identificó dos estrategias genéricas, *liderazgo en costo y diferenciación*. Una estrategia de liderazgo en costo es aquella que ofrece a los clientes precios altamente competitivos combinados con una calidad constante y bien definida. La de diferenciación permite alcanzar excelentes tasas de rentabilidad en un sector ya que la empresa que la logra es inmune a la rivalidad de los competidores y a las tentaciones de bajas de precios.

2.1.16. Matriz de MACMILLAN

(Navajo, 2011) Desarrolla una matriz que permite tomar decisiones sobre que estrategias se pueden adoptar ante determinados proyectos o servicios que está prestando una entidad, o bien decisiones que pueden tomarse en su conjunto y que afectan a toda la organización. Para tomar estas decisiones debemos responder a preguntas como las siguientes: 1) ¿somos la mejor organización para ofrecer ese servicio/proyecto?, 2) ¿es la competencia buena para los usuarios?, 3) ¿estamos creciendo volviéndonos demasiado débiles para mantenernos?, 4) ¿deberíamos colaborar con otras organizaciones en la prestación de servicios? MacMillan propone trabajar con cuatro variables:

(Navajo, 2011) Adecuación.- hasta qué punto los proyectos o servicios son congruentes con los valores, principios, objetivos y misión de la organización y adecuación a la potencialidad de la organización para poder desarrollar adecuadamente sus capacidades.

(Navajo, 2011) Atractivo o grado de interés.- hace referencia al atractivo e interés desde el punto de vista de la organización, el grado por el cual un programa tiene sentido económico como una inversión de recursos actuales y futuros. Podemos utilizar los siguientes criterios: 1) financiación estable, 2) demanda del mercado para un gran número de usuarios.

(Navajo, 2011) Posición competitiva.- grado en el que se tiene una mayor capacidad y potencial para dar el servicio con más claridad y efectividad que otras organizaciones. Es una combinación de efectividad, calidad, credibilidad y dominio/participación. Los criterios para una posición competitiva fuerte son: 1) buena ubicación y adecuado sistema logístico, 2) gran número de usuarios, lealtad de la comunidad y grupos de interés, 3) buena imagen en el suministro de servicio, 4) mejor calidad de servicios y/o entrega de servicios que la competencia, 5) habilidades organizativas, administrativas y técnicas superiores, 6) entregas de servicio a un menor costo y mayor efectividad.

(Navajo, 2011) Cobertura alternativa.- grado en el que el mismo servicio o proyecto es prestado por otras organizaciones.

2.1.17. Estrategias de diferenciación

(Martínez, Artenio, & Gutiérrez, 2012) Consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de algunas características o atributos que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al sector de actividad.

(Martínez, Artenio, & Gutiérrez, 2012) Requiere que la empresa o (UEN) cree productos y/o servicios únicos y que estén valorados como tales. El éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobreprecio. Finalmente, una empresa que persigue una estrategia de especialización debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados.

(Membrado, 2013) Permite alcanzar excelentes tasas de rentabilidad en un sector, ya que la empresa que lo logre es inmune a la rivalidad de los competidores y las tenciones de bajadas de precio.

2.1.18. Estrategias competitivas

Aguilera y Riascos (2009) Responden a cuestionamientos de cómo las empresas compiten y superan a sus rivales y cómo alcanzan y mantienen ventajas competitivas. Además de preguntarse por qué algunas ventajas pueden ser más sostenibles o duraderas en el tiempo y de cómo la estrategia competitiva de una empresa cambia en función del ciclo de vida en la industria. Según Jarillo (1992) una estrategia competitiva es “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo”.

Aguilera y Riascos (2009) Este autor además establece que la ventaja competitiva “es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”.

Aguilera y Riascos (2009) Esto permite evidenciar que la organización debe esforzarse por lograr establecer condiciones que no sean fácilmente adquiribles por otras empresas, de manera que estas condiciones le permitan establecer una relación competitiva con su mercado objetivo.

2.1.19. Estrategia de liderazgo de costos

(Martínez, Artenio, & Gutiérrez, 2012) Está basada en la creación de una posición de bajo costo en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas. Las estrategias de liderazgo de costes y diferenciación lucha por alcanzar ventajas a nivel global del sector, las empresas especialistas tratan de construir una estrategia teniendo en mente un mercado objetivo más reducido.

Según Aguilera y Riascos (2009) Las estrategias de liderazgo en costos lo que buscan inmediatamente es aumentar su eficiencia operativa (producción, distribución, entre otros) y por ende aumentar sus utilidades reduciendo costos que son reflejados en los productos, lo cual lleva a que ésta sea la característica principal que los diferencia de los demás competidores.

(Membrado, 2013) Es aquella que ofrece a los clientes la facilidad y rapidez de compra y una adecuada selección de productos, generalmente no muy extensa, sin embargo no todo es producir y suministrar eficientemente, el liderazgo de costes debe partir de un producto o servicio diseñado de modo que sean fáciles de producir y suministrar, y con un diseño y unos plazos de entrega que sean atractivos para los clientes. La estrategia de liderazgo en costo deberá considerar la formación de empleados y el desarrollo de soluciones de tecnologías de la información, así como el desarrollo de los procesos que permitan compartir las mejores prácticas en el seno de la organización.

2.1.20. Estrategias corporativas

Según Aguilera y Riascos (2009) Hace referencia a las estrategias corporativas es importante tener respuesta a preguntas como: ¿se dedica a cuestiones que conciernen al grupo de negocios la empresa?, ¿en qué negocio deberíamos competir? y ¿cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios? Bateman y Scott (2004) han definido la estrategia corporativa como aquella que “identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite y la distribución de recursos entre esos negocios”.

Según Aguilera y Riascos (2009) Hill y Jones (1996) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que “resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos

incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?”.

Según Aguilera y Riascos (2009) Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro.

2.1.21. Estudio de Mercado

(Torres, 2014) Menciona que el estudio de mercado es la determinación y la cuantificación de la oferta, la demanda, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

(Garcías, 2014) En un principio, para realizar la investigación del mercado nos centraremos en algunos detalles que inciden en el contexto socioeconómico, como como pueden ser los factores culturales, tecnológicos, político-legales o sociodemográficos. Entrando más en detalle será el momento de analizar el micro entorno, donde conoceremos al detalle el sector en el que se va a desarrollar nuestro negocio, además de conocer con todo lujo de detalles las empresas competidoras, los clientes, proveedores y las posibles colaboraciones que vayan surgiendo con el tiempo con otras compañías.

2.1.22. Estudio Financiero

(Membrado, 2013) Permite medir las consecuencias económicas de la gestión realizada, indicando si los objetivos estratégicos correspondientes se van consiguiendo.

(Membrado, 2013) La vinculación de la estrategia permite establecer objetivos de crecimiento para la empresa con estrategias de crecimiento, con objetivos relacionados con la rentabilidad para la empresa, con estrategias de sostenimiento, y la maximización del cash flow, dentro de esta perspectiva hay que considerar la gestión de riesgo y por lo tanto objetivos de riesgos.

2.2. Fundamentación Conceptual

2.2.1. Planificar

(Osorio, 2014) Expresa que la P.E constituye un instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones de las organizaciones, representa el mejor camino para dotar a las empresas del soporte básico sobre el cual ha de implementarse su crecimiento y desarrollo.

2.2.2. Estrategia

(Membrado, 2013) La estrategia va a permitir a las organizaciones estructurar como van a operar en el futuro, como van a enfrentar los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos, esta busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa colocándola en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra. Para Chandler, la estrategia es el establecimiento de las metas básicas a largo plazo y de los objetivos de la empresa, y la adopción de los planes de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

2.2.3. FODA

(Jiménes, 2012) El uso del análisis FODA (DAFO, DOFA) se ha hecho muy "popular" entre los especialistas y consultores de temas gerenciales. Se utiliza, principalmente, para los procesos de análisis y formulación de estrategias. A pesar de su amplia difusión, en textos y artículos, es frecuente encontrar errores y limitaciones significativas en su utilización. Esta investigación recoge las experiencias del autor, en actividades de formación de directivos y en procesos de consultoría en diferentes países latinoamericanos, sobre los principales errores que ha identificado en su utilización, las causas principales que los generan y sugerencias para superarlos. Como complemento, se comentan algunos aspectos conceptuales y metodológicos sobre esta herramienta.

2.2.3.1. Democrática

(Osorio, 2014) Define fomentar la colaboración de todos los integrantes de la comunidad.

2.2.3.2. Integral

(Osorio, 2014) Dice la totalidad de las funciones.

2.2.3.3. Flexible

(Osorio, 2014) La planificación no es perfecta.

(Membrado, 2013) Permite la fácil adaptación de empresa a los cambios del entorno.

2.2.3.4. Eficiencia

(Membrado, 2013) Implica la correcta utilización de los recursos disponibles.

2.2.3.5. Crítica Y Autocritica

(Osorio, 2014) “La planificación fomenta la crítica y autoridad profunda y cuestionadora de la realidad”.

2.2.3.6. Sistemática

(Osorio, 2014) Analiza sus componentes: entrada y productos así como sus integraciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en sus funciones y servicios.

2.2.3.7. Perspectiva

(Osorio, 2014) Visión, considerada en principios más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, especial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno.

2.2.3.8. Líder

(Osorio, 2014) “Está orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparada para lleva acabo la planificación”.

2.2.4. Conceptos Básicos

2.2.4.1. Entorno

(Membrado, 2013) El entorno es una de las etapas fundamentales del proceso de planificación estratégica. No podía ser de otro modo si entendemos que la principal labor de la estrategia es la de establecer la integración de la empresa con dicho entorno. Se realiza un diagnóstico actual y previsión futura de una serie de dimensiones entre las que tenemos: 1) situación política, 2) situación económica, 3) nivel tecnológico, 4) aspectos legales, 5) entorno socio-cultural.

2.2.4.2. Política

Será relevante el análisis de la política económica tanto a nivel general como sectorial, incluyendo muy especialmente la política de infraestructura, comercio, turismo, y agricultura. Por último, habrá que analizar la fiscalidad vigente para las empresas y en especial el impuesto de sociedades, el de las personas físicas y los impuestos indirectos. (Membrado, 2013).

2.2.4.3. Económica

Es la más importante a analizar dentro del entorno general. En ese sentido hay que analizar los principales parámetros de la economía, tanto a nivel local/regional como a nivel mundial. Entre otros podemos destacar los niveles

de crecimiento económico (PIB), la Inflación, el déficit público, los tipos de interés, el nivel de empleo, la evolución de la balanza comercial, la deuda externa, entre otros. Son de especial importante aquellos factores que afectan a los costes de la empresa. El análisis de estos factores puede dar una idea de la previsible evolución económica de cierta área geográfica y será clave a la hora de establecer la estrategia futura. (Membrado, 2013).

2.2.4.4. Tecnológico

Un elemento fundamental que marcara el desarrollo de la empresa será el desarrollo tecnológico existente en el entorno geográfico donde este, (Membrado, 2013).

2.2.4.5. Legal

la legislación aplicable en las diferentes geografías donde opera y prevé operar la empresa es otro de los elementos del entorno que cabe conocer la legislación fiscal, leyes medioambientales, regímenes aduaneros, legislación laboral incluyendo seguridad e higiene y regulación del derecho de huelga, protección del consumidor, y defensa de las competencias, (Membrado, 2013).

2.2.4.6. Socio-Cultural

En este apartado se incluye la situación del mercado laboral, incluyendo la disponibilidad de mano de obra. Tasa de empleo, pirámides de edades, capacitación de los empleados, formación profesional y universitaria, (Membrado, 2013).

2.2.4.7. Competencia

(Membrado, 2013) El grupo de competidores a analizar deberá incluir el de los competidores actuales entendiendo como tales aquellos que ofrecen productos equivalentes o sustitutivos. Si el número de competidores es muy elevados cabe limitarlos a de los principales competidores referentes al negocio. Las

empresas que compitan en los mismos mercados serán las que requerirán mayor atención.

2.2.4.8. Fortalezas

(Navajo, 2011) Están constituidas por las situaciones, atributos cualidades, y recursos propios de la organización que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión de la organización.

2.2.4.9. Debilidades

(Navajo, 2011) Las debilidades en cambio con aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades en el interior de la organización; problemas que inciden o limitan las perspectiva de la organización e impide en adecuado desempeño de la gestión.

2.2.4.10. Oportunidades

(Navajo, 2011) Son factores favorables que encontramos en el entorno y que podemos aprovechar para darles utilidad. Oportunidades son hechos potenciales que facilitan el logro de objetivos.

2.2.4.11. Amenazas

(Navajo, 2011) Son factores adversos a los entornos que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización y que debemos evitar. Las amenazas son hechos potenciales que impiden el logro de objetivos de la organización.

2.2.5. Principios Organizacionales

2.2.6. Misión

(Rojas & Medina, 2011) La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

(Rojas & Medina, 2011) La misión debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas. Objetivos de la elaboración de la misión - Prevenir los cambios que ejercerán una profunda influencia en la organización. - Propiciar a trabajadores, clientes y otros, una identidad y un entendimiento de las unidades de crecimiento. - Ofrecer una vía para generar y proyectar opciones estratégicas. - Desarrollar valores positivos en los miembros de la organización.

(Navajo, 2011) El proceso comienza con una extensa revisión de la misión de la organización, o en los casos que estamos planificando por primera vez, puede significar el desarrollo de la declaración de la misión. Podemos definir la misión como “el objetivo, objeto, cometido, finalidad o función estable y permanente de la unidad organizativa. Una herramienta útil para la formulación de la misión es el enfoque de Derek F. Abell, según el cual una organización debe definir su actividad en torno a tres dimensiones: 1) ¿A quién se satisface?, 2) ¿que se satisface?, 3) ¿Cómo se satisfacen las necesidades?

2.2.7. Visión

(Rojas & Medina, 2011) Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. La visión se plantea para

inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

(Paredes & Diminguez, 2009) Elaborar la Visión: Otro elemento que se incluye en el modelo es la visión, la cual es una forma de compromiso con el futuro de la organización, la misma debe ser inspiradora y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento ante la sociedad. ¿A dónde queremos llegar?, ¿Cómo queremos ser tal año?, ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?, ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización? Son preguntas a las que debe responder la visión, lo que para su estudio es necesario determinar: 1) Quienes participaron, 2) Si cumple los requisitos o aspectos a considerar para su valoración. 3) Si es conocida por todos los miembros de la organización. 4) Qué problemas presenta. 5) Posible propuesta.

(Navajo, 2011) La visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias u desarrollar adecuadamente sus capacidades. Podemos definirla como “la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de organizaciones) en un determinado plazo (normalmente medio o largo)”. Se trata de responder a: 1) ¿Cómo seremos?, 2) ¿Cómo deberíamos llegar a ser?

2.2.8. Valores

(Paredes & Diminguez, 2009) Es imprescindible tenerlos presentes por su gran importancia para lograr un adecuado funcionamiento de la organización, deben formar parte de su filosofía de trabajo y estar presentes (los principales) en su misión. Es conveniente aclarar que los valores compartidos hay que tenerlos vigentes en todo el modelo propuesto ya que de una forma u otra influyen, pues le dan a la entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad.

(Membrado, 2013) Los valores y principios éticos constituyen la basa sobre la que se asienta la cultura de la organización. Por ejemplo, una empresa de servicios de pizza a domicilio podría establecer su misión como “la preparación y distribución de comidas preparadas a domicilio” (además de la pizza) y sin embargo no emprenderá una gran expansión territorial fuera del ámbito indicado en la visión. Como puede verse, la misión y visión son el punto de partida de la estrategia de la organización.

(Paredes & Diminguez, 2009) Para su evaluación se tendrá en consideración: 1) No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular. 2) Deben ser definidos en primera persona del plural. 3) Deben servir como criterios para la selección, evaluación y denominación de personal. 4) Posible propuesta.

(Bravo, 2014) Señalan, que los valores corporativos de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

2.2.9. Objetivos

(Paredes & Diminguez, 2009) Determinación de los Objetivos: El estudio de los objetivos se determina con el fin de diagnosticar si estos constituyen metas claras que establecen lo que intenta lograr la organización, es decir, un punto hacia el cual se quiere llegar. Se trazan después de haber estudiado los problemas internos y externos y para todas las áreas vitales de la empresa. Los objetivos tienen que expresar una cantidad determinada (ser mensurables), tienen que tener una dimensión en el tiempo, ser tensos pero alcanzables.

(Navajo, 2011) Los objetivos deben ser: 1) específicos.- que se va hacer exactamente. 2) medibles.- cual es el resultado esperado, expresado en

términos cuantitativos y cualitativos. 3) alcanzables.- son los objetivos realistas dado el tiempo, fondo, dando la capacidad y la habilidad del personal. 4) relevantes.- los objetivos abordan temas claves y presentan soluciones. 5) programados.- qué tiempo llevará lograr los objetivos.

2.2.10. Metas

(Membrado, 2013) Representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. El propio propietario del objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes, la consecución de los objetivos y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejoras que algunos autores conocen como iniciativa estratégica.

2.2.11. Producto

(Torres, 2014) Indica que el producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para la adquisición uso o consumo, y que además puedan satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares y organizaciones e ideas.

2.2.12. Demanda

(Galindo, 2011) La demanda está ligada a la satisfacción de necesidades o deseos de los clientes o consumidores. De la relación del producto o servicio ofrecido y la satisfacción de una necesidad, se genera la demanda. En la demanda juega un papel importante la capacidad de pago, el gusto, la marca, la capacidad de endeudamiento, la fidelización de los clientes, entre otros. Cuando el cliente no adquiere el producto o servicio esperado se genera la demanda insatisfecha, la cual genera la oportunidad de nuevos oferentes en el mercado.

(Galindo, 2011) Tipificar y establecer el número de demandantes, es quizá lo más complejo a la hora de establecer específicamente cuantos son, cuáles son sus gustos o necesidades y donde están nuestros clientes, de no establecerse

claramente, haría sesgar el proyecto. Generando datos inconsistentes y por lo tanto estados financieros e indicadores financieros erróneos.

2.2.13. Oferta

(Galindo, 2011) En un plan de negocios se deben analizar todas las empresas que compiten en el mercado, ya que ofrecen sus productos o servicios iguales, similares o sustitutos. Los competidores juegan un papel importante en el mercado, ellos también tienen intereses particulares por quedarse con una porción del mercado, para ello desarrollan varias estrategias entre las cuales están el precio, planes de promoción, nuevos canales de distribución, cambios en la presentación o empaque, con el fin de hacerlos más atractivos para los clientes.

2.2.14. Técnico

(Flórez, 2010) Algunos aspectos en los procesos de comercialización son importantes en el estudio técnico, tales como el almacenaje y transporte, ya que permiten prever la inversión en construcciones y equipos, pudiéndose realizar una estimación de costos de operación y distribución.

2.2.15. Tamaño

(Torres, 2014) Señala que el tamaño de un proyecto es su capacidad instalada y se expresa en unidades de producción por año.

2.2.16. Económico

(Torres, 2014) Declara que el estudio económico consiste en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que promocionan las demás etapas y elevar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

2.2.17. Inversión

(Torres, 2014) Manifiesta que las inversiones en derecho financiero requiere la reducción del consumo en el presente como la esperanza de aumentar las oportunidades de consumo en el futuro.

2.3. Fundamentación legal

(Ley Orgánica de Transporte Terrestre, 2008) **Art. 11.-** El transporte terrestre garantizará la movilización de personas o bienes por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, de acuerdo a los reglamentos respectivos.

(Ley Orgánica de Transporte Terrestre, 2008) **Art. 12.-** La transportación terrestre, pública o privada, de personas y bienes, goza de la protección del Estado quien ejercerá el control y vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de seguridad y calidad; y, toda violación a sus normas será sancionada por esta Ley y sus reglamentos.

Art. 13.- La transportación terrestre de personas o bienes en general, se realizará a través del parque automotor ecuatoriano integrado por vehículos que hayan sido legalmente autorizados para esta actividad.

(Ley Orgánica de Transporte Terrestre, 2008) **Art. 14.-** El Estado tomará las medidas pertinentes para dinamizar y modernizar el servicio masivo de transporte, otorgando incentivos en consideración a las necesidades de los distintos sectores sociales.

(Ley Orgánica de Transporte Terrestre, 2008) **Art. 57.-** de la Ley Orgánica de Transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, establece dentro de la clasificación del transporte comercial el servicio de transporte de carga liviana y mixta, entre otros, los vehículos en los que se presenten en el servicio

comercial deberán cumplir los requisitos y características especiales de seguridad establecidas por la agencia nacional de tránsito.

(Ley Orgánica de Transporte Terrestre, 2008) **Art. 74 y 75** de la **LOTTTSV**, determinan que para la transportación comercial se requiere el otorgamiento del correspondiente permiso de operación emitido por la agencia nacional de tránsito o los GADS que hayan asumido las competencias de acuerdo a la constitución y las leyes.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos y técnicas utilizados en la Investigación

La investigación se la efectuó en la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, ubicada al noreste de la Provincia de Los Ríos, cantón Valencia, con una extensión territorial de 987 Km², de aproximadamente 38.000 habitantes.

En la presente investigación se emplearon diferentes métodos tanto cualitativos como cuantitativos, para recopilar la información necesaria para el desarrollo y la estructuración del Plan Estratégico de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, ya que todo esto con lleva un proceso sistemático y organizado, con la finalidad de ayudar al desarrollo empresarial de la entidad.

3.1.1. Método Analítico

Sirvió para elaborar el plan estratégico de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, tomando en cuenta las encuestas, que se aplican en las investigaciones, para poder establecer con mayor certeza los resultados de la misma.

3.1.2. Método Deductivo

Se lo utilizó para deducir hechos importantes de la investigación y llegar a establecer conclusiones generales de la misma.

3.1.3. Método Descriptivo

Por medio de este método se realizó la tabulación de los datos proporcionados por el personal que labora en esta institución.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Bibliográfica

Se utilizó para recaudar toda la información necesaria para la elaboración del Plan Estratégico, para lo cual se utilizaron libros de biblioteca UTEQ (libros de convenios, tesis, revistas), para desarrollar la fundamentación teórica.

3.2.2. De campo

Este tipo de investigación sirvió para constatar físicamente los hechos y necesidades que mantiene la Cooperativa con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos en la investigación.

3.2.3. Descriptiva

Se empleó para describir circunstancias de la problemática establecida, indicando las causas y efectos que tiene la Cooperativa, para elaborar el árbol de problemas.

3.3. Diseño de la investigación

Selección preliminar o de presentación

Marco Contextual de la investigación: Abarca todo lo referente a la parte introductoria, la problemática, los objetivos, general y específicos, la justificación por qué y para que de la investigación, y por último la redacción de las hipótesis.

Marco Teórico de la investigación: Lo fundamenta varios temarios para el presente desarrollo de la investigación.

Metodología de la Investigación: Incluye todos los métodos y técnicas que se necesitan a lo largo del desarrollo investigativo.

Análisis e Interpretación de los Resultados en relación con las hipótesis de investigación: Se analiza en base a la encuesta aplicada en la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”. Para comprobar si la hipótesis se comprueba o desaprueba en la investigación.

Conclusiones y recomendaciones: En este capítulo el investigador plantea sus criterios sobre los resultados y manifiesta sugerencias para futuras investigaciones.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población tomada como referencia para realizar las encuestas es la siguiente:

3.4.2. Muestra

Para establecer la muestra a encuestar se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, el mismo que da como resultado un total de 33 socios a encuestar, siendo actualmente 76 los que pertenecen a la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”, por la predisposición de cada uno de ellos y una entrevista dirigida a la Gerente *Sra. Lupe Isabel Sánchez González*.

FÓRMULA:

DATOS:

$$N= 76$$

$$Z= 90\% = 1.645$$

$$e= 10\% = 0.10$$

$$p= 70\% = 0.70$$

$$q= 30\% = 0.30$$

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

$$n = \frac{(1.645)^2 \times (0.70) \times (0.30) \times 76}{0.10^2 (76 - 1) + 1.645^2 (0.70)(0.30)}$$

$$n = \frac{(2.706025) \times 15.96}{0.01(75) + 0.56826525}$$

$$n = \frac{43,188159}{1,31826525}$$

$$n = 32,76135739$$

$$n = 33$$

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN



COOPERTIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”.

Encuesta dirigida a la gerente, y socios de la cooperativa, con la finalidad de poder evaluar el nivel de conocimiento del Plan Estratégico, de la cooperativa, desde el punto de vista Estructural y Organizacional, se adjunta el siguiente cuestionario a efectos generales:

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados del objetivos 1

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico interno y externo de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” en base al FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

CUADRO 1. ¿CUENTA LA COOPERATIVA CON UNA SEDE PREVIAMENTE ESTABLECIDA PARA BRINDAR SUS SERVICIOS?

| Opciones | Frecuencia | % |
|--------------|------------|------------|
| Si | 5 | 15 |
| No | 28 | 85 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 1. SEDE DE LA COOPERATIVA



Análisis: en la encuesta realizada del total de los encuestados se determinó que un 85% está de acuerdo ya que consideran que es necesaria la creación de una SEDE, mientras que el 15% no están de acuerdo ya que consideran que es un gasto la construcción de la misma.

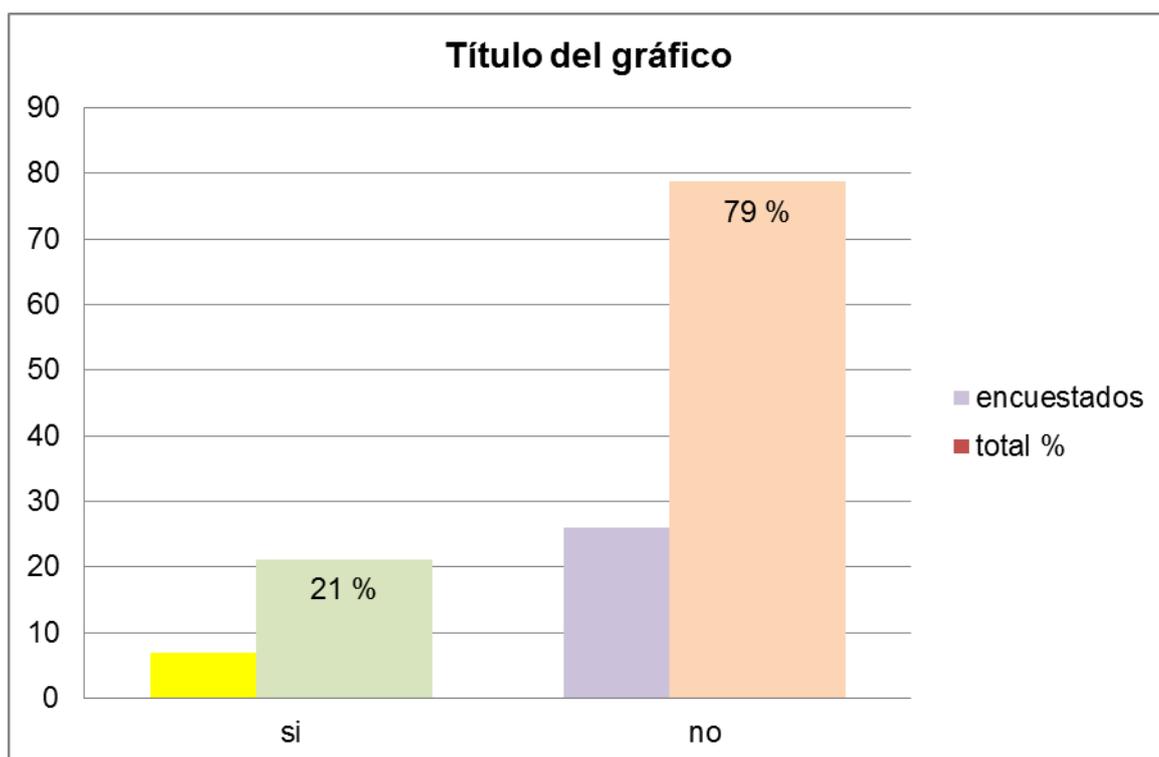
CUADRO 2. ¿LOS VEHÍCULOS PERTENECIENTES A LOS DISTINTOS SOCIOS ESTÁN EN ÓPTIMAS CONDICIONES, PARA BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 7 | 21 |
| No | 26 | 79 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 2. VEHÍCULO EN ÓPTIMAS CONDICIONES



Análisis: Como resultado de la encuesta realizada, podemos determinar que un 79% confirma que efectivamente es necesario que los vehículos sean cambiados, mientras que el 21% expresan que la cooperativa cuenta con vehículos en óptimas condiciones.

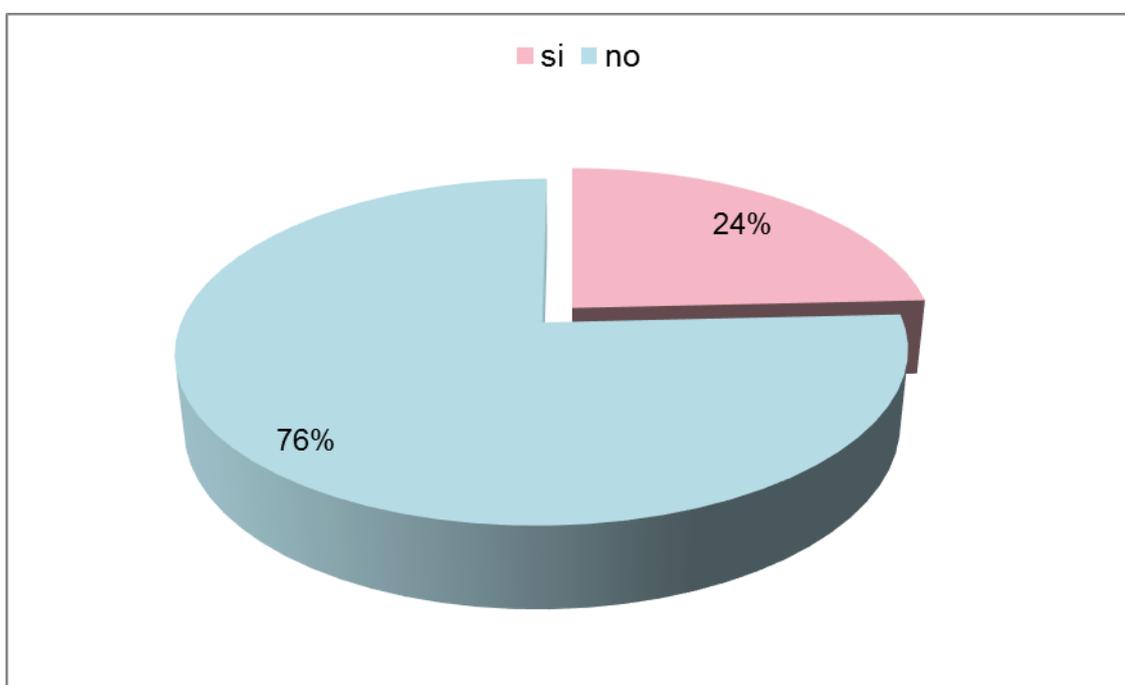
CUADRO 3. ¿LOS SOCIOS NO CUMPLEN CON SUS OBLIGACIONES EN LA COOPERATIVA?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 8 | 24 |
| No | 25 | 76 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 3. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES



Análisis: Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los socios y demás empleados de la Cooperativa, un 76% expreso que se demoran en aportar su cuota mensualmente, mientras tanto un 24% dijo que si es evidente el cumplimiento por parte de los socios.

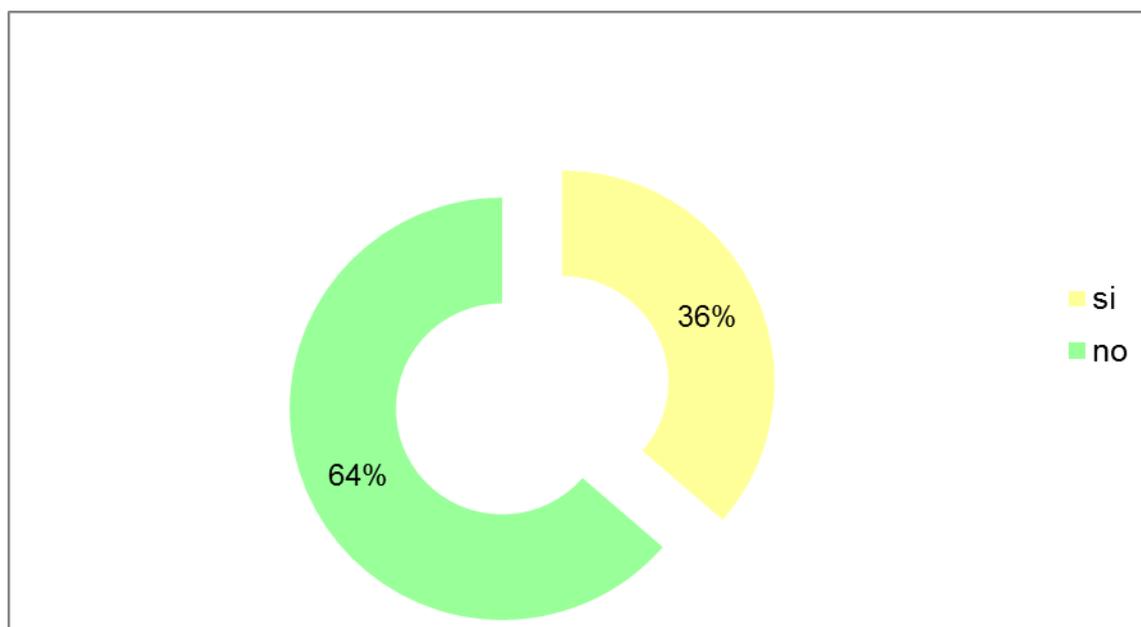
CUADRO 4. ¿LA COOPERATIVA PROMOCIONA SUS SERVICIOS ADECUADAMENTE PARA DARSE A CONOCER?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 12 | 36 |
| No | 21 | 64 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 4. PROMOCIÓN DE NUEVOS SERVICIOS



Análisis: Después de haber realizado la encuesta se determinó que el 64% no promocionan sus servicios, mientras un 36% opinó que si se mantiene la promoción de sus servicio. Por lo tanto tenemos al momento que innovar con la publicidad y promoción de sus servicios, ya que esto atraerá a más socios a que se integren a la Cooperativa, y que además clientes (empresas) conozcan los servicios que esta ofrece.

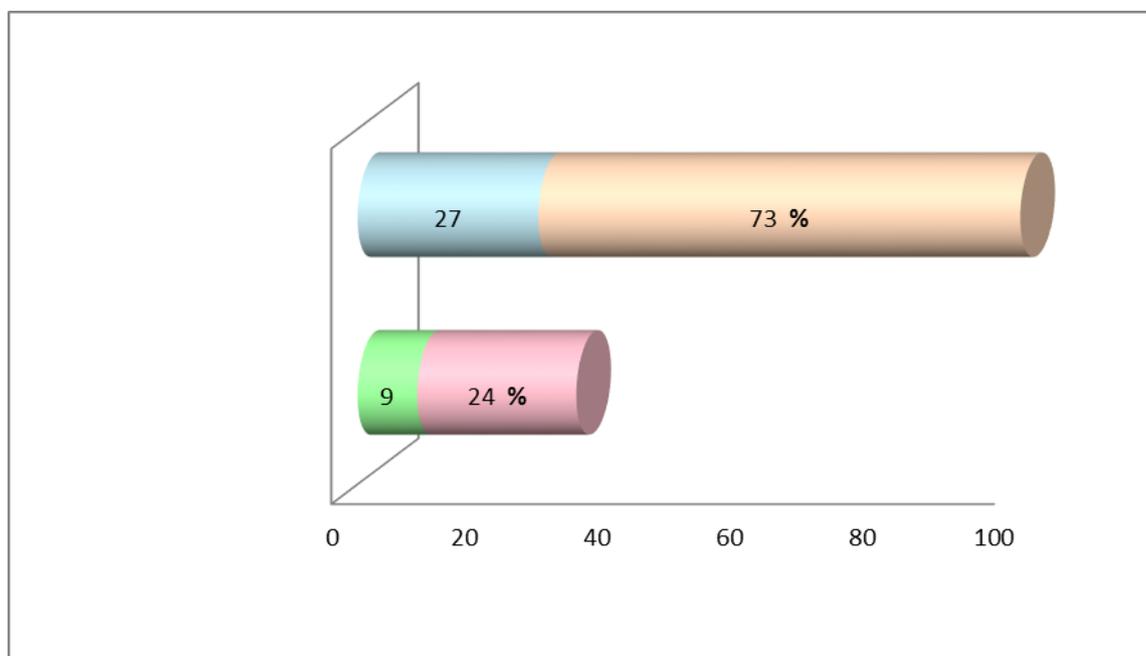
CUADRO 5. ¿PARTICIPA LA COOPERATIVA EN LOS DISTINTOS EVENTOS SOCIO-CULTURALES DEL CANTÓN?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 9 | 27 |
| No | 24 | 73 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 5. PARTICIPACIÓN EN EVENTOS SOCIALES



Análisis: El gráfico demuestra que en un 73% de encuestados no ha participado en eventos sociales, y el resto que es el 27% indica que la Cooperativa si participa en eventos sociales. Entonces es necesaria que la empresa participe en eventos sociales no solo dentro de la Cooperativa si no también que interactúe en las diversas actividades del cantón, mediante esto se lograría unir más a los socios y empleados en general de la Cooperativa y a su vez las personas conocerán los servicios que ofrece la misma.

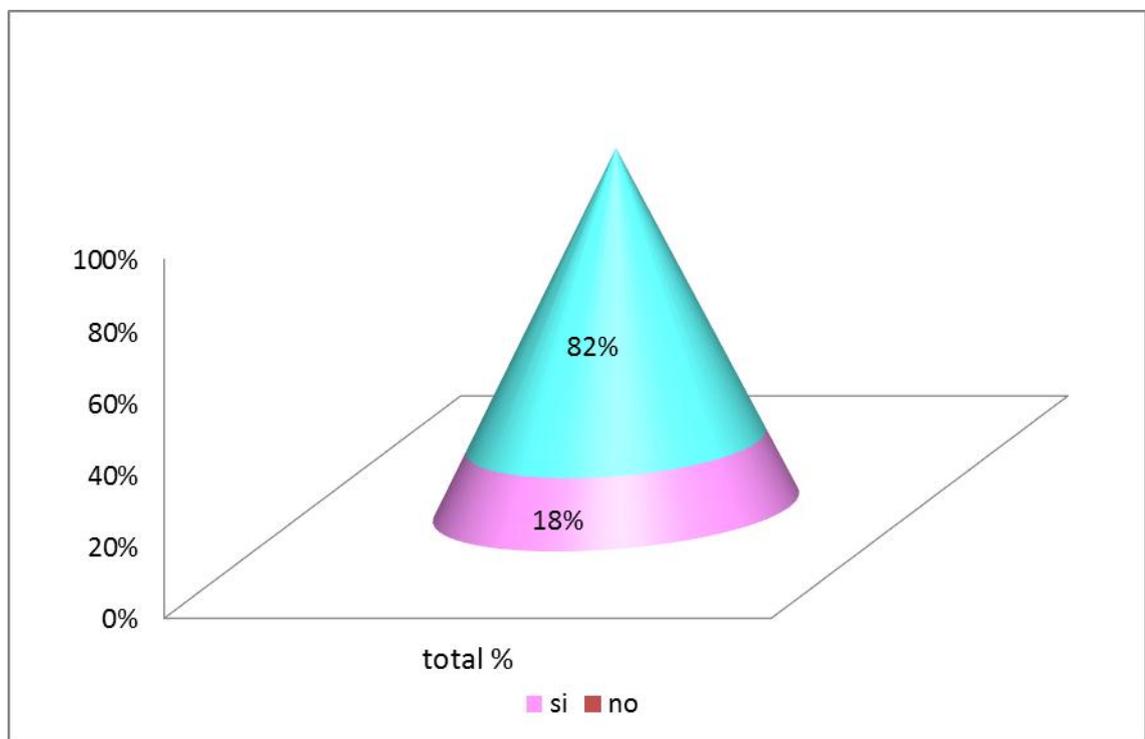
CUADRO 6. ¿TIENE USTED CONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN LA INSTITUCIÓN?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 6 | 18 |
| No | 27 | 82 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 6. EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA



Análisis: Como queda demostrado en el gráfico que un 82% afirmó que la Cooperativa no tiene un organigrama estructural, donde se designen los cargos y actividades de la cada uno de todos los empleados, para evitar actividades rutinarias, mientras que el 18% de los socios encuestados opinaron que la cooperativa si tiene un organigrama, ya que consideran las actividades rutinarias como tal.

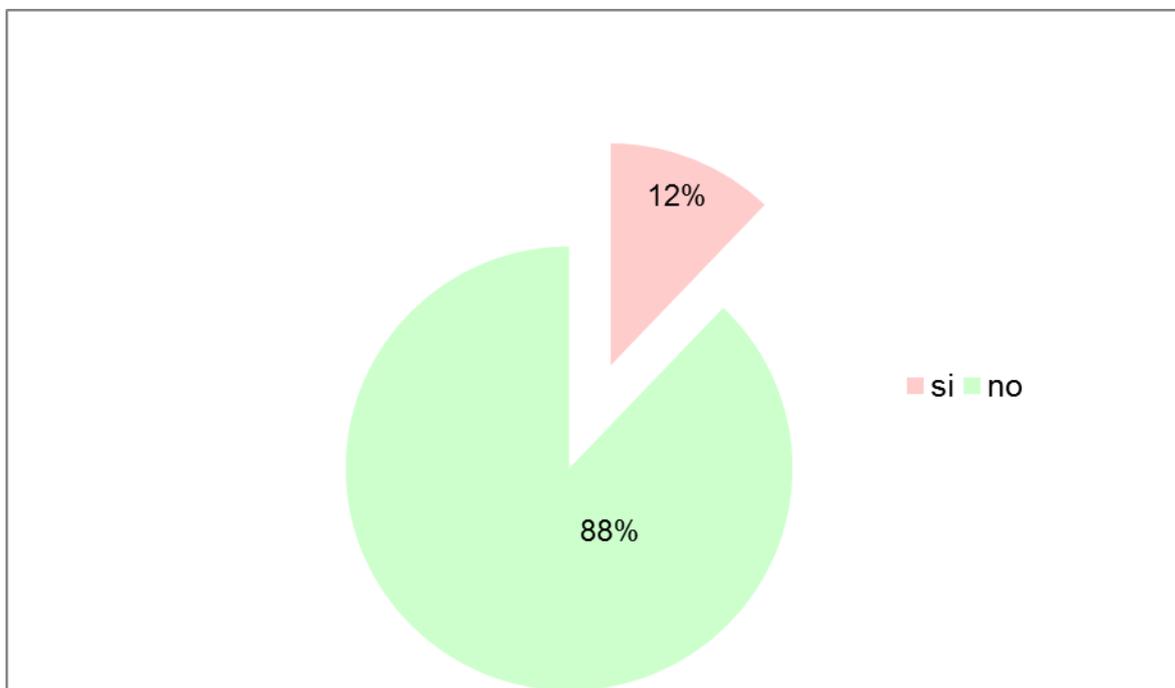
CUADRO 7. ¿ESTÁ AL TANTO DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN LA INSTITUCIÓN?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 4 | 12 |
| No | 29 | 88 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 7. IMPORTANCIA DE UN ORGANIGRAMA



Análisis: Una vez realizada la encuesta se determinó que un 88% no están al tanto de la importancia que tiene un organigrama estructural en la Cooperativa, mientras que el 12% afirmó que si están al tanto de la importancia que tiene un organigrama estructural. Debido al desconocimiento de la importancia que tiene el organigrama para la Cooperativa, se tendrá que explicar los problemas que atraería a la Cooperativa si no se lo realiza el organigrama.

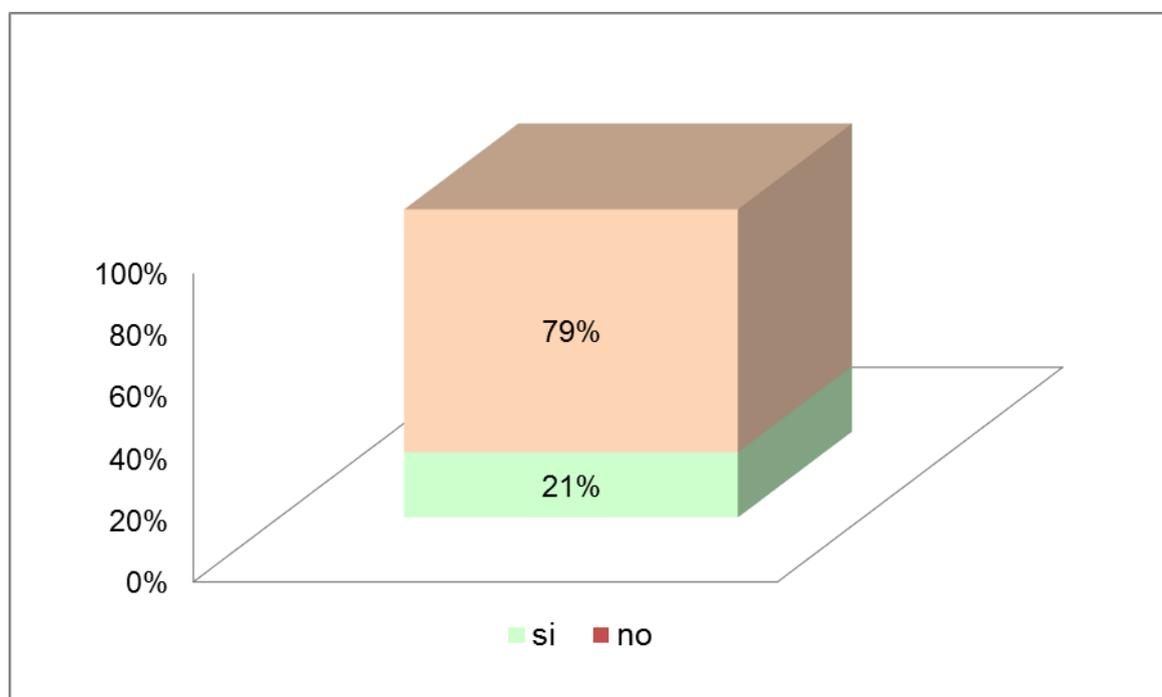
CUADRO 8. ¿EXISTE UNA SISTEMÁTICA DE SELECCIÓN ANTES DE AFILIAR A UN NUEVO SOCIO?

| Respuestas | ENCUESTADOS | TOTAL % |
|--------------|-------------|------------|
| SI | 7 | 21 |
| NO | 26 | 79 |
| TOTAL | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 8. SELECCIÓN ANTES DE AFILIACIÓN



Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a la población de la Cooperativa se determinó que el 79% de encuestados manifestó que no realizan una sistemática selección antes de afiliarse a un nuevo socio, mientras que el 21% de los encuestados manifestó todo lo contrario.

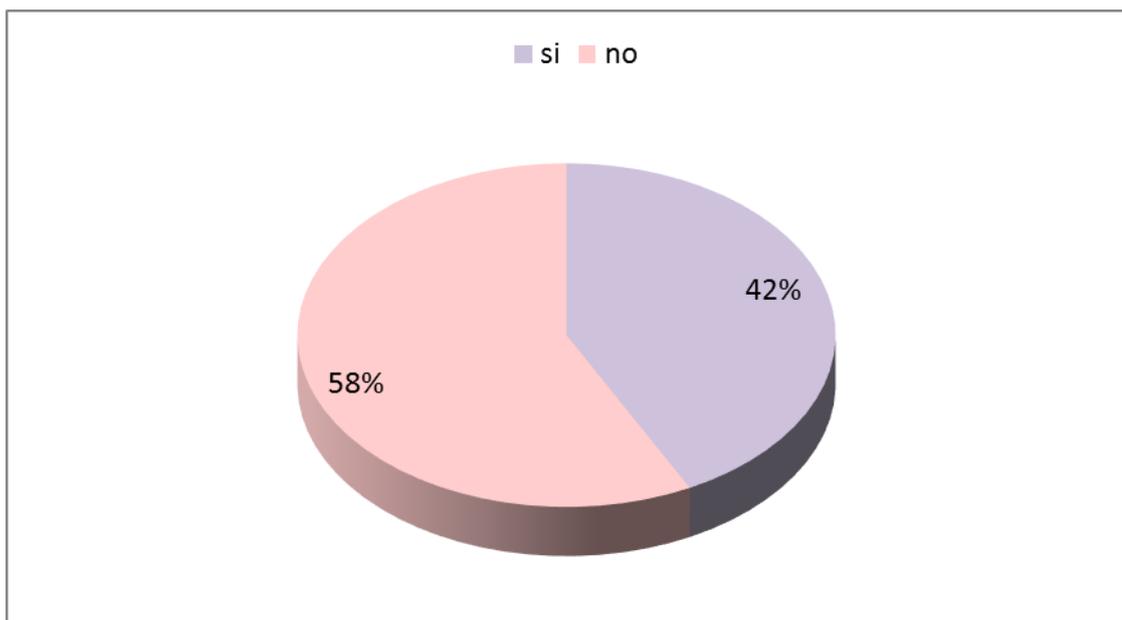
CUADRO 9. ¿SE MANTIENE UN CONTROL INDIVIDUAL POR CADA SOCIO (EXPEDIENTE-ARCHIVO POR SOCIO) EN DONDE SE ESPECIFIQUE: TIPO DE CONTRATO DE AFILIACIÓN, ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN: REVISIONES DE SUELDOS, SITUACIÓN FAMILIAR, DEDUCCIONES ESPECIALES, ETC.?

| Respuestas | Encuestados | total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 14 | 42 |
| No | 19 | 58 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 9. CONTROL INDIVIDUAL POR CADA SOCIO



Análisis: Luego de realizar esta pregunta al total de personas designadas por la muestra, se determinó que el 58% expresa que no mantienen un control individual por cada socio (expediente-archivo por socio) en donde se especifique tipo de contrato de afiliación, actualización de información: revisiones de sueldos, situación familiar, deducciones especiales, etc., mientras que el 42% expreso todo lo contrario.

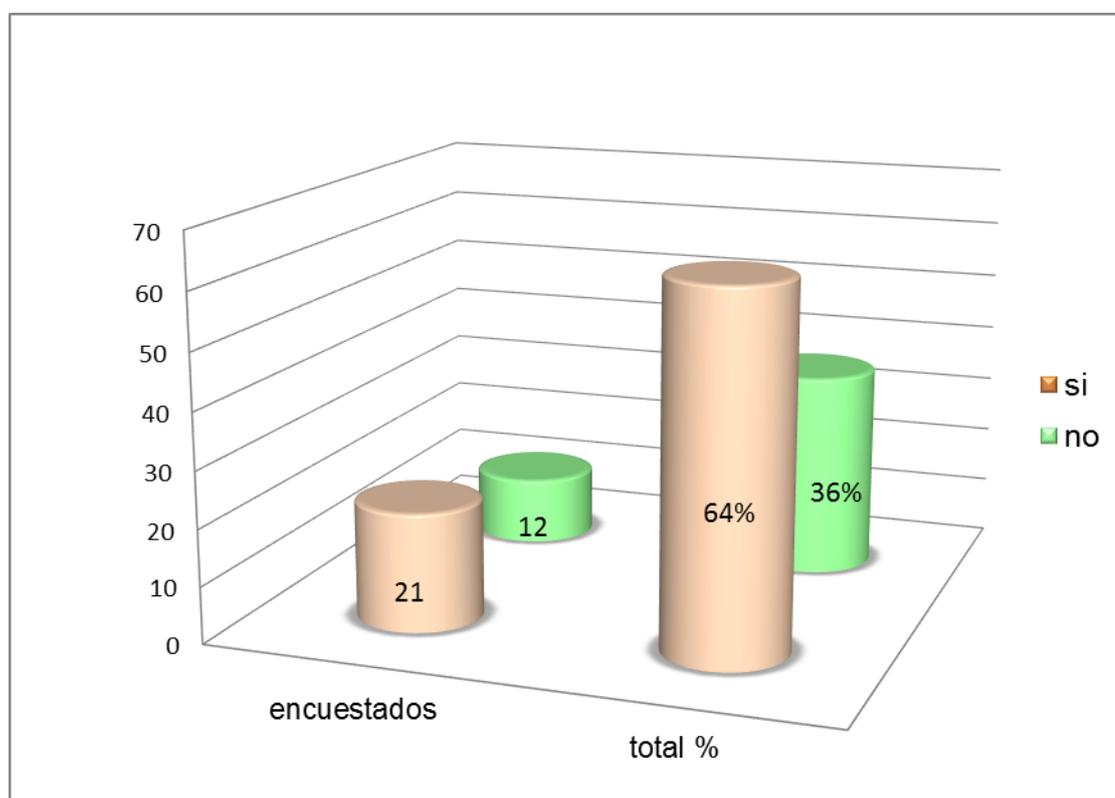
CUADRO 10. ¿EN EL TRANCURSO DE LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS HAN SUFRIDO ALGÚN TIPO DE INCONVENIENTES CON EL ALTO ÍNDICE DELINCUENCIAL?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 21 | 64 |
| No | 12 | 36 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 10. ALTO ÍNDICE DE DELINCUENCIA



Análisis: Una vez realizada la pregunta, se obtuvo como resultado de la misma que estamos frente a un caso donde el 64% indica que en el transcurso de la prestación de sus servicios han sufrido algún tipo de inconvenientes con el alto índice delincuencia, mientras que el 36% estima lo contrario.

4.1.1. Resultados del objetivos 2

Objetivo 2. Formular estrategias, objetivos y metas, establecidos en el diagnostico interno y externo.

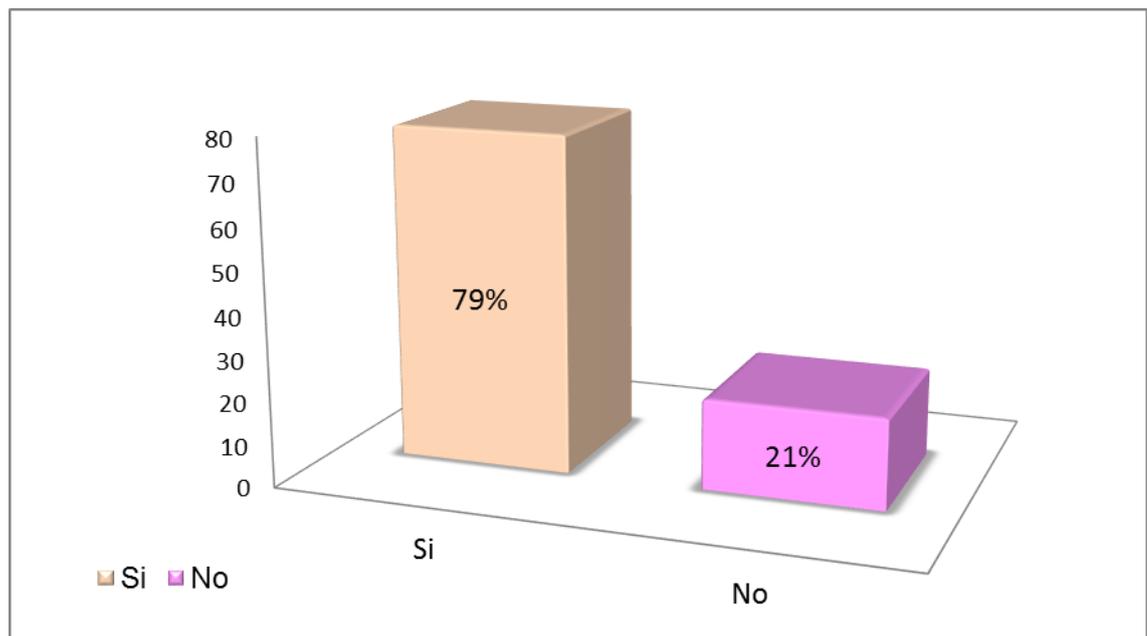
CUADRO 11. ¿CREE QUE ES NECESARIA LA CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO?

| Respuestas | Encuestados | total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 26 | 79 |
| No | 7 | 21 |
| total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 11. CREACIÓN DE UN PLAN



Análisis: Según los resultados de la encuesta aplicada a la población de la Cooperativa señala que un 79% de los encuestados manifestó que si es necesaria la creación de un plan estratégico, puesto que no tienen establecida su misión, visión, valores y objetivos, mientras que un 21% expreso todo lo contrario.

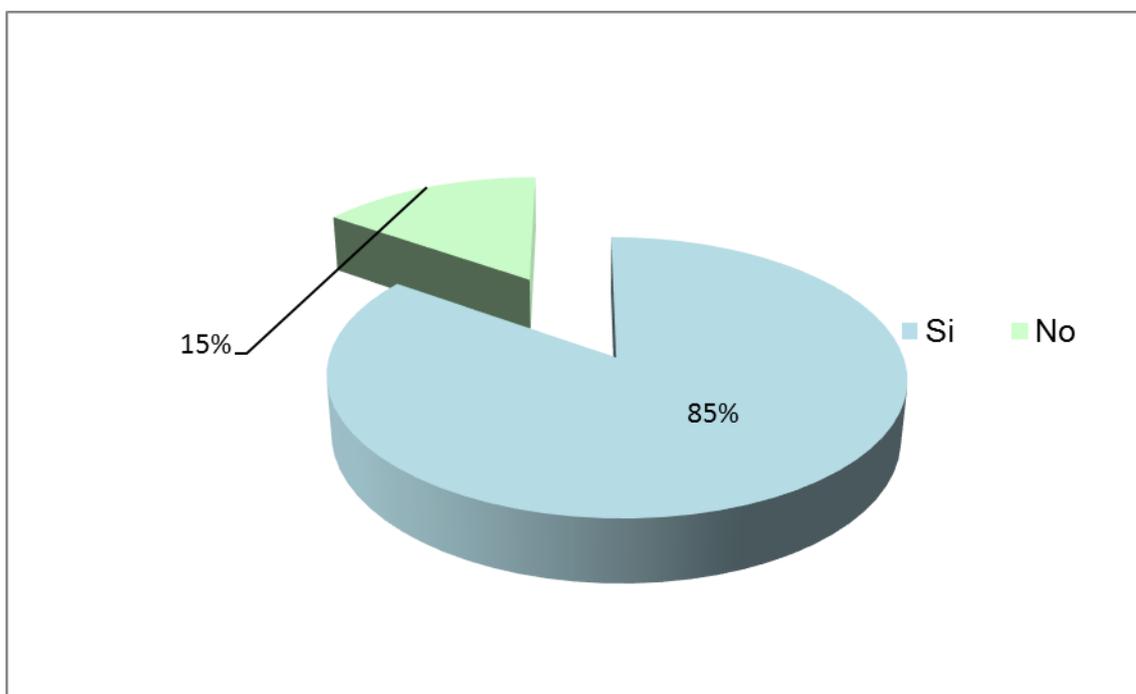
CUADRO 12. ¿ESTÁ LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO” PREPARADA PARA UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|-------------------|--------------------|----------------|
| Si | 28 | 85 |
| No | 5 | 15 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 12. PREPARACIÓN PARA UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN



Análisis: Como está demostrado en el gráfico, podemos darnos cuenta que un 85% opina que si Está La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco” preparada para un proceso de planificación estratégica. Mientras que un 15% no está de acuerdo, porque existe el desconocimiento de lo que es un plan estratégico.

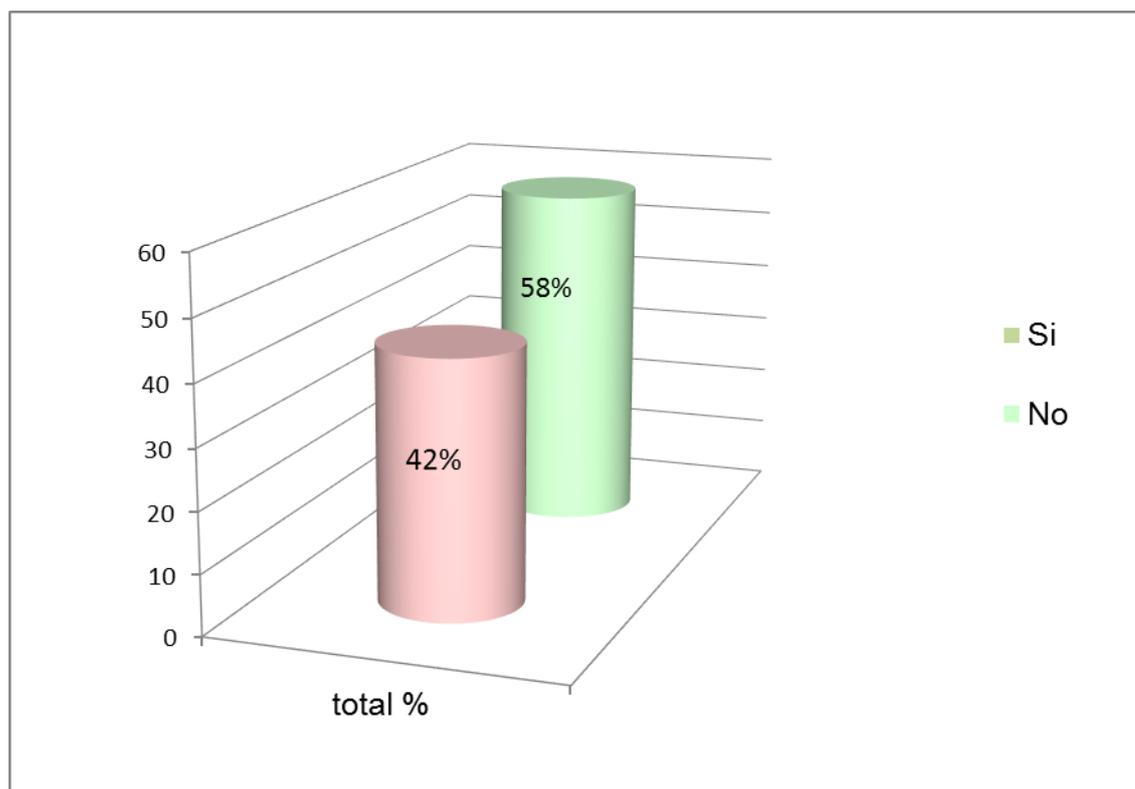
CUADRO 13. ¿LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO” TIENE OBJETIVOS CLAROS Y PRECISOS?

| Respuestas | Encuestados | total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 14 | 42 |
| No | 19 | 58 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 13. OBJETIVOS CLAROS Y PRECISOS



Análisis: Según los resultados de la encuesta un 58% afirma que la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco” no tiene objetivos claros y precisos, mientras que un 42% expresa todo lo contrario.

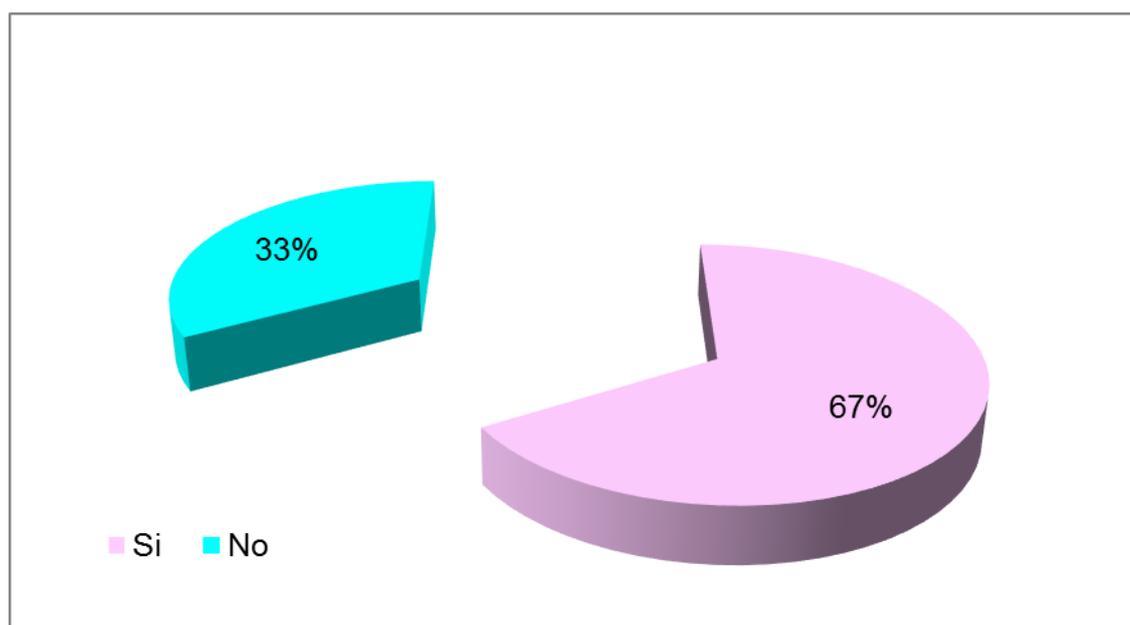
CUADRO 14. ¿ESTÁN DISPUESTOS A ACATAR LO ESTABLECIDO EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS Y METAS?

| Respuestas | Encuestados | total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 22 | 67 |
| No | 11 | 33 |
| total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 14. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS



Análisis: Luego de realizada la encuesta al número determinado de empleados de la Cooperativa, se determinó que el 67% de los empleados y socios, están dispuesto a acatar lo establecido en el plan estratégico para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Mientras que un 33% expresa todo lo contrario pues ellos tienen, desconocimiento de los beneficios que tendrían todos en la elaboración del plan estratégico.

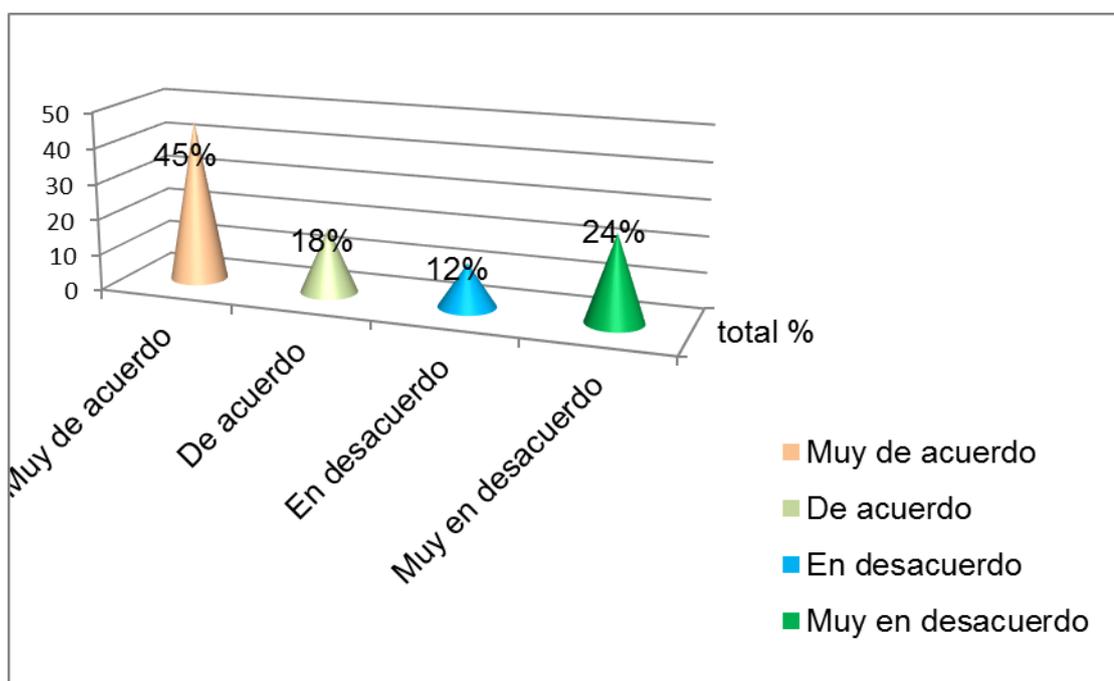
CUADRO 15. ¿EL PLAN ESTRATÉGICO AYUDARÁ A MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|-------------------|-------------|------------|
| Muy De Acuerdo | 15 | 45 |
| De Acuerdo | 6 | 18 |
| En Desacuerdo | 4 | 12 |
| Muy En Desacuerdo | 8 | 24 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 15. INCIDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO



Análisis: Como está demostrado en el gráfico, podemos darnos cuenta que un 45% está muy de acuerdo que el plan estratégico ayudará a mejorar el desarrollo empresarial De La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, el 18% de acuerdo, el 12 en desacuerdo y el 24% muy en desacuerdo.

4.1.1. Resultados del objetivos 3

Objetivos 3. Efectuar la estructura programática, que será necesaria para el cumplimiento del logro de los objetivos planteados de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”.

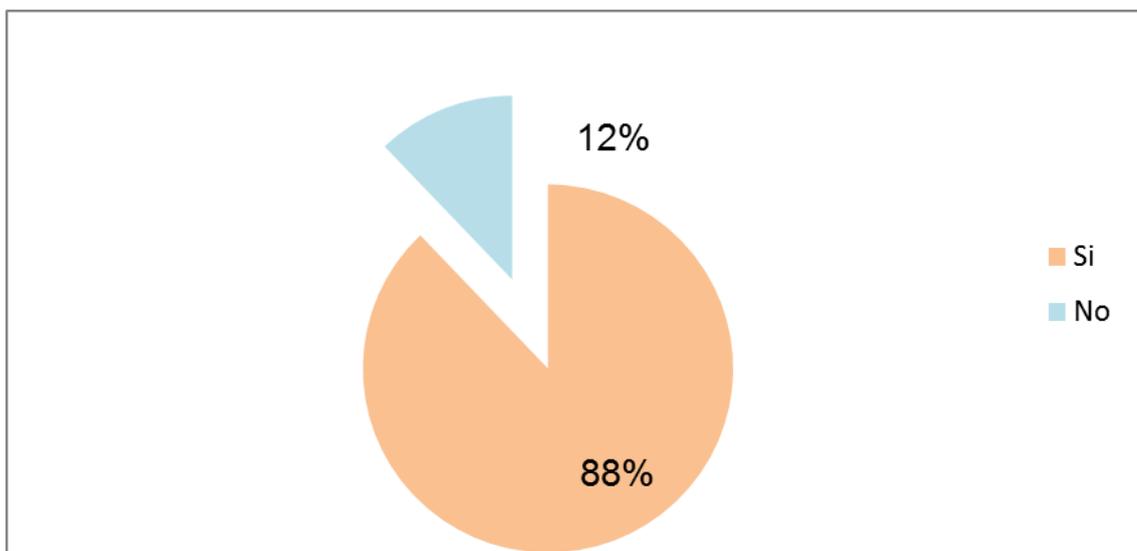
CUADRO 16. ¿ESTÁN DE ACUERDO CON EL PROCESO DE CUMPLIMIENTO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON RESPECTO (ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA)?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 29 | 88 |
| No | 4 | 12 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 16. CUMPLIMIENTO DE UN PLAN ESTRATÉGICO



Análisis: Una vez realizada la encuesta se determinó que un 88% dijo si considera usted si hay compromiso para con el proceso de cumplimiento de un

plan estratégico (estructura programática), mientras que un 12% expreso todo lo contrario.

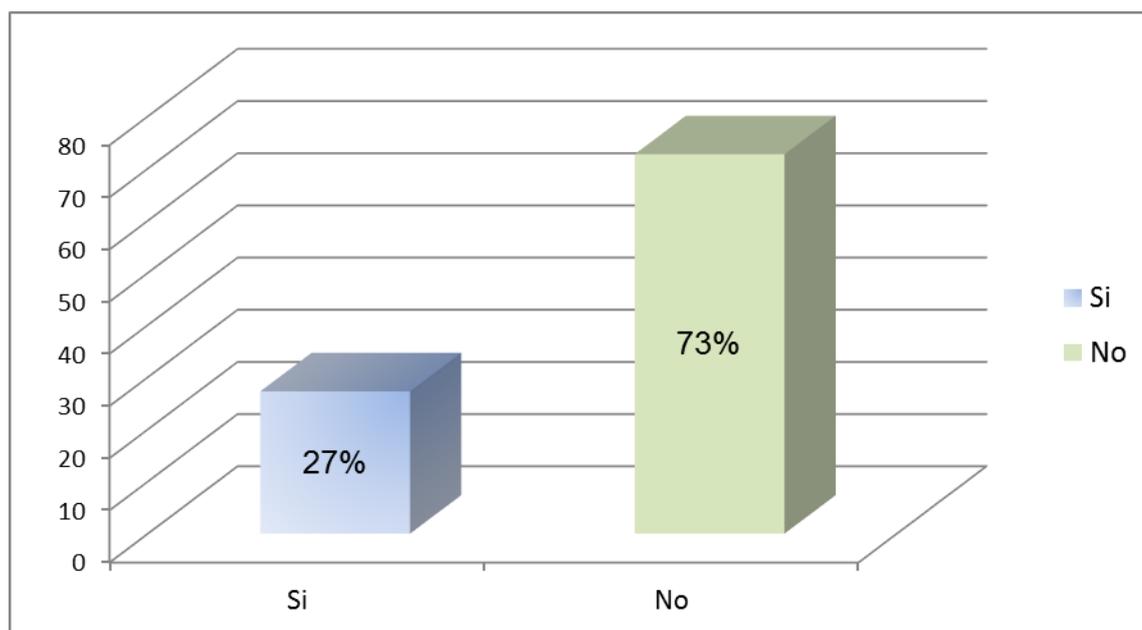
CUADRO 17. ¿HAN AUMENTADO LOS SERVICIOS QUE PRESTA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”?

| respuestas | encuestados | total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 9 | 27 |
| No | 24 | 73 |
| total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 17. AUMENTO DE SERVICIOS EN LA COOPERATIVA



Análisis: Una vez realizada la encuesta se determinó que un 73% dijo que no han aumentado los servicios en las Cooperativa, mientras que un 27% expreso todo lo contrario.

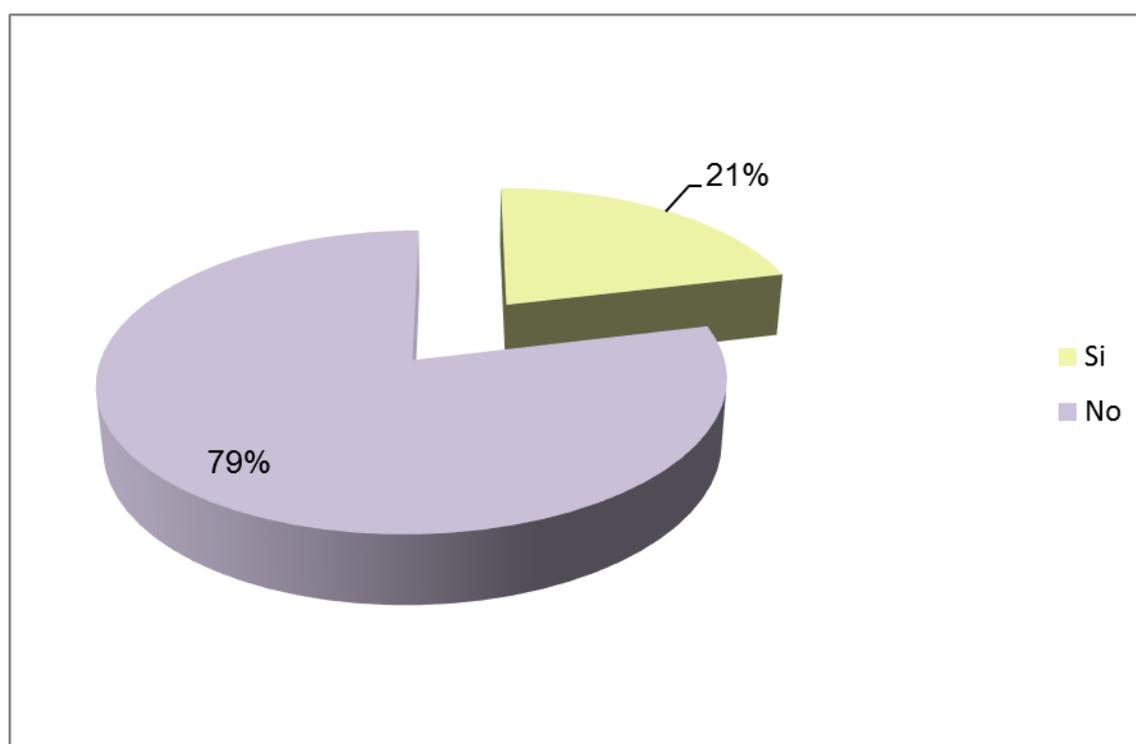
CUADRO 18. ¿LOS SOCIOS, APOYAN LOS VALORES SOCIALES Y CULTURALES VIGENTES EN LA COOPERATIVA?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 7 | 21 |
| No | 26 | 79 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 18. APOYO LOS VALORES SOCIALES Y CULTURALES VIGENTES EN LA COOPERATIVA



Análisis: Después de haber realizado la pregunta se determinó, que el 79% opinó que los socios, no apoyan los valores sociales y culturales de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, mientras que un 21% expreso todo lo contrario.

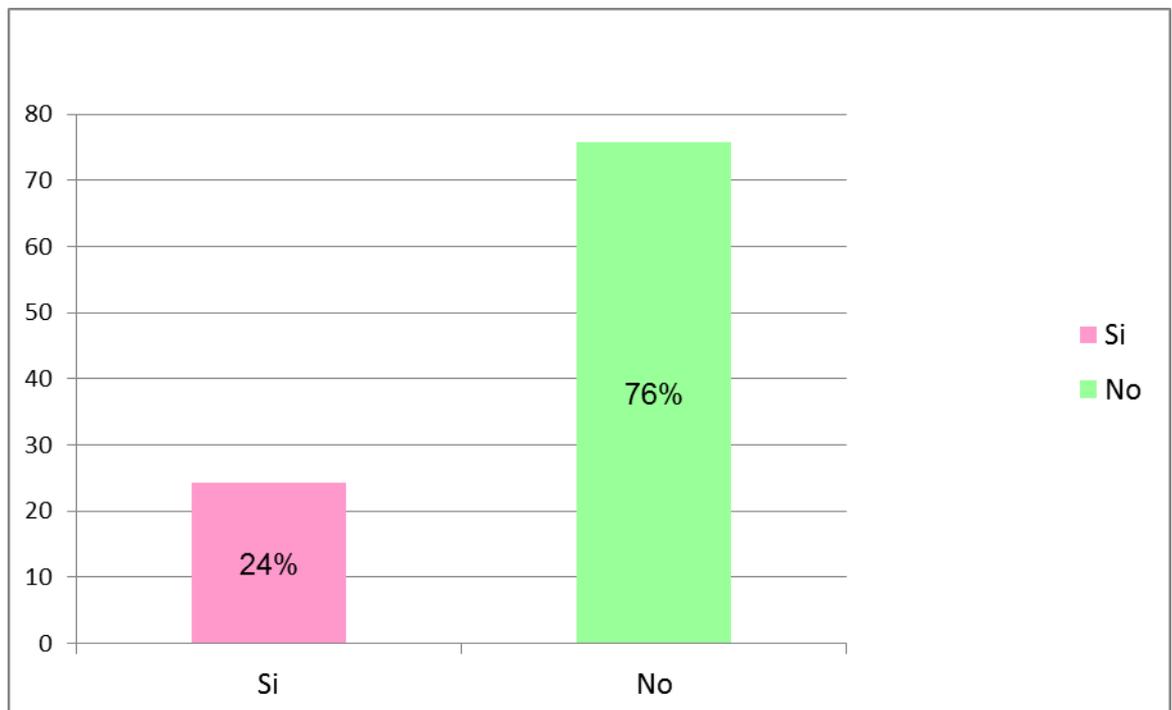
CUADRO 19. ¿TIENE USTED CONOCIMIENTO DE LO QUE CON LLEVA LA REALIZACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 8 | 24 |
| No | 25 | 76 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 19. CONOCIMIENTO DE UN PLAN ESTRATÉGICO



Análisis: El gráfico demuestra que un 76% de los encuestados no tienen conocimiento de lo que es plan estratégico, muchos menos lo que con lleva la realización del mismo, mientras el 24% expresa todo lo contrario.

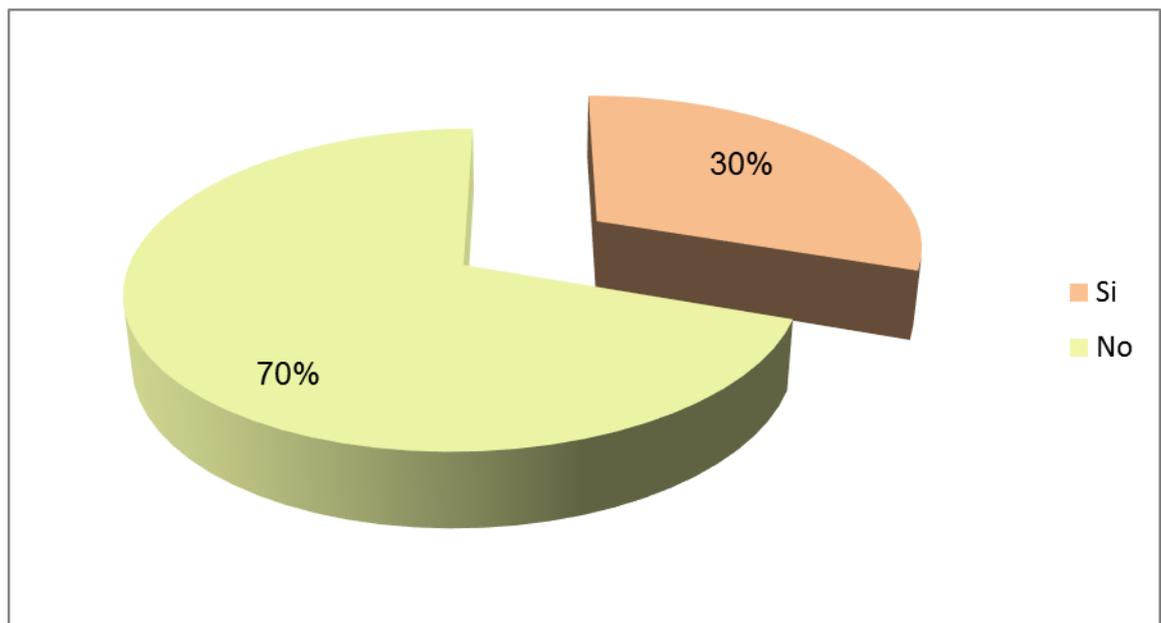
CUADRO 20. ¿TIENE LA COOPERATIVA ESTRATEGIAS CAPACES QUE PERMITAN A LA MISMA OBTENER UN INCREMENTO DE SOCIOS?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 10 | 30 |
| No | 23 | 70 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 20. ESTRATEGIAS QUE PERMITAN INCREMENTAR LOS SOCIOS.



Análisis: Como queda demostrado en el gráfico un 70% de los empleados encuestados opinaron que la cooperativa no tiene estrategias capaces que permitan a la misma obtener una incrementación de socios, ya que indican que la cifra de aumento de socios se ha mantenido en los último dos años, mientras que un 30% expreso todo lo contrario.

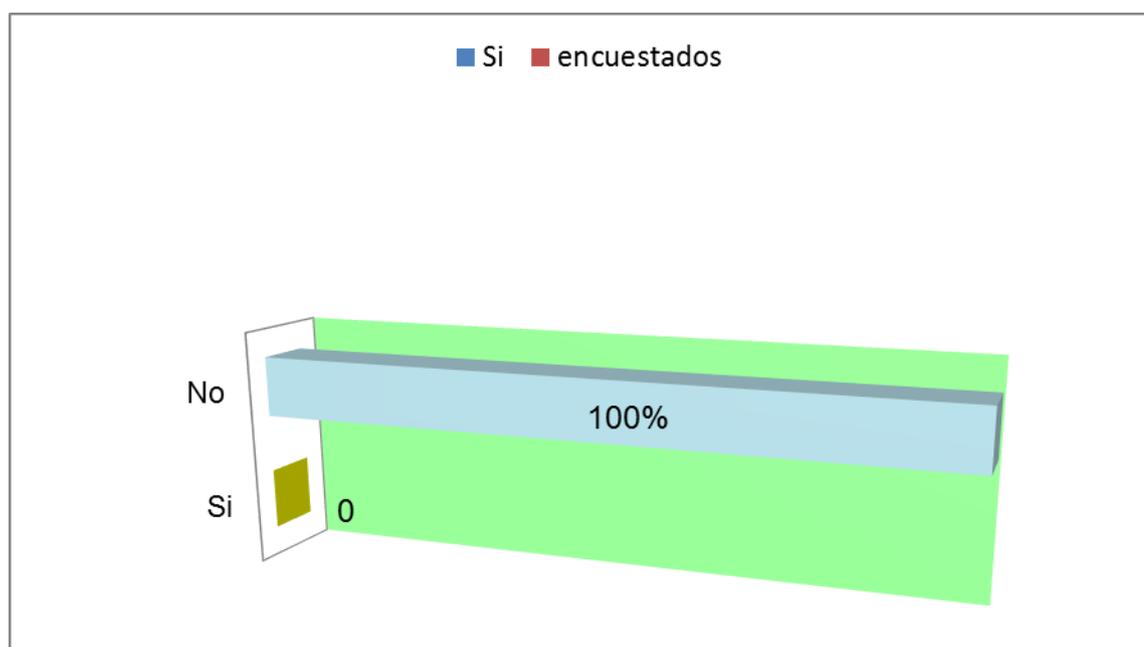
CUADRO 21. ¿LOS SOCIOS HAN RECIBIDO CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 33 | 100 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 21. CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA COOPERATIVA



Análisis: Una vez realizada la encuesta se determinó que un 100% afirmó que no han recibido capacitación por parte De La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, esto genera el desconocimiento que tienen acerca de lo que es un plan estratégico.

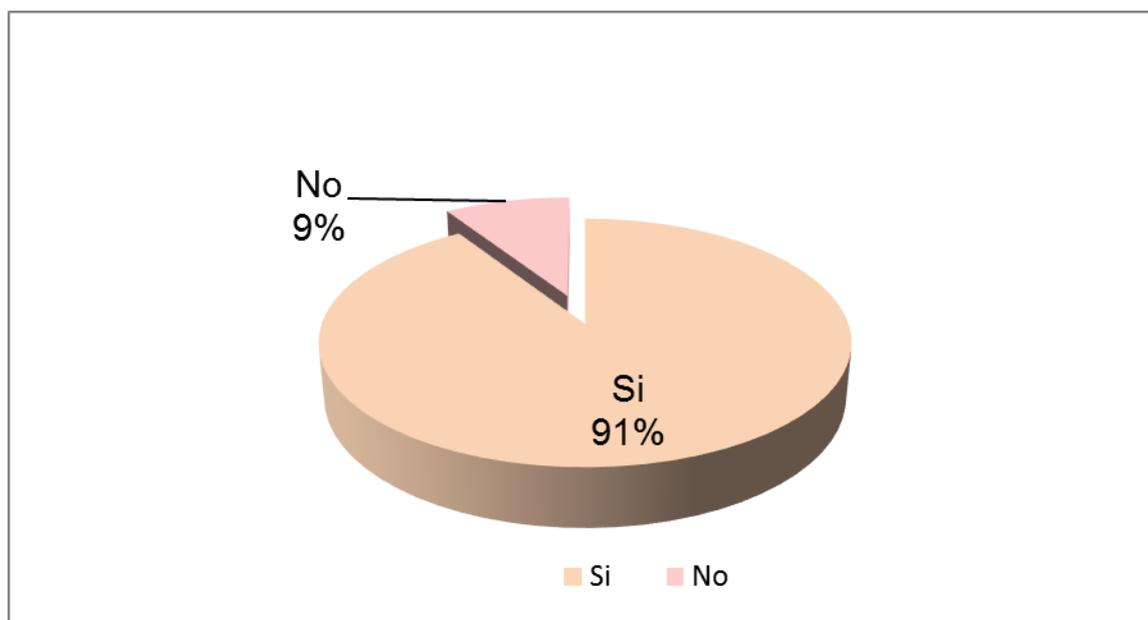
CUADRO 22. ¿CREE USTED QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PERMITE QUE LA EMPRESA SEA MÁS COMPETITIVA?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 30 | 91 |
| No | 3 | 9 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 22. CAPACITACIÓN PERMITE QUE LA EMPRESA SEA COMPETITIVA



Análisis: Una vez conocido el resultado, nos podemos dar cuenta que un total del 91% de los encuestado, considera usted que la capacitación del personal permite que la empresa sea más competitiva, mientras que un 9% expreso todo lo contrario.

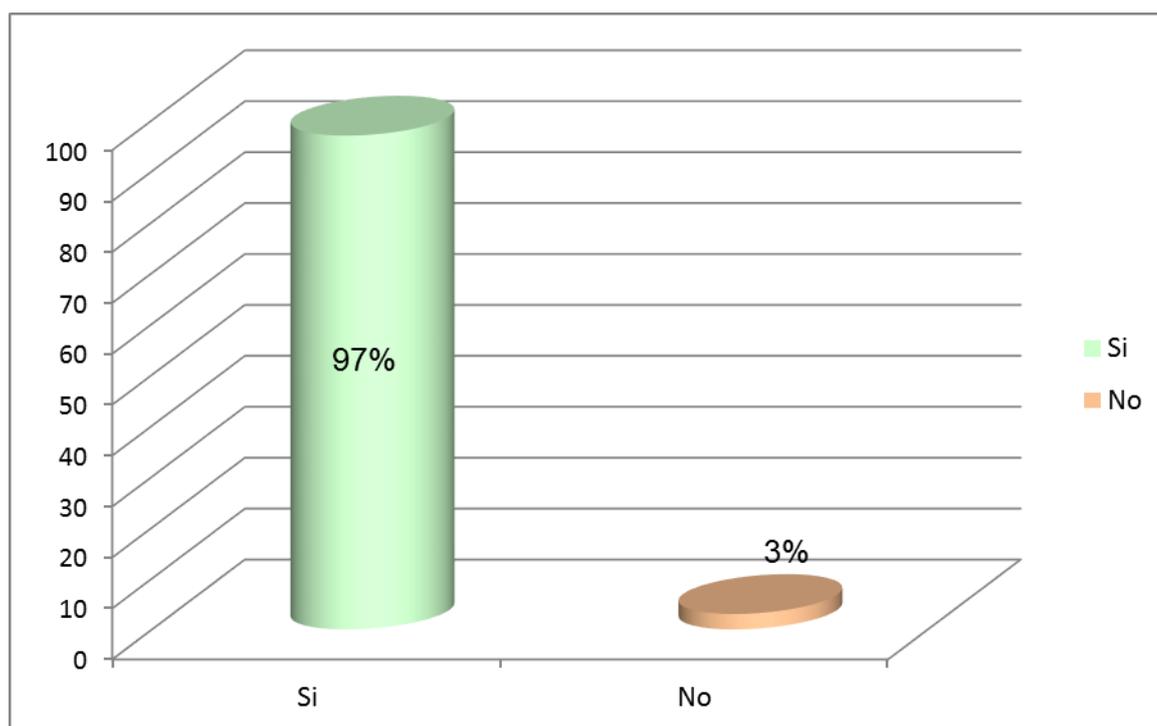
CUADRO 23. ¿TIENEN LA COOPERATIVA PRE-DETERMINADO LA CONSTRUCCIÓN DE UNA SEDE?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 32 | 97 |
| No | 1 | 3 |
| Total | 33 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 23. PREDETERMINACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA SEDE



Análisis: Como podemos darnos cuenta, el gráfico demuestra que el 97% si tienen en mente la construcción de una SEDE, ya que esto les traería ventajas como evitar el desembolso de dinero en el alquiler. Mientras que un 3% expresa todo lo contrario.

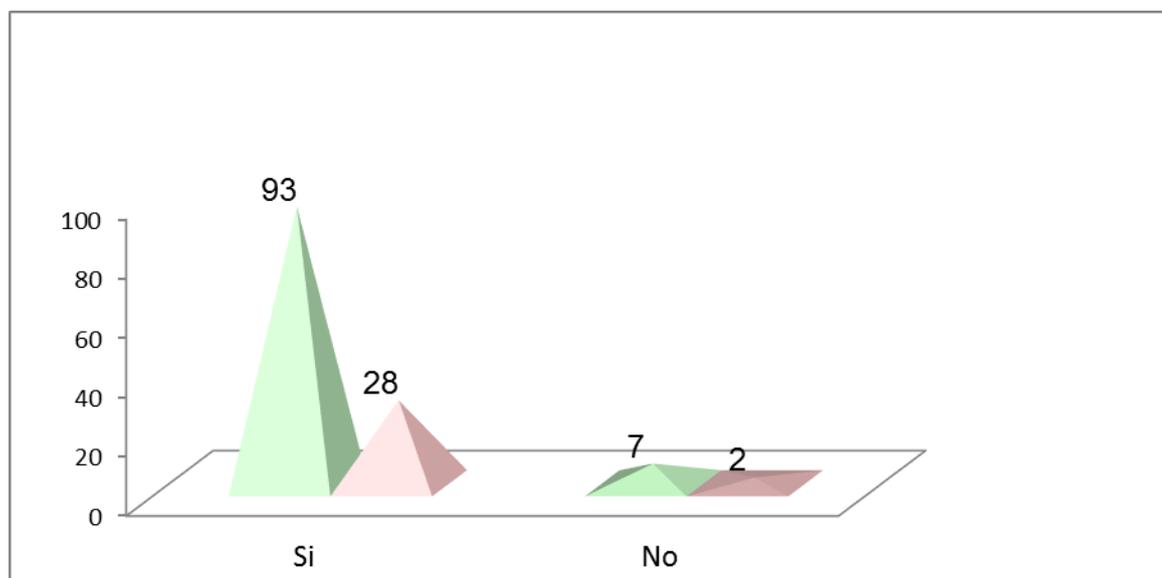
CUADRO 24. ¿MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE LO ESTIPULADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO LOGRARA LA COOPERATIVA SER MÁS COMPETITIVA?

| Respuestas | Encuestados | Total % |
|--------------|-------------|------------|
| Si | 28 | 93 |
| No | 2 | 7 |
| Total | 30 | 100 |

Elaborado por: Autora

Fuente: Encuestas dirigida a empleados

GRÁFICO 24. SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO



Análisis: En base a los resultados nos podemos dar cuenta que un 93% de los socios y demás empleados de la cooperativa consideran que mediante el estricto seguimiento y cumplimiento del plan estratégico se lograra ser más competitivo, mientras que un 7% expresa todo lo contrario.

4.2. Discusión

Luego de haber estructurado el problema, y realizado la encuesta a los socios y demás miembros de la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, se pudo analizar la actual problemática que posee la empresa.

En la presente investigación se realizó un diagnóstico interno y externo, con la finalidad de fijar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, donde a su vez se pueda determinar la situación actual con la que cuenta la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, y también poder prevenir futuros acontecimientos.

De acuerdo a lo que menciona (Membrado, 2013) Planificación estratégica parte del establecimiento/ revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización, y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo.

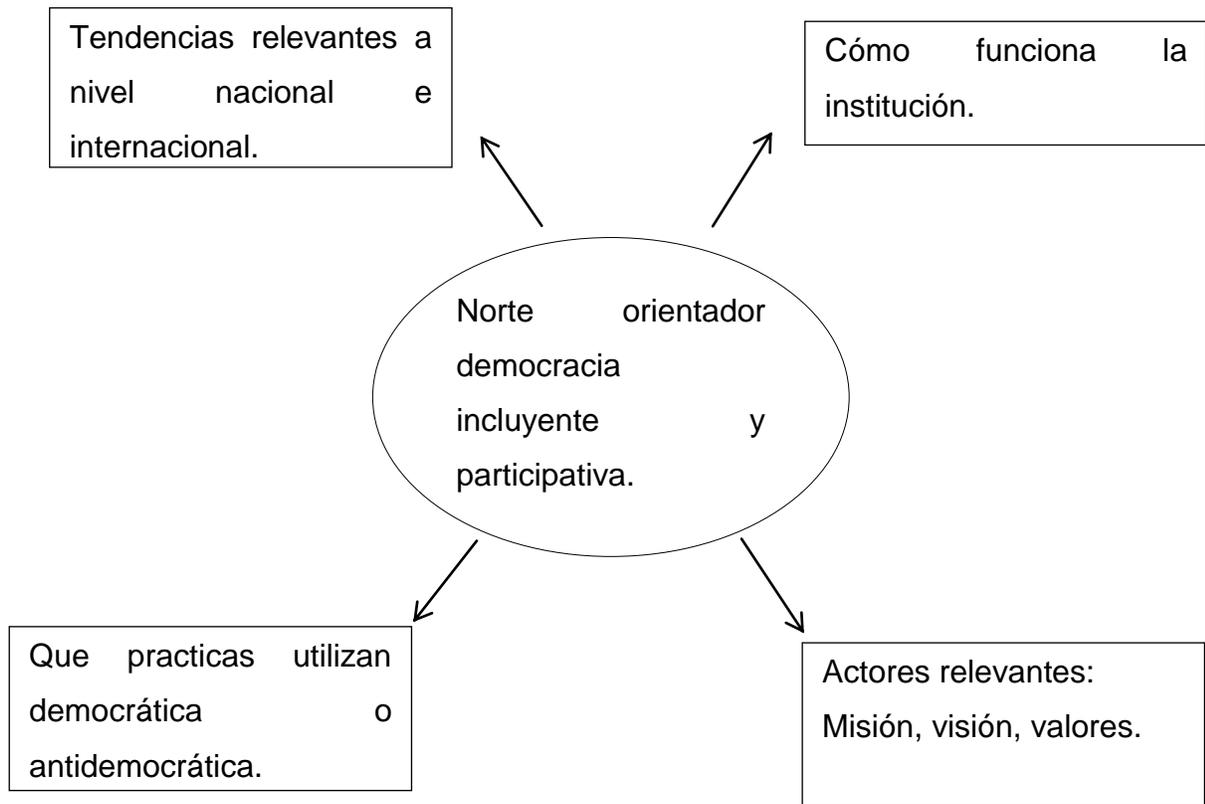
Entre uno de los problemas que posee la Cooperativa es la construcción de una sede, y además la mayoría de los socios tienen desconocimiento acerca de lo que es un plan estratégico, esto genera la oposición de ellos, ante la elaboración del mismo. Se han establecido algunos puntos para la elaboración del plan estratégico; como es la estructuración de la Filosofía del plan, esto incluye: elaboración de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, además mediante la estructura programática se establecerá programas, proyectos y actividades, aquí se incluirán; la construcción de la SEDE, capacitación constante de los socios, promoción de sus servicios, remodelación de un parque automotor con servicios de calidad, además se incluirá que los socios participen en eventos sociales que fomente la unión de todos ellos.

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTE PESADO “SAN
FRANCISCO”**



**COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO SAN FRANCISCO
PLAN ESTRATÉGICO**

ANALISIS PROSPECTIVO



Antecedentes

En valencia provincia de Los Ríos, a los ochos días, del mes de abril 1977, en la sala prestada para el objeto, por el señor Jorge Herrera, previamente convocados, a las 9 de la mañana en la Asamblea General los señores: Jorge Herrera, Telmo Burgos, Luis Antonio Quiña, Ítalo Cisneros, Rubén Cepeda Villarroel, Santiago Rendón; entre otros, y todos los choferes profesionales de vehículos bananeros.

La Cooperativa De Transporte Pesado “SAN FRANCISCO” fue fundada el 9 de junio 1967 por acuerdo número 9110 inscrita en el registro general de cooperativas con el número 111 y reinscrita el 21 de mayo de 1982 por acuerdo número 000364. La Cooperativa De Transporte Pesado “SAN FRANCISCO” se encuentra ubicada avenida 13 de diciembre y Arcos Pérez.

La cooperativa se encuentra formada por personas naturales o personas jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, realizan actividades o trabajo de beneficio social o colectivo. Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.

La importancia de las cooperativas radica en que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas.

La Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco” se encuentra ubicada al noreste de la Provincia de Los Ríos, cantón Valencia, con una extensión territorial de 987 Km², de aproximadamente 38.000 habitantes.

Cuya cantonización es el 13 de diciembre de 1995. Siendo sus límites geográficos: al Norte la Provincia de Santo Domingo de Los Tsáchilas, al Sur los cantones de Quevedo y Ventanas, al Este la Provincia de Cotopaxi y al oeste el Cantón Buena Fe. La Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco” se encuentra constituido por:

Función de consejo de administración

El Consejo de Administración debe elaborar y presentar ante la Asamblea General un informe anual sobre el desarrollo de sus funciones y de las actividades cumplidas en la Cooperativa y a su vez el Consejo toma decisiones al igual que todos los organismos de la Cooperativa, en forma democrática.

La presencia de la totalidad o mayoría de los miembros del Consejo, constituye quórum para deliberar y tomar decisiones válidas, las decisiones se toman con el voto favorable de la mayoría de los miembros del Consejo asistentes.

Función de consejo de vigilancia

El consejo de vigilancia se encarga de examinar los libros, documentos y balances mensuales para verificar los saldos de caja de la Cooperativa, ya sea por si misma o por medio de auditores designados por la Junta de Directores de una terna presentada por el consejo de Vigilancia.

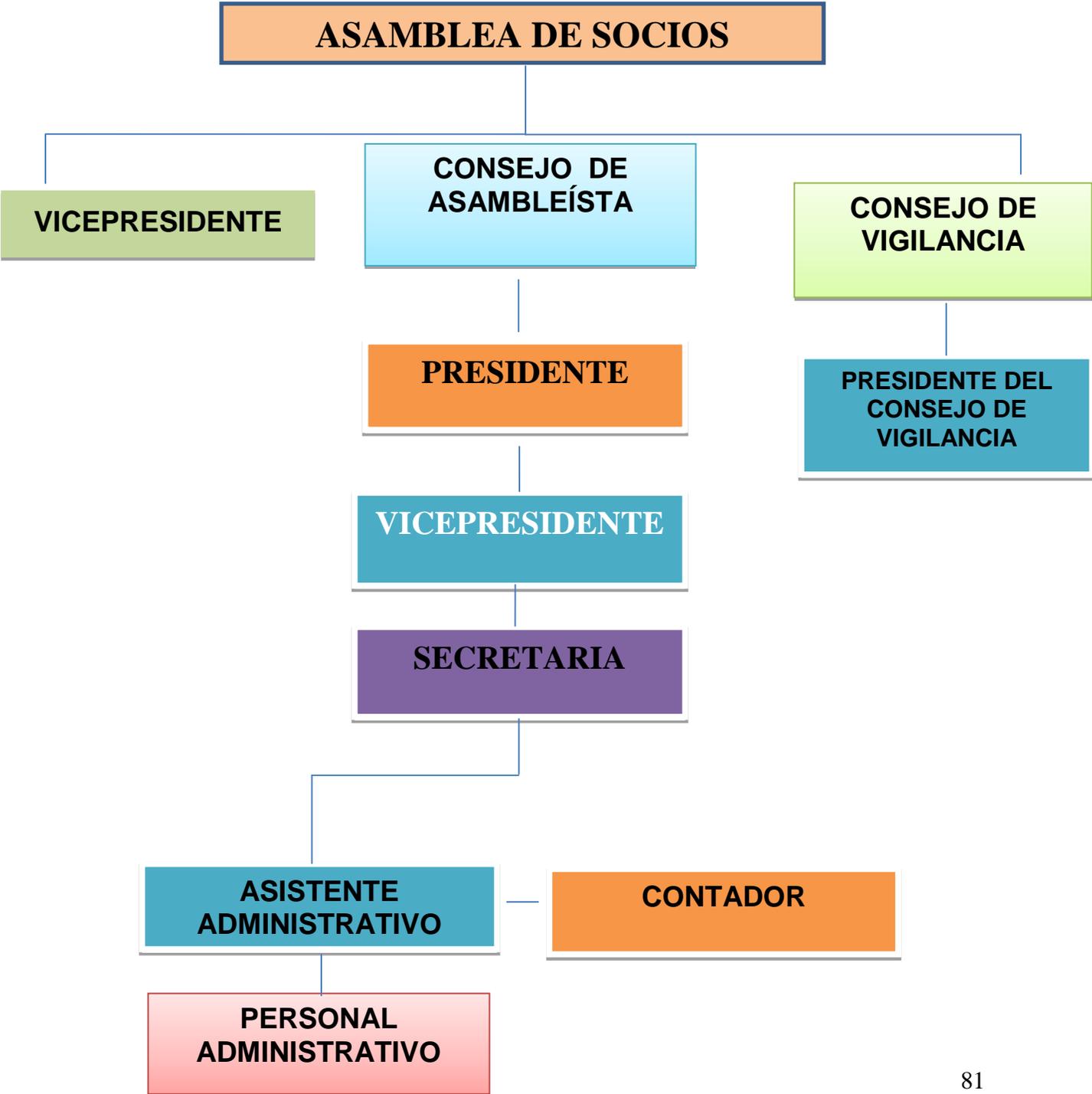
Velar por el cumplimiento de la Ley, el estatuto y el Reglamento de la Cooperativa e informar por escrito por el consejo administrativo de Directores los errores y violaciones cometidos, sugiriendo la manera de corregirlos, y sobre todo atender las denuncias de los asociados e informar el resultado al organismo correspondiente.

Función de comisiones especiales

La función de comisiones especiales tiene que ver mucho con la parte logística es una de las partes importantes en La Cooperativa De Transporte Pesado "SAN FRANCISCO" porque se basa en el soporte técnico de vehículos, y demás actividades que se realizan en la misma.

Para la realización del organigrama de la Cooperativa se tomó en cuenta para del reglamento interno que ellos tienen. Con la finalidad de observar de forma más detalla las funciones de la cada uno de los miembros de La Cooperativa De Transporte Pesado "SAN FRANCISCO" **Ver (ANEXO)**

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”



Recurso humano

La Cooperativa De Transporte Pesado “SAN FRANCISCO” cuenta con un equipo de profesionales que día tras día se comprometen más con los propósitos institucionales.

| | |
|--|----------------------------|
| ASAMBLEA DE SOCIOS | |
| La asamblea está integrada por 85 socios ver (anexos). | |
| CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | |
| DIRECTIVA | |
| Presidente | Ortega Gonzalo Wellington |
| Gerente | Sánchez Gonzalo Lupe |
| Secretario | Segovia Mera Katherine |
| Secretario Oficinista | Herrera Lozano Evelin |
| VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | |
| 1er. vocal principal | Peñafiel Peñaherrera Hugo |
| 2do. vocal principal | Vélez Zambrano Rene |
| 3er. vocal principal | Murrieta Zambrano Jimmy |
| 4to. vocal principal | Reyes Chapiliquin Carlos |
| 5to. vocal principal | Ortega Gonzales Wellington |
| 6to. vocal principal | Cabrera Rosero Segundo |
| 7mo.vocal principal | López Marcillo Leonardo |
| VOCALES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA | |
| Presidente | Garzón José Pedro |
| Secretario | Navarro Quezada Ángel |
| Vicepresidente | Zambrano Vera Higinio |
| COMISIONES ESPECIALES | |
| Comisión De Accidentes | |
| Presidente | Zambrano Zambrano Ramón |
| 1er. Vocal | Caja Martínez Luis |

La edad promedio del talento humano de La Cooperativa De Transporte Pesado “SAN FRANCISCO” es de 30 años en adelante la misma que garantiza un equipo joven y entusiasta que apoye el cambio.

Uno de los recursos más importantes que tiene la Cooperativa es el recurso humano, que este viene hacer el motor para el desarrollo, la evaluación y mejora con la capacidad para resolver cualquier problema que se presente.

En el año 2012 La Cooperativa De Transporte Pesado “SAN FRANCISCO” conto con un total de 60 socios, posteriormente en el año 2013 aumento con un total de 70 socios, y actualmente en el presente año cuanta con 75 socios.

Servicios

La Cooperativa De Transporte Pesado “SAN FRANCISCO” ofrece solo el transporte de carga pesada, aquí un ejemplo de las empresas las cuales brinda su servicio:

1. Guayabo- Guayabosa S.A.
2. Hacienda la Gordita halagor S.A.
3. Hacienda Salapisa S.A.
4. Hacienda Vilmita Havilmi S.A.

PERSONAL Y SALARIO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”

| Cargo | Nro. Empleados | Sueldo/mensual | Total/anual |
|--------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Presidente | 1 | 370 | 4440 |
| Contador | 1 | 435 | 5220 |
| Secretaria | 1 | 350 | 4200 |

CARACTERISTICAS DEL SECTOR DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”

La cooperativa de transporte “San Francisco”, garantiza la prestación de servicios de transporte pesado, por medio de vehículos apropiados para el trabajo, brindando condiciones de seguridad y eficacia para los usuarios en la llegada del producto o bien, a su respectivo destino.

La prestación de servicios se realiza por medio del parque automotor de la cooperativa, que esta previamente integrado por vehículos legalmente autorizados para ejercer dicha actividad, de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica De Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.

El estado a su vez garantizará, la movilización respectiva a cada producto o bien mediante el control y vigilancia de sus respectivas entidades (Comisión de Tránsito, Control Aduanero, entre otras).

Financiamiento

- Los socios aportaran la cantidad de 100 dólares como cuota inicial.
- Los socios aportaran una cuota de 30 dólares mensuales.

- La cuota será única y exclusivamente para el segundo accidente de tránsito.
- Este seguro es de por vida hasta que los socios decidan lo contrario.

Comisión

La comisión de accidentes procederá a la inspección del carro siniestrado para evaluar los daños. El socio dueño de la unidad siniestrada informará de lo sucedido verbal o por escrito a la comisión en el plazo máximo de veinte y cuatro horas de lo sucedido. Por medio de informe la comisión a su vez informará en el plazo máximo de setenta y dos horas al consejo de administración de las novedades ocurridas, para otorgar ayuda respectiva.

El consejo de administración una vez recibido el informe de la comisión de accidentes sesionará en un máximo de veinte y cuatro horas para dar trámite y otorgar la ayuda correspondiente.

El fondo que se recaude no podrá ser distraído para otros fines, ya que este tiene un objetivo común como el de ayudar al compañero que se encuentre siniestrado.

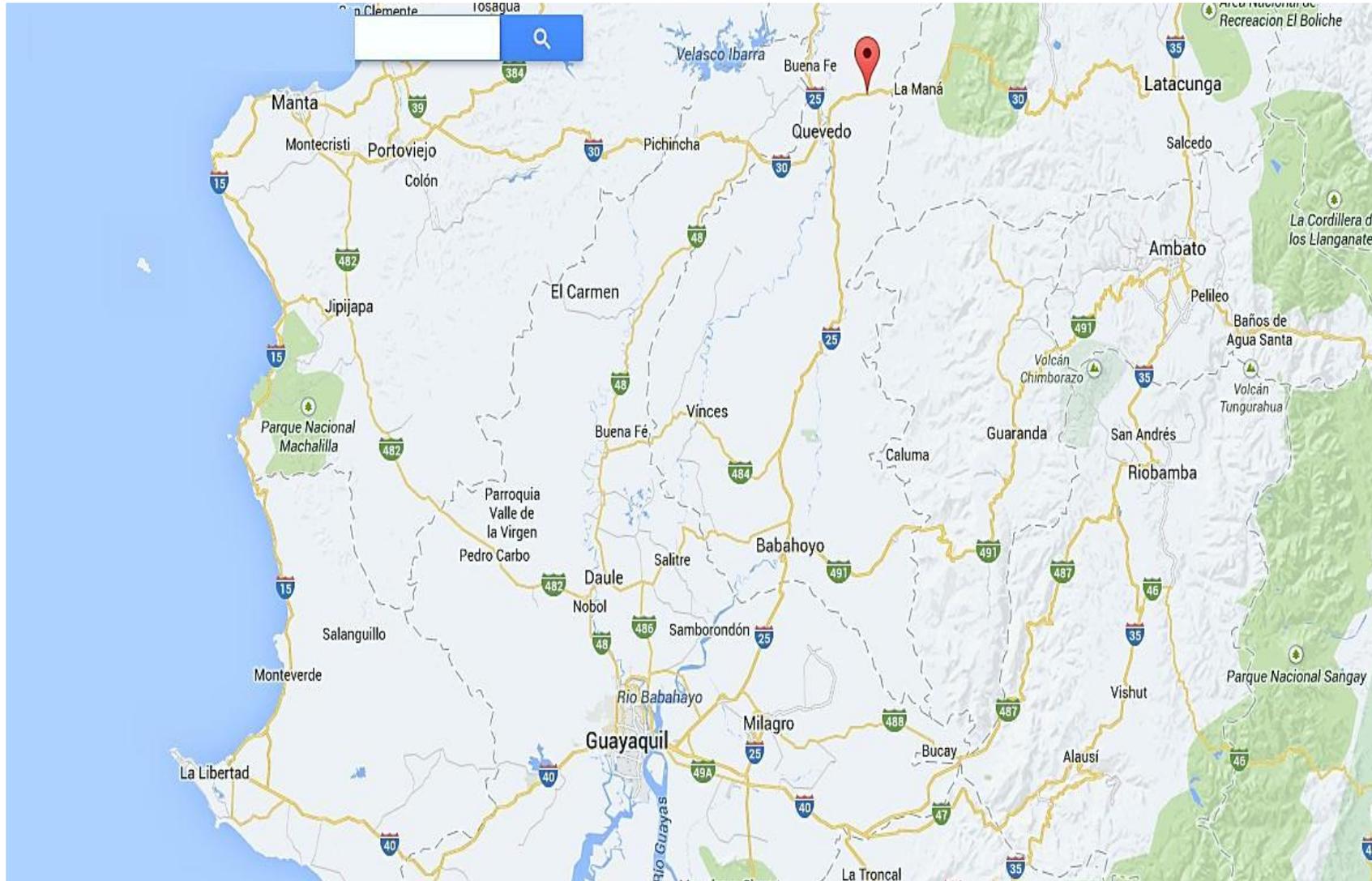
Muestra aleatoria de unidades pertenecientes a los socios.

A continuación se detalla una muestra tomada aleatoriamente de las unidades pertenecientes a los socios, en las cuales se ha procedido hacer un cambio, el mismo que tiene como finalidad evitar inconvenientes futuros con permisos de circulación emitidos por parte del estado, al contar con unidades antiguas y/o en malas condiciones.

CUADRO.- MUESTRA ALEATORIA DE CANJE DE UNIDADES.

| CARRO | NOMBRE | PLACA | VEHÍCULO | COLOR | AÑO | CLASE |
|---------------|--------------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|--------------|
| Deshabilitado | Hoyos Peñaherrera Carlos | RAC0175 | Volvo | Rojo | 1974 | Camión |
| Habilitado | Hoyos Peñaherrera Carlos | TAK0592 | Mercedes Benz | Blanco | 1992 | Camión |
| Deshabilitado | Barreno Alarcón Rafael | RAC0040 | Mercedes Benz | Tomate | 1975 | Camión |
| Habilitado | Barreno Alarcón Rafael | RBV0681 | Mercedes Benz | Blanco | 1982 | Camión |
| Deshabilitado | Navarro Zambrano Nelson | PZS0412 | Mercedes Benz | Rojo | 1995 | Camión |
| Habilitado | Navarro Zambrano Nelson | PLU0086 | Mercedes Benz | Blanco | 2005 | Camión |
| Deshabilitado | López Carrera Mario | GAT0238 | Mercedes Benz | Blanco | 1989 | Camión |
| Habilitado | López Carrera Mario | PZD0720 | Mercedes Benz | Blanco | 1996 | Camión |
| Deshabilitado | Peñaherrera Fuertes Ruth | GNU0960 | Mercedes Benz | Blanco | 1989 | Camión |
| Habilitado | Peñaherrera Fuertes Ruth | RAD0294 | Mercedes Benz | Blanco | 1990 | Camión |

HOJA DE RUTAS



Recursos financieros

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS 2012 - 2013 - 2014 (Presupuestado)

| PERIODOS | 2012 | % | 2013 | % | 2014 | % | | |
|-----------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|---------|---|-------|-----------|
| INGRESOS | | | | | | | | |
| Servicios de transporte | 369585,96 | 96,95 | 453221,87 | 93,73 | | | -3,23 | DEFICIT |
| Ingreso por rendimiento | | | 2428,93 | 0,50 | | | 0,50 | SUPERAVIT |
| Ingreso por cuotas mensual | 11612,68 | 3,05 | 25100,41 | 5,19 | | | 2,14 | SUPERAVIT |
| Otros ingresos | | | 2606,65 | 0,54 | | | 0,54 | SUPERAVIT |
| Ingresos por multas | | | 157,99 | 0,03 | | | 0,03 | SUPERAVIT |
| Intereses ganados | | | 39,14 | 0,01 | | | 0,01 | SUPERAVIT |
| TOTAL | 381198,64 | 100,00 | 483554,99 | 100,00 | | | | SUPERAVIT |
| GASTOS | | | | | | | | |
| Servicios de transporte (costos) | 352427,46 | 92,10 | 441387,48 | 91,31 | | | -0,79 | DEFICIT |
| Otros costos de servicios | 5032,32 | 1,32 | 6052,98 | 1,25 | | | -0,06 | DEFICIT |
| Remuneraciones básicas unificadas | 10731,57 | 2,80 | 9635,04 | 1,99 | 8640,00 | | -0,81 | DEFICIT |
| Horas extras | 1200,00 | 0,31 | 1725,89 | 0,36 | 1200,00 | | 0,04 | SUPERAVIT |
| Eventuales y reemplazos | 2339,37 | 0,61 | 3069,34 | 0,63 | | | 0,02 | SUPERAVIT |
| Aporte patronal | 901,72 | 0,24 | 817,80 | 0,17 | 1195,56 | | -0,07 | DEFICIT |
| Fondos de reserva | | | | | 819,67 | | | |
| Décimo tercer sueldo | 584,00 | 0,15 | 320,54 | 0,07 | 820,00 | | -0,09 | DEFICIT |

| | | | | | | | | |
|---|------------------|---------------|------------------|---------------|---------|--|-------|-----------|
| Décimo cuarto sueldo | 584,00 | 0,15 | 636,00 | 0,13 | 700,00 | | -0,02 | DEFICIT |
| Dietas Voc. Administración y vigilancia | | | | | 1440,00 | | | |
| Secretario de actas | | | | | 2057,26 | | | |
| Gastos (viáticos) | 253,04 | 0,07 | 539,51 | 0,11 | 1920,00 | | 0,05 | SUPERAVIT |
| Otros gastos de personal (bono presd) | | | 491,94 | 0,10 | 2468,52 | | 0,10 | SUPERAVIT |
| Uniformes al personal | | | | | 480,00 | | | |
| Primas de Seguro | | | | | 120,00 | | | |
| Servicios básicos | 739,01 | 0,19 | 6365,36 | 1,32 | | | 1,12 | SUPERAVIT |
| Gastos de mantenimiento | 150,00 | 0,04 | 50,00 | 0,01 | | | -0,03 | DEFICIT |
| Gastos de materiales y suministros | 144,05 | 0,04 | 4426,99 | 0,92 | | | 0,88 | SUPERAVIT |
| Internet | 385,00 | 0,10 | 1148,11 | 0,24 | | | 0,14 | SUPERAVIT |
| Servicios cooperativos | 7177,00 | 1,88 | 966,00 | 0,20 | | | -1,68 | DEFICIT |
| Multas | | | 162,00 | 0,03 | | | 0,03 | SUPERAVIT |
| Servicios varios | | | 786,66 | 0,16 | | | 0,16 | SUPERAVIT |
| Otros gastos | 13,3 | 0,003 | 4804,85 | 0,99 | | | 0,99 | SUPERAVIT |
| Total | 382661,84 | 100,00 | 483386,49 | 100,00 | | | | SUPERAVIT |

Observación: En el detalle de la columna perteneciente al 2014 se tomó como referencia valores pertenecientes al presupuestos del 2014, no se tomó del balance porque aun el periodo está en curso, y no tendríamos valores reales. En la cuenta servicios de transporte es el valor que se obtiene de todos los viajes realizados por los socios anualmente.

Y en la cuenta, cuota por rendimiento es el valor que se toma por comisión establecida a cada viaje realizado por los socios

Recursos materiales

La Cooperativa De Transporte “SAN FRANCISCO” cuenta con los siguientes recursos materiales:

Internet



Muebles de oficinas



Otros recursos materiales



Observaciones de las diferencias en transporte pesado entre ECUADOR – COLOMBIA.

El transporte de carga por carreteras en el Ecuador se analiza por los siguientes aspectos:

Infraestructura vial:

A criterio personal las redes viales de Ecuador, son parte importantes de la economía de todo el Ecuador especialmente las vías entre la Prov. de Los Ríos y Guayas. Una de las variables importantes que se pueden destacar son los estados de los caminos por donde se moviliza el transporte pesado, desde su lugar de origen, hasta su destino.

La sostenibilidad es un factor trascendental en el mantenimiento vial del Ecuador, porque este permite que se siga brindando el mismo servicio a través del pago de peajes, porque si se dejara de hacerlo el costo para volver a tener la vía en buenas condiciones sería mayor y aumentaría a medida que pasa el tiempo sin realizar el mismo.

Economía del transporte automotor de carga en el Ecuador.

Al hablar de transporte automotor nos referimos al transporte Pesado que se moviliza por las distintas vías del país, brindando servicios que generan ingresos para la empresa y las personas que están dedicadas a realizar esta actividad, porque esa es la esencia del transporte pesado de servicios, una persona presta el servicio y la otra paga un valor monetario por el servicio prestado.

Todas las empresas que elaboran en diferentes mercados de consumo ya sea que necesitan transportar materia prima, productos semielaborados o bienes

terminados entre otros; necesitan de la prestación de servicio de transporte pesado.

Organismos que regulan el transporte de carga en el Ecuador.

Se regula mediante el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, que es la máxima autoridad este organismo es el que aprueba los permisos para que funciones las Cooperativas De Transporte Pesado en el país.

Transporte de carga por carretera en Colombia:

A criterio personal se toma el transporte de carga por redes viales en Colombia para realizar una comparación, aquí toma en cuenta la infraestructura vial, el transporte automotor, y los organismos que regulan el transporte de carga en Colombia.

La infraestructura vial:

A criterio personal las redes viales de Colombia son excelentes, debido a que la mayoría se encuentran en buen estado (señalización, peajes, servicios unidades de atención, centros de atención, planes de contingencia, e información de rutas alternas etc.). Teniendo en cuenta a su vez la movilización de miembros del ejército para protección de puentes, debido a que estos son la mayoría utilizados como blanco específicos de la guerrilla para la destrucción de los mismos.

El parque automotor en Colombia es amplio e existes Transporte Pesado modernos, a su vez que el dueño de cada vehículo es precavido al mantener en buen estado su unidad evitar inconvenientes de cualquier índole ya sea con el estado (por infracciones) o con su debida cooperativa.

Organismo que regula el transporte de carga de Colombia.

Entre uno de los organismos que regula el transporte de carga de Colombia es el Ministerio de Transporte y Obras Publicas el cual tiene la función de garantizar un servicio de calidad, enfocado a preservar el estado de las redes viales y que a su vez los usuarios y demás involucrados en la prestación del servicio se encuentren agradecidos.

Como uno punto se establece que en Colombia al tomar como referencia el tema de transporte de mercaderías estamos ante algo mucho más organizado, siendo esto a su vez más fácil de tramitar que en Ecuador, lo cual no conlleva a recorrer a las famosas coimas y con esto contribuir al aumento de la burocracia y corrupción.

CUADRO COMPARATIVO COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO DE ECUADOR –COLOMBIA.

| ECUADOR | COLOMBIA | RESUMEN /CRITERIO |
|---|---|---|
| Pocas vías concesionadas. | Mayoría de vías concesionadas. | Indiferencia por ambas partes (autoridades-Ciudadanía). |
| Unidades antiguas, sin mantenimiento y descuidadas. | Unidades modernas, y con la atención de un buen mantenimiento por parte del dueño del vehículo. | Despreocupación por los dueños del vehículo y de la Cooperativa de Transporte a la que pertenecen. |
| Exceso de entidades encargadas legalmente del control y regulación del transporte pesado. | Los agentes involucrados con servicio mucho más eficiente y ágil. | En Ecuador se genera burocracia, pérdida de tiempo etc., por el exceso de entidades encargadas de regular el transporte pesado, mientras que en Colombia se protege a los |

| | | |
|--|--|---|
| | | consumidores y agentes involucrados con un servicio mucho más eficiente y ágil. |
|--|--|---|

Análisis estratégico

Mediante este proyecto de investigación se pudo focalizar los puntos a favor y en contra, del desarrollo empresarial de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, es decir todo lo que está entorno a la organización, el conjunto de oportunidades, amenazas, así como también las fortalezas y debilidades. Teniendo como referencia la variabilidad o cambios que se realizan constantemente en el entorno organizacional/empresarial.

En primer lugar se realizó un análisis interno, mediante este se procedió a identificar, cuáles son las fortalezas que poseen la organización y las posibles debilidades que la están afectando. Aquí se estudió tres puntos clave:

- 1) El primer punto se basó en un análisis financiero, en donde se tomó de referencia estados de resultados, de los periodos 2012 - 2013 y el presupuesto del 2014, todo esto con la finalidad de determinar la estructura y la situación financiera de la cooperativa.
- 2) El segundo punto consistió en realizar un diagnóstico de gestión o funcional, en donde se detalló las funciones que cumple cada departamento de la cooperativa y sus operaciones básicas.
- 3) Y por último se desarrolló un diagnóstico estratégico, aquí se estudió el desenvolvimiento y desempeño de la organización.

A su vez de estos se tomaron en cuenta otros factores importantes que son partes claves para la elaboración del plan estratégico, entre estos tenemos:

- 1) Los procesos que la cooperativa posea, es decir los servicios que esta brinde, la formulación, ejecución, y distribución del mismo.
- 2) Recursos, aquí se toma en cuenta los recursos en general de la Cooperativa (financieros, físicos, humanos y materiales). Es todo lo que dispone la organización, de esta manera se puede ver la forma de como ellos realizan sus actividades, y si la empresa tiene el recurso suficiente para emprender proyectos, programas y actividades a realizarse.
- 3) La imagen de la organización, ya que tuvo que focalizarla desde dos puntos la parte interna y la externa.

Este diagnóstico se lo realiza con la finalidad de establecer los puntos fuertes que la cooperativa tiene a su favor y minimizar los puntos débiles para así tomar las estrategias pertinentes para un mejor desarrollo de la misma.

CUADRO. MATRIZ FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| Gracias a los servicios que brinda la cooperativa la mercadería por parte de los usuarios llegue justo a tiempo. | Carece de infraestructura propia. |
| Mercadería segura, en un 99.9% permitiendo crear un clima de confianza y tranquilidad en el empresario. | Posibilidad del 1 al 10 de que el vehículo no esté en óptimas condiciones. |
| Tarifas por prestación de servicios acorde a la situación económica del país donde puedan satisfacer sus intereses económicos. | Falta de seriedad por parte de los socios al cumplir con sus obligaciones. |
| | Falta de promoción en sus servicios. |
| | Falta de inserción por parte de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, en las diversas actividades sociales del cantón. |

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| Asaltos en la carretera | Las carreteras se encuentran en excelente estado. |
| La posibilidad de nuevas cooperativas de Transporte pesados que entrarían en el mercado ofreciendo servicios a precios adecuados. | Los servicios prestados por otras cooperativas sean deficientes. (Esto ocasionaría que otras empresas se integren a la Cooperativa De Transporte Pesado "San Francisco". |
| Aumento en el precio del combustible | Conseguir la prestación de servicios con otras empresas. |
| Incremento en el precio de los repuestos de los vehículos (lubricantes, neumáticos y repuestos mecánicos). | |

CUADRO 2. MATRIZ MEFI

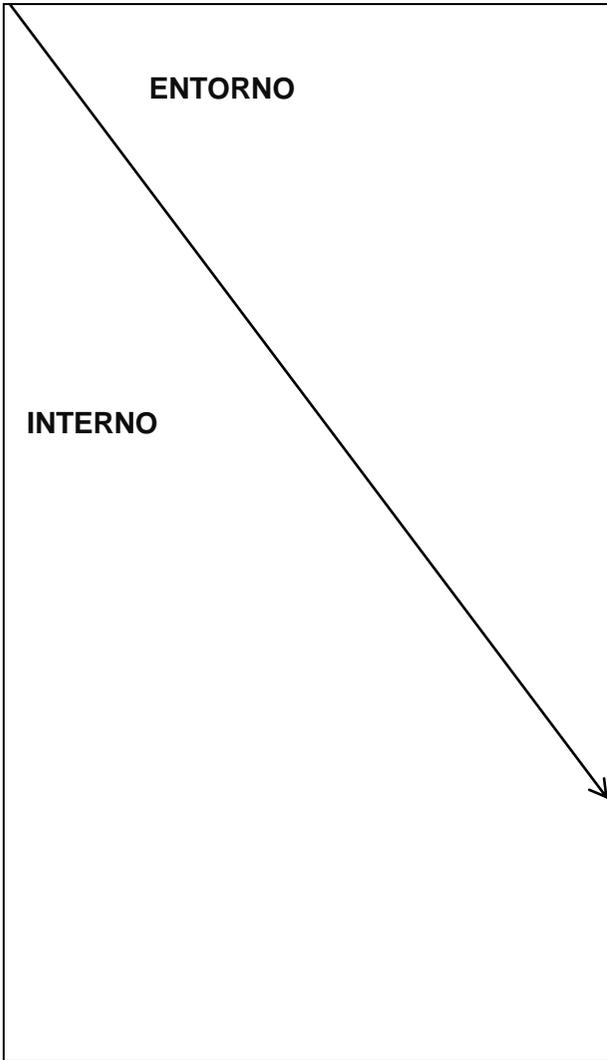
| Factor analizar | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|---|-------------|--------------|----------------|
| Fortalezas | | | |
| Gracias a los servicios que brinda la cooperativa la mercadería por parte de los usuarios llegue justo a tiempo. | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Mercadería segura, en un 99.9% permitiendo crear un clima de confianza y tranquilidad en el empresario. | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Tarifas por prestación de servicios acorde a la situación económica del país donde puedan satisfacer sus intereses económicos. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| Subtotal (F) | 0,46 | | 1,68 |
| Debilidades | | | |
| Carece de infraestructura propia. | 0,16 | 2 | 0,32 |
| Posibilidad del 1 al 10 de que el vehículo no se encuentra en óptimas condiciones. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Falta de seriedad por parte de los socios al cumplir con sus obligación. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Falta de promoción en sus servicios. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Falta de inserción por parte de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, en las diversas actividades sociales del cantón. | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Subtotal (D) | 0,54 | | 0,70 |

| | | | |
|--------------------|----------|--|-------------|
| Total (F.D) | 1 | | 2,38 |
|--------------------|----------|--|-------------|

CUADRO 3. MATRIZ MEFE

| Factor analizar | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| Oportunidades | | | |
| Las carreteras se encuentran en excelente estado. | 0,17 | 3 | 0,51 |
| Los servicios prestados por otras cooperativas sean deficientes. (Esto ocasionaría que otras empresas se integren a la Cooperativa De Transporte Pesado "San Francisco"). | 0,20 | 4 | 0,8 |
| Conseguir la prestación de servicios con otras empresas. | 0,19 | 4 | 0,76 |
| Subtotal (O) | 0,56 | | 2,07 |
| Amenazas | | | |
| Asaltos en la carretera | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Las posibles de nuevas cooperativas de Transporte pesadas que entrarían en el mercado ofreciendo servicios a precios adecuados. | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Aumento en el precio del combustible | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Incremento en el precio de los repuestos de los vehículos (lubricantes, neumáticos y repuestos mecánicos). | 0,09 | 1 | 0,09 |
| Subtotal (A) | 0,44 | | 0,69 |
| Total (O.A) | 1 | | 2,76 |

CUADRO 4. MATRIZ FODA ESTRATÉGICA

| | | |
|--|---|---|
| <p>ENTORNO</p> <p>INTERNO</p>  | <p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Carece de infraestructura propia.2. Posibilidad del 1 al 10 de que el vehículo no se encuentra en óptimas condiciones.3. Falta de seriedad por parte de los socios al cumplir con sus obligación.4. Falta de promoción en sus servicios.5. Falta de inserción por parte de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”, en las diversas actividades sociales del cantón. | <p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Gracias a los servicios que brinda la cooperativa la mercadería por parte de los usuarios llegue justo a tiempo.2. Mercadería segura, en un 99.9% permitiendo crear un clima de confianza y tranquilidad en el empresario.3. Tarifas por prestación de servicios acorde a la situación económica del país donde puedan satisfacer sus intereses económicos. |
|--|---|---|

| | | |
|--|---|--|
| | | |
| <p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>1. Las carreteras se encuentran en excelente estado.</p> <p>2. Los servicios prestados por otras cooperativas sean deficientes. (esto ocasionaría que otras empresas se integren a la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”).</p> <p>3. Conseguir la prestación de servicios con otras empresas.</p> | <p>ESTRATÉGIAS (DO)</p> <p>(D2.O1.) Verificar las rutas de las carreteras que se encuentren en buen estado y a su vez comprobar que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones antes de la salida.</p> <p>(D1.O2.) Participación de eventos sociales no solo en la cooperativa sino también en el cantón.</p> <p>(D4.O3.) Promocionar los servicios que ofrece la cooperativa para conseguir que otras empresas adquieran el servicio.</p> | <p>ESTRATÉGIAS (FO)</p> <p>(F1.O1.) Las carreteras en buen estado ayudaran a que la mercadería, llegue justo a su lugar de origen.</p> <p>(F2.O2.) Mantener la confianza y tranquilidad al transportar la mercadería y que esta llegue segura a su destino de esta manera permite que otras empresas conozcan los servicios y se integren a la empresa.</p> <p>(F3.O3.) Estructurar precios en los servicios de acuerdo a la situación económica del país para así conseguir que otras empresas se integren a la Cooperativa de Transporte Pesado “SAN FRANCISCO”.</p> |

| AMENAZAS (A) | ESTRATEGIAS (FA) | ESTRATEGIAS (DA) |
|---|---|--|
| <p>1. Asaltos en la carretera.</p> <p>2. Las posibles de nuevas cooperativas de Transporte pesadas que entrarían en el mercado ofreciendo servicios a precios adecuados.</p> <p>3. Aumento en el precio del combustible.</p> <p>4. Incremento en el precio de los repuestos de los vehículos (lubricantes, neumáticos y repuestos mecánicos).</p> | <p>(F2.A1.) Capacitación de los socios para que conozcan de los nuevos planes de seguridad vial que el gobierno ha implementado, y que de esta manera se puede mantener segura la mercadería al momento de transportarla.</p> <p>(F1.A2.) Programar los fletes que se van a realizar, para que permitan que la mercadería llegue justo a tiempo, manteniendo los servicios a precios adecuados.</p> <p>(F3.A3.) Establecer precios adecuados siendo conscientes de las leyes que se dictan de acuerdo al precio del combustible.</p> | <p>(D1.A3.) Integración de los socios para que haya un clima laboral excelente, y a su vez que estén unidos para enfrentar las posibles amenazas que puedan surgir como en el caso que aumente el precio del combustible.</p> <p>(D2.A1.) Comprobar que el vehículo este en las mejores condiciones para así evitar asaltos en las carreteras.</p> <p>(D4.A2.) Promocionar sus servicios y establecer precios adecuados o bajos que el de su competencia.</p> |

CUADRO 5. ESTRATÉGIAS - OBJETIVOS – METAS

| ESTRATÉGIAS | OBJETIVOS | METAS |
|--|---|---|
| ESTRATEGIA (FO) | | |
| <p>(F2.O2.) (F3.O3.) Mantener la confianza y tranquilidad al transportar la mercadería y que esta llegue de forma segura a su destino, así como también mantener precios adecuados a la situación económica del país, para así conseguir que otras empresas (usuarios) se integren a la Cooperativa de Transporte Pesado “SAN FRANCISCO”.</p> | <p>1.- Verificar en un mapa, las rutas que estén en buen estado para mantener la confianza y tranquilidad al transportar la mercadería y que esta llegue de manera segura a su destino.</p> <p>2.- Conseguir alianzas con otras empresas (usuarios), de tal manera que se integren a la Cooperativa de Transporte Pesado “SAN FRANCISCO”.</p> | <p>1.- Verificar rutas alternas diariamente para que la mercadería no sufra ningún daño y pueda llegar segura a su destino, manteniendo la tranquilidad al usuario (empresa) al momento de transportarla.</p> <p>2.- Lograr alianzas con otra empresa anualmente ofreciendo sus servicios con una finalidad que se integren a la cooperativa.</p> |
| ESTRATEGIAS (DA) | | |
| <p>(D2.A1.) (D4.A2.) Comprobar que el vehículo este en buenas condiciones antes de su salida,</p> | <p>1.- Remodelar el parque automotor para que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones,</p> | <p>1.- Remodelación del parque automotor para que el vehículo se encuentre en óptimas</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>para así evitar accidentes, y a su vez requiere de la promoción de sus servicios para establecer precios adecuados o bajos que el de su competencia.</p> | <p>antes de su salida para evitar accidentes.</p> <p>2.- Implementar la promoción de sus servicios al establecer precios adecuados o bajos que el de su competencia, para qué otras empresas (usuarios), se integren a la Cooperativa de Transporte pesado.</p> | <p>condiciones para evitar la chatarrización por parte del estado.</p> <p>2.- Implementación en la promoción de los servicios trimestralmente, para tener logros en un 99,9% con otras empresas.</p> |
| <p>ESTRATEGIAS (DO)</p> | | |
| <p>(D1.O2.) (D4.O3.) Organización de eventos sociales tanto en la cooperativa como en el cantón, para que por medio de dichas actividades las empresas, personas de valencia y zonas aledañas conozcan sus servicios.</p> | <p>1.- Organizar eventos sociales que permitan el desarrollo de la organización.</p> <p>2.- Integrar a los socios de la cooperativa para que estos se encuentren comprometidos con el desarrollo de la organización.</p> | <p>1.- Participación de eventos anualmente que permita que la cooperativa se dé a conocer.</p> <p>2.- Integración de los socios semestralmente para que ellos se encuentren comprometidos con el desarrollo de la organización.</p> |
| <p>ESTRATEGIA (FA)</p> | | |
| <p>(F2.A1.) (F1.A2.) Capacitación de los socios para que conozcan de los nuevos planes de seguridad vial que el gobierno ha implementado, y que de esta manera se puede</p> | <p>1.- Capacitar a los socios semestralmente para que conozcan los nuevos planes de seguridad vial que el gobierno ha implementado.</p> | <p>1.- Capacitación de los socios semestralmente para que conozcan los nuevos planes de seguridad vial que el gobierno ha implementado.</p> <p>2.- Al estructurar el cronograma de fletes</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>mantener segura la mercadería al momento de transportarla, a su vez se puede realizar un cronograma los fletes que se van a realizar, para que permitan que la mercadería llegue justo a tiempo donde el usuario (empresa)</p> | <p>2.- Realizar un cronograma de fletes que se van a ejecutar, para saber que vehículo está disponible, para que la mercadería llegue justo a tiempo</p> | <p>mensualmente se permite saber cuántos vehículos están a la disposición, cuando otras empresas soliciten un flete.</p> |
|---|--|--|

FILOSOFÍA DEL PLAN.

Misión:



La Cooperativa De Transporte Pesado "SAN FRANCISCO" tiene como misión la prestación de servicio de transporte terrestre, dentro del Cantón Valencia y hacia sus provincias a nivel nacional de forma segura, responsable y confiable con conductores profesionales y unidades modernas que garantizan el servicio.

Visión:

Ser una de las primeras cooperativas en posicionar su nombre a nivel nacional y garantizar la excelente calidad de servicio de transporte de personas, y carga lo que permitirá brindarles a los clientes la excelente calidad de servicio, el mismo que contribuya al desarrollo integral de sus asociados.



Valores

Nuestros valores están basados en:

Humildad: estamos conscientes de nuestras debilidades y triunfos.

Autonomía e independencia: Ayuda brindada por parte de sus socios, con la aportación mensual de la cuota, para tomar cualquier decisión para el bienestar de la Cooperativa, como la formulación de programas, proyectos y actividades que impulsen el desarrollo empresarial de la misma.

Compromiso con la comunidad: Trabajamos con la comunidad brindando un servicios de calidad, trabajando de manera pertinente efectiva y digna.

Objetivos De La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”

Objetivo general

Apoyar a todos los socios activos de la Cooperativa de Transporte Pesado SAN FRANCISCO mediante el direccionamiento de un Plan Estratégico, logrando el aumento de su participación en el mercado y brindando servicio de calidad a la comunidad.

Objetivos específicos

- ✓ Brindar un servicio eficaz y eficiente a todos sus clientes que tiene a cargo.
- ✓ Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- ✓ Ofrecer servicios de alta calidad.
- ✓ Motivar la clientela como recompensa a la utilización de los servicios.
- ✓ Capacitar a los socios de la Cooperativa para que estén al tanto de futuros proyectos efectuados en la Cooperativa.
- ✓ Atender con las peticiones de los clientes en forma permanente y oportuna.

CUADRO 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-METAS

| FUNCIONES | POLÍTICAS | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | METAS AÑO 2015 | METAS AÑO 2016 | METAS AÑO 2017 | METAS AÑO 2018 |
|---|--|--|---|---|---|----------------|
| <p>1. Función del consejo de administración</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de un informe administrativo de los gastos incurridos en la construcción de la cede y demás programas, proyectos y actividades a ejecutarse en la duración de los cuatro años que dura el plan estratégico. Así como también deberán presentar informes financieros. • Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios. • Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores en la construcción de | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar un informe administrativos de los gastos incurridos en la construcción de la cede y demás programas, proyectos y actividades a ejecutarse en la duración de los cuatro años que dura el plan estratégico. Así como también deberán presentar informes financieros. • Administrar las cuentas claras y transparentes a los socios. | <ul style="list-style-type: none"> • Lograr la construcción de la cede. • Remodelar el parque automotor con un buen servicio de calidad. • Lograr incrementar el número de los socios. • Combatir la morosidad de los socios. • Realizar cursos de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> • Año 2016 amueblar la cede planta baja. • Año 2017 construcción de la cede planta alta. • Año 2018 amueblar la cede planta alta. | <ul style="list-style-type: none"> • Desde el año 2015-2018 deberán presentar el balance anual a cada comisión y de acuerdo a eso la asamblea general sabrá premiar o sancionar. • Y para los próximos años de acuerdo como ha funcionado los consejos que están al frente de dicha organización se fijaran nuevas metas. | |

| | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| | la cede y demás programa, proyecto y actividades que se han de realizar en la Cooperativa De Transporte Pesado "San Francisco". | | <ul style="list-style-type: none"> Organización de eventos sociales. | |
| 2. Función de consejo de vigilancia. | <ul style="list-style-type: none"> Realizar de manera adecuada las actividades que se van a realizar en la cooperativa. Llevar informe a la asamblea para que se realicen las premiaciones, sanciones o negociaciones correspondientes. | <ul style="list-style-type: none"> Controlar las actividades económicas de la cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> Mantener las políticas de funciones con todos los miembros de la cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> Para los años anteriores de acuerdo como ha funcionado los consejos, que están al frente de dicha organización se fijaran nuevas metas. |
| 3. Función de comisiones especiales. | <ul style="list-style-type: none"> Determinar el marco legal que nos rige, así como el estatuto y el reglamento interno de la cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> Tratar de resolver los problemas que se presenten de forma inmediata. | <ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir lo que establece reglamentos estatutos y este plan estratégico. | <ul style="list-style-type: none"> Para los años anteriores de acuerdo como ha funcionado los consejos, que están al frente de dicha organización se fijaran nuevas metas. |

Políticas aplicadas a la función del consejo de administración de la cooperativa de transporte pesado “san francisco”.

- Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores en la construcción de la cede y demás programa, proyecto y actividades que se han de realizar en la cooperativa de transporte pesado “san francisco”.
- Presentación de un informe administrativo de los gastos incurridos en la construcción de la cede y demás programas, proyectos y actividades a ejecutarse en la duración de los cuatro años que dura el plan estratégico. Así como también deberán presentar informes financieros.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.

Función de consejo de vigilancia.

- Realizar de manera adecuada las actividades que se van a realizar en la cooperativa.
- Llevar informe a la asamblea para que se realicen las premiaciones, sanciones o negociaciones correspondientes.

Función de comisiones especiales.

- Determinar el marco legal que nos rige, así como el estatuto y el reglamento interno de la cooperativa.

Objetivos estratégicos.

Función del consejo de administración.

- Presentar un informe administrativos de los gastos incurridos en la construcción de la cede y demás programas, proyectos y actividades a ejecutarse en la duración de los cuatro años que dura el plan estratégico. Así como también deberán presentar informes financieros.
- Administrar las cuentas claras y transparentes a los socios.

Función del consejo de vigilancia.

- Controlar las actividades económicas de la cooperativa.

Función de comisiones especiales.

- Tratar de resolver los problemas que se presenten de forma inmediata.

Metas.

Función del consejo de administración, año 2015-2018.

- Lograr la construcción de la cede.
- Remodelar el parque automotor con un buen servicio de calidad.
- Lograr incrementar el número de los socios.
- Combatir la morosidad de los socios.
- Realizar cursos de capacitación.
- Organización de eventos sociales.
- Año 2016 amueblar la cede planta baja.
- Año 2017 construcción de la cede planta alta.
- Año 2018 amueblar la cede planta alta.
- Desde el año 2015-2018 deberán presentar el balance anual a cada comisión y de acuerdo a eso la asamblea general sabrá premiar o sancionar.
- Y para los próximos años de acuerdo como ha funcionado los consejos que están al frente de dicha organización se fijaran nuevas metas.

Función del consejo de vigilancia, año 2015-2018.

- Mantener las políticas de funciones con todos los miembros de la cooperativa.
- Para los años anteriores de acuerdo como ha funcionado los consejos, que están al frente de dicha organización se fijaran nuevas metas.

Función de comisiones especiales, año 2015-2018.

- Cumplir y hacer cumplir lo que establece reglamentos estatutos y este plan estratégico.
- Para los años anteriores de acuerdo como ha funcionado los consejos, que están al frente de dicha organización se fijaran nuevas metas.

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA.

CUADRO SINTÉTICO.

MATRIZ FUNCIÓN 1 DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

| PROGRAMA | PROYECTO | ACTIVIDADES | ESTIMACIÓN PRESUPUESTO PLAN | | | | |
|---|---|---|-----------------------------|-------|--------|--------|--------|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTAL |
| <ul style="list-style-type: none"> P1. Construcción de la SEDE. | Construcción de la planta baja. | | 36.000 | - | - | - | 36.000 |
| | | Amueblar SEDE construcción de la planta alta. | - | 9.640 | - | - | 9.640 |
| | | Construcción de la SEDE planta alta. | - | - | 35.000 | | 35.000 |
| | | Amueblar la Cede planta alta. | - | - | - | 10.000 | 10.000 |
| <ul style="list-style-type: none"> P2. Financiar el parque automotor con un buen servicio de calidad. | Apoyar el parque automotor con personal capacitado garantizando el servicio del vehículo. En caso de algún daño del vehículo el socio iría a hacerlo revisar. | | 7.200 | 7.200 | 7.200 | 7.200 | 28.800 |

| | | | | | | |
|--|---|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| • P3. Lograr incrementar el número de socios. | Realizar la promoción de sus servicios. | 600 | 550 | 600 | 500 | 2.250 |
| • P4. Combatir la morosidad de los socios. | Aplicar las sanciones respectivas. | 31.392 | 33.600 | 33.600 | 33.600 | 132.192 |
| TOTAL | | 75.192 | 50.990 | 76.400 | 51.300 | 253.882 |

Análisis: En la función del Consejo de Administración se encuentran cuatro programas, dos proyecto y cinco actividades, el programa 1 cuenta con un proyecto el mismo que se basa en la construcción de la SEDE de la cooperativa y tres actividades a realizarse con un total de 90.640; en el programa 2 se va a realizar un proyecto el mismo que trata de la remodelación del parque automotor que contará con la contratación de un mecánico que en caso de que el carro presente algún daño el socio deberá recurrir respectivamente a la persona contratada con un total de 28.800; en el programa 3 se va a realizar una actividad la misma que tratara de la promoción y publicidad de los servicios que ofrece con un total invertido de 2.250; en el programa 4 se va a realizar una actividad la misma que tiene mucho que ver con aplicar las sanciones respectivas si los socios no cumplen con la aportación mensual, ya que esto ayudara a tener un ingreso favorable para la empresa total que se recaudara es de 132.192 .

Cabe recalcar que todos estos programas proyectos y actividades se tendrán que realizar respectivamente durante los cuatro años que durara el presente plan estratégico.

CUADRO ANALÍTICO

PROGRAMA 1

| 2015 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 30.000 | 6.000 |

| 2016 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 4.820 | 4.820 |

| 2017 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 1.750 | 1.750 |

| 2018 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 5.000 | 5.000 |

CUADRO ANALÍTICO

PROGRAMA 2

| 2015 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 3.600 | 3.600 |

| 2016 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 3.600 | 3.600 |

| 2017 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 3.600 | 3.600 |

| 2018 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 3.600 | 3.600 |

CUADRO ANALÍTICO

PROGRAMA 3

| 2015 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 300 | 300 |

| 2016 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 275 | 275 |

| 2017 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 300 | 300 |

| 2018 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 250 | 250 |

CUADRO ANALÍTICO

PROGRAMA 4

| 2015 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 15.696 | 15.696 |

| 2016 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 16.800 | 16.800 |

| 2017 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 16.800 | 16.800 |

| 2018 | |
|-------------------|-------------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 16.800 | 16.800 |

CUADRO SINTÉTICO

MATRIZ FUNCIÓN DE COMISIONES ESPECIALES

| PROGRAMA | PROYECTO | ACTIVIDADES | ESTIMACIÓN PRESUPUESTO PLAN | | | | |
|--|----------|---|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTAL |
| P1. Realizar cursos de capacitación. | | Impartir cursos para todos los trabajadores y socios de la cooperativa SAN FRANCISCO. | 2.400 | 2.400 | 4.800 | 4.800 | 14.400 |
| | | | 1 cursos | 1 cursos | 2 cursos | 2 cursos | 6 cursos |
| P2. Organización de eventos sociales. | | Participación en las diversas actividades realizadas tanto cooperativas como en el cantón valencia. | 6.000 | 6.500 | 7.000 | 7.000 | 26.500 |
| TOTAL | | | 8.400 | 8.900 | 11.800 | 11.800 | 40.900 |

Análisis: En la función de comisiones especiales hay dos programas, y dos actividad, el programa 1 cuenta con una actividad la, esta actividad se base en impartir cursos para todo el personal que conforma La Cooperativa de Transporte Pesado SAN FRANCISCO contara con un presupuesto estimado de 14.400; en el programa 2 se realizara una actividad como agasajos navideño y aniversario de La Cooperativa de Transporte Pesado SAN FRANCISCO con un presupuesto estimado de 26.500.

Cabe recalcar que todos estos programas proyectos y actividades se tendrán que realizar respectivamente durante los cuatro años que durara el presente plan estratégico.

CUADRO ANALÍTICO

PROGRAMA 1

| 2015 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 1 curso | |
| 1.400 | 1.400 |

| 2016 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 1 curso | |
| 1.400 | 1.400 |

| 2017 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 2 curso | |
| 2.400 | 2.400 |

| 2018 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |
| 2 curso | |
| 2.400 | 2.400 |

CUADRO ANALÍTICO

PROGRAMA 2

| 2015 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |

| 2016 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |

| 2017 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |

| 2018 | |
|------------|------------|
| 1 semestre | 2 semestre |

| | | | | | | | | | | |
|-------|-------|--|-------|-------|--|-------|-------|--|-------|-------|
| 3.000 | 3.000 | | 3.250 | 3.250 | | 3.500 | 3.500 | | 3.500 | 3.500 |
|-------|-------|--|-------|-------|--|-------|-------|--|-------|-------|

CUADRO SINTÉTICO DE LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

| FUNCIÓN | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | TOTAL |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | 75.192 | 50.990 | 76.400 | 51.300 | 253.882 |
| COMISIONES ESPECIALES | 8.400 | 8.900 | 11.800 | 11.800 | 40.900 |
| TOTAL | 83.592 | 59.890 | 88.200 | 63.100 | 294.782 |

CRONOGRAMA DE TRABAJO

| ACTIVIDADES | OCT. NOV | | | | DIC. EN | | | | FEB | | | | |
|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|--|
| | Semanas | | | | semanas | | | | semanas | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| INTRODUCCIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| PROBLEMATIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA | | | | | | | | | | | | | |
| Situación actual de la problemática | | | | | | | | | | | | | |
| Problema de investigación | | | | | | | | | | | | | |
| Delimitación de problemas | | | | | | | | | | | | | |
| JUSTIFICACIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| Cambios esperados | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVOS | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo general | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Objetivo específico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HIPÓTESIS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hipótesis general | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hipótesis específica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fundamentación teórica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fundamentación conceptual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fundamentación legal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CRONOGRAMA DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Localización y duración de la misma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Modalidad de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipo de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Métodos de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Población y muestra | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Técnicas e instrumentos de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Procedimiento metodológico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

PRESUPUESTO

| DESCRIPCIÓN | RECOPILAZCIÓN DE INFORMACIÓN | DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN | TOTAL |
|--|---|---|---------------|
| Movilización y revisión de ante-proyecto | | 10,00 | 10,00 |
| Materiales de cómputo | | 40,00 | 40,00 |
| Investigación por internet | 12,00 | 20,00 | 32,00 |
| Copias de biblioteca | 12,00 | 10,00 | 22,00 |
| TOTAL | 24,00 | 80,00 | 104,00 |

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- Luego de haber realizado el análisis FODA a toda la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”, se determinó que tanto sus amenazas como debilidades, son de poca relevancia, y que las mismas se las puede corregir en un corto plazo, donde la cooperativa permitirá que se tome parte activa, en lugar de pasiva, sobre la figura de su futuro, para poder enfrentar el entorno de exigencias que se tienen en el ámbito de los negocios en la actualidad.
- Se puede ultimar que la empresa, carece de socialización con la comunidad e integrantes de la misma, sobre los objetivos y metas trazados a futuro, motivo por el cual se limitaba el conocimiento de la misma, y a su vez de la integración de nuevos socios.
- Carece de una estructura programática, donde se ven reflejados los programas, proyectos y actividades a realizarse en la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”, debido a que toda empresa debe de tener programado todo lo que se va a ejecutar durante su desempeño laboral.

5.2. Recomendaciones.

- La participación es clave tanto en socios como en trabajadores, comprometiéndose estos a su vez a estar atentos con algún cambio que se produzca en el entorno, ya sea este interno o externo. Para poder lograr este cometido deben de realizar una revisión periódica del FODA, y de esta manera evitar que a futuro se detecten nuevas alteraciones que influyan el buen desenvolvimiento de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”.
- Es importante que la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco” dé a conocer la misión, visión, objetivos y metas, estrategias a todos los socios que integren a la cooperativa, con el objetivo principal de lograr, un cumplimiento y compromiso en todos y cada uno de los empleados de la misma.
- Se necesita controlar habitualmente los programas, proyectos y actividades, establecidos en la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, debido a que son de vital importancia para la misma, porque estos van a reflejar un manejo eficiente en el ciclo de planificación.

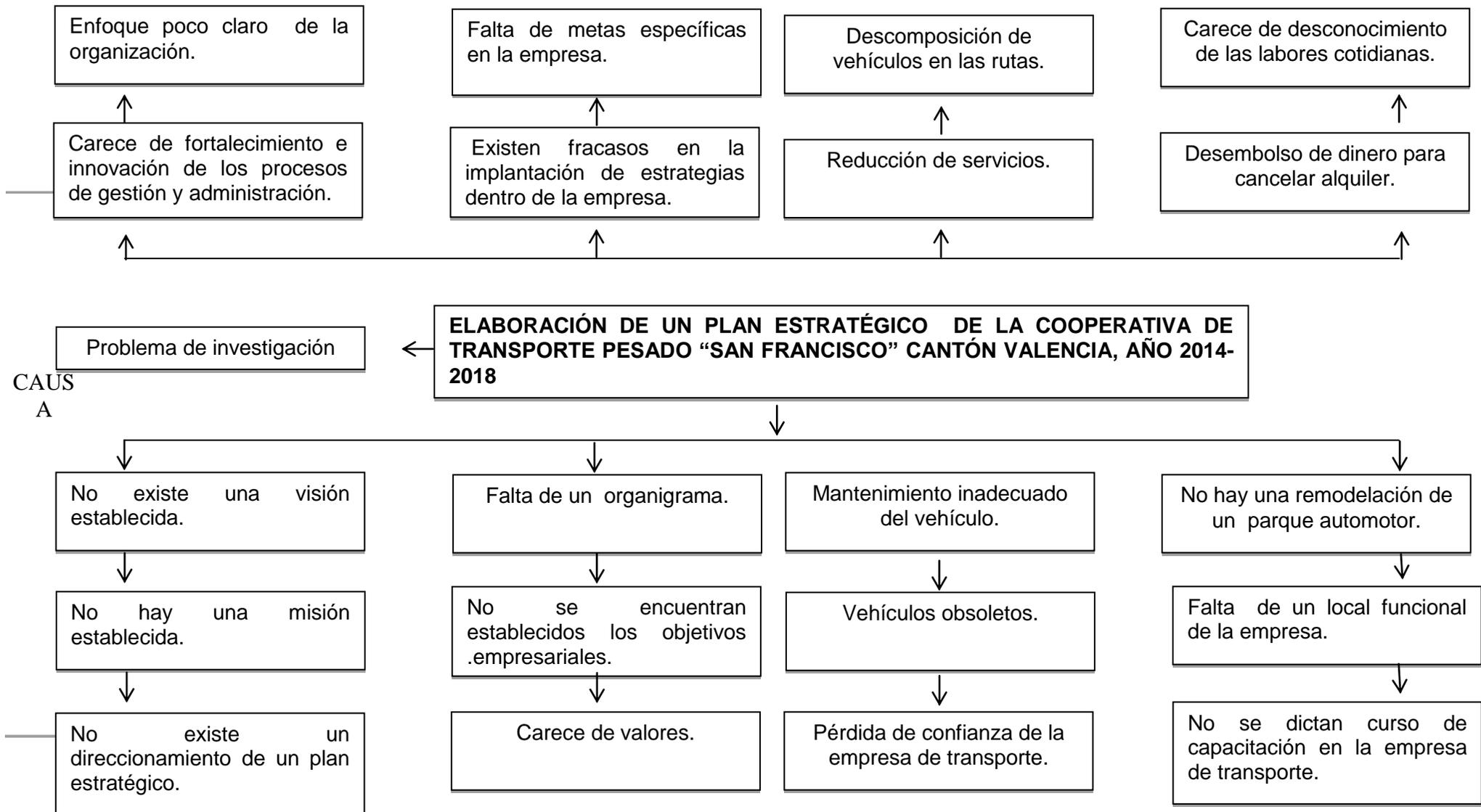
CAPITULO VI. BIBLIOGRAFÍA

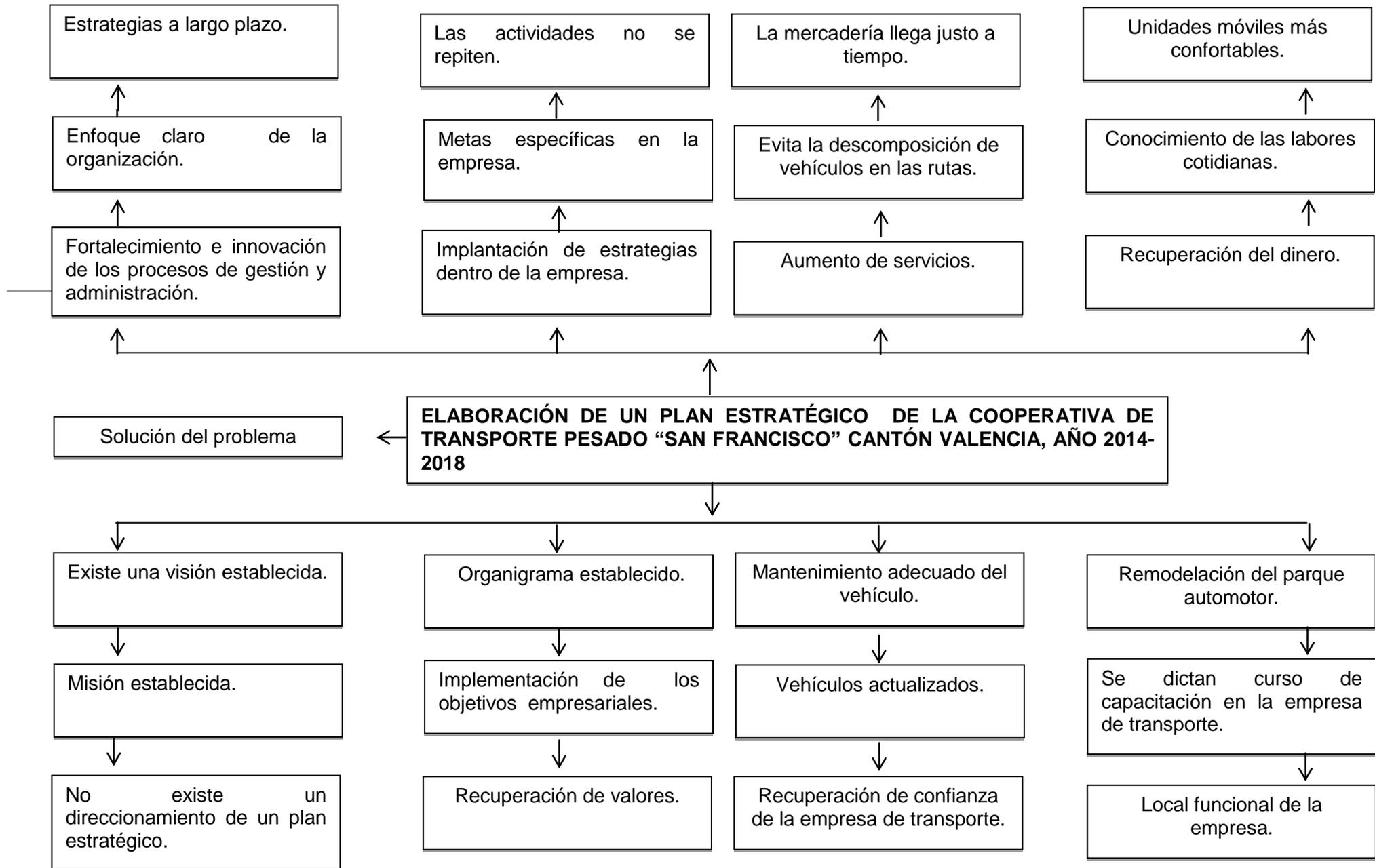
Bibliografía

- Becerril, C. O. (20 de Junio de 2010). Economista. *Alcance el éxito con un buen plan estratégico*, pág. 0.
- Bravo, W. (2014). Plan Estratégico Para El Desarrollo Institucional Del Servicio Nacional Erradicación Malaria (SNEM). *Tesis de Ingeniería UTEQ*. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.
- Campos, V. C., Amparo, M. N., & Sanchis, P. J. (2014). El método Delphi como técnica de diagnostico estratégico. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 72-81.
- Crespo, R. A., Pérez, C. R., & Morillas, A. S. (2012). *Planificación Estratégica y gestión de la publicidad conectado con el consumidor*.
- Flórez, J. (2010). *Proyectos de inversión para las PYME*. Colombia: Eco Ediciones.
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Colombia: Ediciones de la U.
- García, E., & Valencia, M. (2012). *Planeación Estratégica*. México DF: Trillas.
- Garcías, I. (15 de Octubre de 2014). Factores Básicos para un Estudio de Mercado. *Cinco Días*.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning Editores.
- Huertas, R., García, R., & Dominguez, G. (2008). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en las empresas de servicios y turísticas*.
- Jiménes, A. (14 de Octubre de 2012). Deficiencias En El Uso Del Foda Causas Y Sugerencias/Shortcomings IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGESTIONS. *Revista Ciencias Estratégias*, 89-100.

- Martínez, D., Artenio, P., & Gutiérrez, M. (2012). *La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica*.
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en las organizaciones no lucrativas: guía y participación basada en valores*.
- Osorio, K. (2014). Plan Estratégico Para El Desarrollo Empresarial De La Cooperativa De Pasajeros En Taxis Rey. *Título Ingeniería UTEQ*. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.
- Paredes, R. I., & Diminguez, F. Y. (2009). Procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica de una empresa. *Innovación Tecnológica* , 1-10.
- Rivas, L. (2014). Plan De Inversión Para El Mejoramiento De Los Servicios Automotrices De La Mecánica Veneno. *Tesis de Ingeniería UTEQ*. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.
- Rojas, L., & Medina, M. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, j. (2008). *Administración Estratégica Teorías y Casos*. México: McGraw-Hill /Interamericana de Editores, S.A.
- Torres, V. (2014). Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa De Comercialización De Insumos Agrícolas, Pecuarios Y Materiales Para La Agricultura. *Tesis de ingeniería UTEQ*. Quevedo, Los Ríos , Ecuador.

CAPÍTULO VI. ANEXOS





MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN

| CAUSA | EFECTO | PRONOSTICO | CONTROL DEL PRONOSTICO | PROBLEMATIZACIÓN | SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA |
|---|---|--|---|--|--|
| No existe una visión. Establecida. | Carece de estrategias a largo plazo. | La empresa no sabe dónde está ni a donde se dirige, | Estudio de un análisis situacional de la Cooperativa. | ¿De qué manera un Plan Estratégico, | ¿Cuáles son las fortalezas, |
| No hay una misión establecida. | Enfoque poco claro de la organización. | ya que no tiene una misión y visión establecida. | Contrarrestar las debilidades y | permitirá mejorar el desarrollo empresarial en la cooperativa de | oportunidades, |
| No existe un direccionamiento del plan estratégico. | Carece de fortalecimiento e innovación de los procesos de gestión administrativa. | Perdería posicionamiento en el mercado. | combatir las amenazas, incrementando las fortalezas y | transporte pesado “San Francisco” ubicada en valencia 2015 – 2018? | debilidades y amenazas de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” valencia 2015- 2018? |
| Falta de un organigrama. | Actividades repetitivas. | No tendría una correcta asignación de funciones a sus socios y | aprovechando las oportunidades. | | |
| No se encuentran establecidos los objetivos. | Metas específicas en la empresa. | empleados. | Elaboración de la misión, visión y valores de la cooperativa de | | |
| Carece de valores. | Existe fracaso en la implementación de estrategias dentro de la empresa. | Aumento de gasto por el pago del | transporte pesado | | ¿Cuáles serían las |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|
| | | <p>alquiler.</p> <p>Conflicto entre los miembros de la organización, al no tener noción sobre los proyectos que se pueden realizar en la Cooperativa. Sin un diagnóstico interno y externo, la empresa no podrá aprovechar las oportunidades, combatir las debilidades, y disminuir las amenazas.</p> | <p>“San Francisco”.</p> <p>Formulación y cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas que estarán estipuladas en el plan estratégico, para mejorar el desarrollo empresarial de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”.</p> <p>Lograr un cumplimiento, compromiso y sobre todo unión por parte de todos los miembros que</p> | | <p>estrategias, objetivos y metas que se establecerían para lograr un correcto funcionamiento en la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco” valencia 2015 – 2018?</p> <p>¿En qué medida la elaboración de la</p> |
|--|--|---|---|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>conforman la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”. Elaboración de la estructura programática donde se detallan, los programas, proyectos y actividades, que se realizarán en un futuro en la Cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”, ya que esto permitirá combatir las causas y efectos.</p> | | <p>estructura programática ayudara a tener un correcto desarrollando en las actividades laborales dentro de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”?</p> |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Mantenimiento inadecuado del vehículo. | Accidente- Que no llega la mercadería. | | | |
| Vehículos obsoletos. | Descomposición de vehículos en las rutas | | | |
| Pérdida de confianza de la empresa de transporte. | Reducción de servicios | | | |
| No hay remodelación del parque automotor. | No existen unidades móviles confortables. | | | |
| No se dictan cursos de capacitación de en la empresa de transporte pesado | Carece de desconocimiento en las labores cotidianas. | | | |
| Falta de un local funcional de la empresa | Desembolso de dinero para cancelar alquiler. | | | |

| MATRIZ MARCO TEÓRICO | | | | |
|--|--|---|---|---|
| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | VARIABLES | MARCO TEORICO | BIBLIOGRAFÍA |
| Elaborar un Plan Estratégico, permitirá mejorar el desarrollo empresarial en la cooperativa de transporte pesado "San Francisco" ubicada en valencia | <p>✓ Realizar un diagnóstico interno y externo de la cooperativa de transporte pesado "San Francisco" en base al FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).</p> <p>✓ Formular</p> | <p>Plan Estratégico.</p> <p>Desarrollo empresarial.</p> <p>Diagnostico interno y externo.</p> <p>FODA.</p> <p>Objetivos Claros y metas.</p> | <p>Fundamentación Teórica</p> <p>Evolución Del Concepto de Planificación Estratégica</p> <p>Proceso de Planificación Estratégica</p> <p>Análisis estratégico</p> <p>Análisis DAFO</p> <p>FODA</p> <p>Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades</p> <p>Diagnóstico de Fortalezas Y Debilidades</p> <p>Generación de Estrategias Alternativas</p> <p>Desarrollo de Planes Acción</p> <p>Control y Evaluación de Resultados</p> <p>Modelo del ciclo de vida de productos</p> <p>Definición de Estrategia</p> <p>Modelo de estrategias genéricas</p> <p>Matriz de MACMILLAN</p> | <p>Becerril, C. O. (20 de Junio de 2010). Economista. <i>Alcance el éxito con un buen plan estratégico</i>, pág. 0.</p> <p>Bravo, W. (2014). Plan Estratégico Para El Desarrollo Institucional Del Servicio Nacional Erradicación Malaria (SNEM). <i>Tesis de Ingeniería UTEQ</i>. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.</p> <p>Campos, V. C., Amparo, M. N., & Sanchis, P. J. (2014). El método Delphi como técnica de diagnostico estratégico. <i>Revista Europea de dirección y economía de la empresa</i>, 72-81.</p> <p>Crespo, R. A., Pérez, C. R., & Morillas, A. S. (2012). <i>Planificación Estratégica y gestión de la publicidad conectado con el consumidor</i>.</p> <p>Flórez, J. (2010). <i>Proyectos de inversión para las PYME</i>.</p> |

| | | | | |
|--------------|--|--------------------------|--|--|
| 2015 – 2018. | <p>estrategias, objetivos y metas, establecidos en el diagnostico interno y externo.</p> <p>✓ Efectuar la estructura programática, de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”.</p> | Estructura programática. | <p>Estrategias de diferenciación</p> <p>Estrategias competitivas</p> <p>Estrategia de liderazgo de costos</p> <p>Estrategias corporativas</p> <p>Fundamentación Conceptual</p> <p>Planificación Estratégica</p> <p>Definición de la Importancia de la Planificación</p> <p>¿Para qué planificar?</p> <p>Ventajas de la Planificación Estratégica</p> <p>Principios Básicos de la Planeación Estratégica</p> <p>Conceptos Básico</p> <p>Principios Organizacionales</p> <p>Estudio de Mercado</p> <p>Estudio Técnico</p> <p>Estudio Económico</p> <p>Estudio Financiero</p> <p>Fundamentación legal</p> | <p>Colombia: Eco Ediciones.</p> <p>Fred, R. D. (2003). <i>Conceptos de Administración Estratégica</i>.</p> <p>Galindo, C. (2011). <i>Formulación y evaluación de planes de negocio</i>. Colombia: Ediciones de la U.</p> <p>García, E., & Valencia, M. (2012). <i>Planeación Estratégica</i>. México DF: Trillas.</p> <p>Garcías, I. (15 de Octubre de 2014). Factores Básicos para un Estudio de Mercado. <i>Cinco Días</i>.</p> <p>Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2008). <i>Administración Estratégica</i>. México: Cengage Learning Editores.</p> <p>Huertas, R., García, R., & Dominguez, G. (2008). <i>Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en las empresas de servicios y turísticas</i>.</p> <p>Jiménes, A. (14 de Octubre de 2012). Deficiencias En El Uso Del Foda Causas Y Sugerencias/Shortcomings IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGESTIONS. <i>Revista Ciencias Estratégias</i>, 89-100.</p> |
|--------------|--|--------------------------|--|--|

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | <p>Martínez, D., Artenio, P., & Gutiérrez, M. (2012). <i>La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral</i>. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.</p> <p>Membrado, J. (2013). <i>Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica</i>.</p> <p>Navajo, P. (2011). <i>Planificación estratégica en las organizaciones no lucrativas: guía y participación basada en valores</i>.</p> <p>Osorio, K. (2014). Plan Estratégico Para El Desarrollo Empresarial De La Cooperativa De Pasajeros En Taxis Rey. <i>Titulo Ingeniería UTEQ</i>. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.</p> <p>Paredes, R. I., & Diminguez, F. Y. (2009). Procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica de una empresa. <i>Innovación Tecnológica</i> , 1-10.</p> <p>Rivas, L. (2014). Plan De Inversión Para El Mejoramiento De Los Servicios Automotrices De La Mecánica Veneno. <i>Tesis de Ingeniería UTEQ</i>. Quevedo, Los Ríos, Ecuador.</p> <p>Rojas, L., & Medina, M. (2011). <i>Planeación Estratégica</i>:</p> |
|--|--|--|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p><i>Fundamentos y Casos</i>. Colombia: Ediciones de la U.</p> <p>Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, j. (2008). <i>Administración Estratégica Teorías y Casos</i>. México: McGraw-Hill /Interamericana de Editores, S.A.</p> <p>Torres, V. (2014). Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa De Comercialización De Insumos Agrícolas, Pecuarios Y Materiales Para La Agricultura. <i>Tesis de ingeniería UTEQ</i>. Quevedo, Los Ríos , Ecuador.</p> |
|--|--|--|--|--|

REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO SAN FRANCISCO

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El gobierno, dirección, administración, y control interno de la cooperativa se ejercerá por medio de los siguientes organismos.

1. Asamblea General de Socios o Representantes.
2. Consejo de Administración.
3. Consejo de Vigilancia.
4. Gerencia y,
5. Comisiones Especiales.

ASAMBLEA GENERAL

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

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con representantes elegidos en un número no menor de 30 ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios.

Los representantes duraran 2 años en sus funciones pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez, se elegirán 2 representantes suplente por cada principal.

Las convocatorias para asambleas generales, serán efectuadas por el presidente, por su propia iniciativa; mandato estatuario; petición del consejo de vigilancia, gerente o petición de la tercera parte de los socios o representantes en la convocatoria constaran por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día de la asamblea.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un presidente un vicepresidente y un secretario quienes lo serán de la asamblea general.

EL CONSEJO DE VIGILANCIA

El consejo de vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 3 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta entre los socios.

Los vocales duraran en sus funciones 2 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo periodo. El consejo de vigilancia se instalara dentro de los ocho días siguientes a su elección para nombrar, de entre sus miembros, un presidente y un secretario.

COMISIONES ESPECIALES

Las comisiones especiales serán permanentes u ocasionales, las designará el consejo de administración con tres vocales que duraran un año en sus funciones. Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el reglamento interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el consejo de administración les encargue.

PRESIDENTE

El presidente del consejo de administración, lo será también, de la Cooperativa y de la asamblea general durara 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez.

SECRETARIOS

Los secretarios de los consejos y comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del consejo de administración.

Los socios de la cooperativa, son personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo. Mantener en propiedad una unidad de transporte pesado además de los requisitos específicos de ingresos que constaran en el reglamento interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas de las disposiciones contenidas en el mismo.

Su reglamento general, y reglamento interno los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias en el presente estatuto.
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos.
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativas previstos a los planes de capacitación de la organización.
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes.
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la cooperativa.
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social.
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios con derecho a un solo voto.
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los concejos, comité y comisiones.
9. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia.
10. No incurrir en competencia desleal, en los términos dispuestos por la ley orgánica de la economía popular y solidaria y su reglamento.
11. Abstenerse de utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros.

Perdida de la calidad de socio: La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario
2. Exclusión
3. Fallecimiento; o,
4. Perdida de la personalidad jurídica

Exclusión: Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el consejo de vigilancia, que incluirá las etapas acusatorias, probatoria y de alegatos, que constaran en el reglamento interno.

Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa.

Liquidación de haberes: En caso de pérdida de la calidad de socio, por cualquier de las causas previstas en el presente estatuto, los valores que por concepto de liquidación de haberse de ex – socios, extendieren el 5% del capital social.

Fallecimientos: En caso de fallecimiento de un socio los haberes que le corresponderá, por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos.

FILOSOFÍA DEL PLAN

ESTRUCTURA DE LA MISIÓN

- ¿Quiénes somos?

Somos una cooperativa de transporte pesado SAN FRANCISCO, que brindamos servicios a la comunidad, y contribuimos con el desarrollo económico del país.

- ¿Quiénes son los clientes o beneficiario?

La sociedad.

- ¿Qué servicios ofrece?

Transportación de las mercaderías de las empresas.

ESTRUCTURA DE LA VISIÓN.

- ¿A dónde quiere llegar?

Posicionamiento y resultados

¿Cómo quiere verse?

Empleados y la sociedad

- ¿Cómo quiere que lo vean los demás?

Clientes, sociedad y empleados

- ¿Cuándo quiere llegar?

En el corto y largo plazo

ESTRUCTURA DE LOS VALORES.

Para la estructuración de los valores he desarrollado las siguientes interrogantes.

- ¿Quiénes son los clientes y beneficiarios? (misión)
- ¿Hacia dónde quiere llegar? (visión)
- ¿Cuándo quiere llegar la Cooperativa? (objetivos estratégicos)
- ¿Cómo va hacer para lograrlo? (Áreas de Resultados Claves).

COOPERTIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”.

Encuesta dirigida a la gerente, y socios de la cooperativa, con la finalidad de poder evaluar el nivel de conocimiento del Plan Estratégico, de la cooperativa, desde el punto de vista Estructural y Organizacional, se adjunta el siguiente cuestionario a efectos generales:

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico interno y externo de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco” en base al FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

- 1) ¿Cuenta la cooperativa con una cede previamente establecida para brindar sus servicios?

Sí ____

No ____

- 2) ¿Los vehículos pertenecientes a los distintos socios están en óptimas condiciones, para brindar un servicio de calidad?

Sí ____

No ____

- 3) ¿El cumplimiento de las obligaciones por parte de los socios es evidente?

Sí ____

No ____

- 4) ¿Promocionan sus servicios adecuadamente para darse a conocer?

Sí ____

No ____

- 5) ¿Participa la cooperativa en los distintos eventos socio-culturales del cantón?

Sí ____

No ____

- 6) ¿Tiene usted conocimiento sobre la existencia de un Organigrama Estructural en la institución?

Sí ____

No ____

7) ¿Está al tanto de la importancia que tiene un Organigrama Estructural en la institución?

Sí ____

No ____

8) ¿Existe una sistemática de selección antes de afiliar a un nuevo socio?

Si ____

No ____

9) ¿Se mantiene un control individual por cada socio (expediente-archivo por socio)? En donde se especifique.

- Tipo de contrato de afiliación.
- Actualización de información: revisiones de sueldos, situación familiar, deducciones especiales, etc.

Sí ____

No ____

10) ¿En el transcurso de la prestación de sus servicios han sufrido algún tipo de inconvenientes con el alto índice delincencial?

Sí ____

No ____

COOPERTIVA DE TRANSPORTE PESADO “SAN FRANCISCO”.

Encuesta dirigida a la directiva y socios de la cooperativa, con la finalidad de poder evaluar un Plan Estratégico para mejorar el desarrollo empresarial, de la cooperativa de transporte pesado “San Francisco”, se adjunta el siguiente cuestionario a efectos generales:

Objetivo 2. Formular estrategias, objetivos y metas, establecidos en el diagnostico interno y externo.

1) ¿Cree que es necesaria la creación de un Plan Estratégico?

Sí ____

No ____

2) ¿Está la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco preparada para un proceso de planificación estratégica?

Sí ____

No ____

3) ¿La Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco” tiene objetivos claros y precisos?

Sí ____

No ____

4) ¿Están dispuestos a acatar lo establecido en el plan estratégico para el cumplimiento de sus objetivos y metas?

Sí ____

No ____

5) ¿Considera usted que el plan estratégico ayudará a mejorar el desarrollo empresarial de la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”?

Muy de acuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy en desacuerdo ____

Objetivos 3. Efectuar la estructura programática, que será necesaria para el cumplimiento del logro de los objetivos planteados de la cooperativa de Transporte Pesado “San Francisco”.

1) ¿Hay compromiso para con el proceso de cumplimiento de un Plan Estratégico (Estructura Programática)?

Sí ____

No ____

2) ¿Han aumentado los servicios que presta en la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”?

Sí ____

No ____

3) ¿Los socios, apoyan los valores sociales y culturales vigentes en la Cooperativa De Transporte Pesado “San Francisco”?

Sí ____

No ____

4) ¿La cooperativa participa en eventos sociales y culturales a nivel zonal, para darse a conocer?

Sí ____

No ____

5) ¿Tiene la cooperativa estrategias capaces que permitan a la misma obtener una incrementación de socios?

Sí ____

No ____

6) ¿Los socios han recibido capacitaciones por parte de la cooperativa?

Sí ____

No ____

7) ¿Cree usted que la capacitación del personal permite que la empresa sea más competitiva?

Sí ____

No ____

8) ¿Posee la cooperativa infraestructura adecuada para el funcionamiento de la misma?

Sí ____

No ____

9) ¿Tienen la cooperativa pre-determinado la construcción de una sede?

Sí ____

No ____

10) ¿Mediante el estricto seguimiento y cumplimiento se lo estipulado en el plan estratégico se lograr ser más competitivo?

Probable ____

Quizás ____

Poco Probable ____

