



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA  
DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO**

Plan Estratégico para el crecimiento institucional de la “**Cooperativa de  
Transporte Expreso Milagro**”.

**Autor:** Kevin Alexander Buenaño Wong

**Tutor:** Msc. Huber Echeverria Vásquez

**Milagro, 6 de Enero del 2017**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es "Plan Estratégico para el crecimiento institucional de la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro". Presentado por el, estudiante Buenaño Wong Kevin Alexander, para optar al título de Ingeniero Comercial.

Milagro, a los 6 días del mes de Enero del 2017



---

Msc. Huber Echeverria Vásquez  
Cédula: 091657781-0

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 6 días del mes de Enero del 2017



---

Kevin Alexander Buenaño Wong

CI: 0927006445

## **DEDICATORIA**

Este logro indiscutiblemente se lo doy en primer lugar a Dios por permitirme llegar hasta estas instancias con vida y salud.

A mis padres Leonardo Buenaño Guevara y Leili Consuelo Wong, los cuales me han apoyado incondicionalmente, y a la Cooperativa de transporte Expreso Milagro por contribuirme alcanzar este logro abriéndome sus puertas.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud a la UNEMI, a los docentes que compartieron conmigo sus conocimientos; a mis compañeros con quienes compartí las aulas Universitarias y fueron testigo de mi dedicación y esfuerzo.

Al o ing. Huber Echeverría docente tutor, que me apoyo en la realización del presente trabajo de titulación, aportando sus conocimientos para poder realizar un trabajo de acuerdo a lo requerido.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Plan Estratégico para el crecimiento institucional de la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 6 días del mes Enero del 2017



---

Kevin Alexander Buenaño Wong

CI: 0927006445

## ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I .....	2
1 EL PROBLEMA .....	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Delimitación .....	3
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivos Generales .....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
CAPITULO II .....	5
2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Marco Teórico y referencial .....	5
2.2 Marco Metodológico .....	13
2.3 Población y muestra .....	13
2.4 Métodos y Técnicas .....	14
2.5 Resultados.....	15
CAPITULO III .....	16
3 PROPUESTA .....	16
3.1 Descripción de la Propuesta .....	16
3.1.1 Desarrollo de la propuesta .....	17
Conclusiones.....	26
Recomendación.....	27
Bibliografía .....	28
Apéndice.....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

**De existir tablas en su trabajo, caso contrario, elimine esta parte**

Tabla 1: Trabajadores y sus cargos.....	14
Tabla 2: Táctica - Plan de acción 1.....	21
Tabla 3: Táctica - Plan de acción 2.....	22
Tabla 4: Táctica - Plan de acción 3.....	23
Tabla 5: Matriz de problemas.....	31
Tabla 6: Estrategia FO-FA-DO-DA.....	35
Tabla 7: Matriz de planificación estratégica cuantitativa – MPEC.....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de la cooperativa de transporte EXPRESO MILAGRO.....4

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL**

**Título:** Plan estratégico para el crecimiento institucional de la “COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO”.

**Resumen:** Un posible problema el cual puede estar presentando la empresa estudiada “COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO” es la ausencia de un plan estratégico, lo que ha ocasionado la pérdida de su ventaja competitiva de los competidores en el mercado ya establecido, esto ha ocasionado que los ingresos anuales de la misma disminuyan de una manera significativa, debido que sus respectivos representantes desconocen de los problemas y amenazas, la cual se está viendo envuelta la institución.

Para este trabajo la metodología que se pretende realizar será mediante una investigación observatorio y una entrevista directa con el Presidente de la empresa, la cual esperamos poder obtener la información suficiente que permitirá poder realizar el diseño de una matriz FODA, visión y objetivos de la empresa.

**Palabras clave:**

DESARROLLO, CRECIMIENTO, OPORTUNIDADES, AMENAZAS, COMPETIDORES

## **ABSTRACT**

**Title:** Strategic plan for the institutional growth of the "COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO".

**Summary:** A possible problem which may be presented by the company studied " COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO " is the absence of a strategic plan, which has caused the loss of its competitive advantage of competitors in the market already established, this has caused That the annual income of the same diminish in a significant way, due to their respective representatives who are not aware of the problems and threats, which the institution is being involved.

For this work the methodology is intended to be done through an observatory research and a direct interview with the President of the company, which we hope to obtain enough information that will allow the design of a SWOT matrix, vision and objectives of the company.

**Keywords:**

DEVELOPMENT, GROWTH, OPPORTUNITIES, THREATS, COMPETITORS

## INTRODUCCIÓN

Se considera que un plan estratégico es un proceso por el cual una institución puede definir su visión, misión, también se establecen objetivos sean estos, el general y los específicos, se establecen estrategias para que de esa forma se pueda lograr las metas ya propuestas, es vital debido que mediante estos planes podemos evitar problemas y cambios que se puedan presentar a futuro, esto ayuda a establecer medios relevantes para poder afrontar problemas que se presenten en el mercado competitivo.

El objetivo general propuesto, es la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro periodo 2016 – 2019 y sus objetivos específicos más importantes para fortalecer el crecimiento institucional.

La implementación de un método FODA, contribuirá de una manera vital para conocer de una forma más técnica la situación que afronta la cooperativa, tanto de forma interna como externa, la aplicación de estrategias y mediante la misma poder lograr los objetivos para alcanzar las metas. La implementación de este plan estratégico contribuirá de gran manera para mediante estos métodos pueda generar un crecimiento vital para la institución.

Previa resultados y análisis, recomiendo a Expreso Milagro tener muy en claro sus objetivos a futuro, esto les dará un camino claro y podrán lograr sus metas de forma eficaz, que puedan implementar cada punto que se ha emitido en los métodos que servirán para poder llevar una administración más efectiva y con mayor productividad a futuro, de los objetivos planteados algo que quiero hacer énfasis es en que puedan gestionar y buscar la asesoría correcta, mediante las unidades nuevas se podrán gestionar para la adquisición de nuevas rutas de recorrido a nivel nacional, utilizar de manera productiva su patio modernizado con el cual cuenta en la actualidad, esto generará un crecimiento masivo debido que se abren puertas en otros mercados, y a su vez traerá mayores ingresos

## **CAPÍTULO I**

### **1 EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

La "Cooperativa de Transporte Expreso Milagro" es una institución con 38 años de funcionamiento en el mercado de transporte terrestre de pasajeros, considerada a principio la mejor por brindar sus servicios, y aceptada por los clientes, la cooperativa se ha caracterizado por ser una institución sólida, con un ambiente laboral confortable, la relación de los accionistas ha sido esencial en el crecimiento e innovación de la cooperativa, algo que ha caracterizado a la cooperativa ha sido brindar un buen servicio, sus unidades modernas, su personal capacitado, sean estos el personal de oficina, como el personal que opera en las unidades, algo que ha caracterizado también a esta empresa es que más del 50% de sus accionistas son familia, diciendo de otra manera es un negocio familiar, que ha acogido a otras personas para que formen parte de esta familia llamada Expreso Milagro.

Esta institución tiene como principal problema, el Crecimiento Institucional Limitado, viéndose reflejada en los últimos años, debido a esto no han podido desarrollar de la manera en la que sus accionistas esperan.

Al no tener un crecimiento progresivo, podemos decir que esta empresa, tiene una ausencia de estrategias, con respecto a sus competidores, debido a ello hoy en día se puede entender el porqué de esta tendencia no favorable en su crecimiento.

La inexistencia de estrategias competitivas dentro de la institución, ha generado que Expreso Milagro tenga una pérdida de ventaja competitiva, dando así ventajas a sus competidores directos.

La ausencia de visión para la empresa, ha generado como consecuencia, la limitación de metas futuras para su desarrollo, lo cual ha detenido su crecimiento.

Ausencia de guía de análisis en la institución, genera el desconocimiento, tanto de la empresa como sus competidores, lo cual produce una desventaja competitiva y problema futuro.

En la actual situación que atraviesa la cooperativa de transporte Expreso Milagro, no es tan desfavorable por ahora, debido que cuenta con una ligera ventaja competitiva, sobre sus competidores directos, pero considerando los problemas presentados en el caso, podemos decir que esa ligera ventaja que aún posee, puede verse afectada en los años próximos, lo que generaría la pérdida total de la ventaja que posee y como consecuencia la reducción de los ingresos económicos que son generados.

Para poder evitar esta decreciente empresarial en la cooperativa, la solución es establecer un plan de estrategias, el cual lleva como métodos la implementación de la matriz FODA, visión, objetivos, indicadores y metas, sabiendo que contribuirá de una manera directa para su crecimiento y fortalecimiento.

## 1.2 Delimitación

Esto se lleva a cabo en:

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Campo:** "COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO"

**Aspecto:** análisis FODA

La propuesta de trabajo realizada se enfoca en la elaboración de un "Plan Estratégico para el Fortalecimiento de la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro" ubicado en la ciudad de Milagro, donde su sede principal se sitúa en las calles Chile 412 entre García Moreno y 10 de Agosto.



**Figura 1:** ubicación de la cooperativa de transporte Expreso Milagro

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivos Generales

Elaborar un plan estratégico, estableciendo competencias, para el crecimiento institucional.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Implementar un plan estratégico, de ventas, para fortalecer la ventaja competitiva.

Implementar una visión en la organización, para el direccionamiento de la institución.

Implementación de una FODA, con la finalidad de conocer la situación actual

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Marco Teórico y referencial**

La cooperativa de transporte Expreso Milagro fue fundada el 26 de mayo de 1976, desde sus inicios siempre su objetivo ha sido ser los pioneros de la transportación en el cantón, las primeras unidades eran unas furgonetas pequeñas con capacidad máxima de hasta 20 pasajeros, a lo largo de todo este trayecto la empresa ha ido de innovación en innovación, los pioneros de su fundación la mayoría en la actualidad no están dentro de ella los cuales se han dedicado a otras actividades, pero dejando su legado dentro de la institución hijos e hijas que en la actualidad cuentan con unidades y son actuales socios de la misma, hoy en día podemos observar el cambio abismal que la cooperativa cuenta con unidades de mayor envergadura, modernas y cómodas con relación a sus inicios su estructura es mucho mayor y su crecimiento y acogida en el transporte de la misma manera (Coca, 2012).

El estudio demuestra que, en general, las empresas que han solicitado colaboración externa para la implementación de las distintas técnicas y herramientas se muestran más satisfechas que aquellas que lo han hecho de manera independiente. Esto sucede en el caso del plan estratégico, la mejora continua, el plan de marketing y la planificación económica – financiera. En el caso de la planificación de recursos humanos, sin embargo, sucede al contrario; están más satisfechas aquellas empresas que la han implantado en solitario que aquellas que han solicitado apoyo externo; En resumen, el plan estratégico se perfila como la técnica que presenta una mayor penetración en la muestra internacional de directivos y que, a su vez, genera una mayor

satisfacción. En la CAPV, sin embargo, el plan estratégico se sitúa en un segundo lugar, por detrás del sistema de gestión de la calidad ISO 9000. De ello se deduce el potencial de desarrollo que todavía tiene esta técnica entre nuestras empresas (Sainz De Vicuña, 2013).

Un plan estratégico es el cuaderno de bitácora de la empresa, donde plasmar dónde se encuentra actualmente, dónde quiere llegar, qué hará para lograrlo y, obviamente, llevar un seguimiento para ver si los objetivos se van cumpliendo de acuerdo a lo establecido. Es indispensable la practicidad de un plan de acción, que sea posible y moldeado dentro de lo real y a los recursos que dispone las empresas, además de marcha al rumbo de la misma, que se pueda empezar a implementar, lo más antes posible (practical team, 2014).

Desarrollo del plan estratégico:

Cuando una organización decide hacer un Plan Estratégico el cual permitirá enfrentar de manera exitosa a sus competidores y que le permita crecer de una manera ordenada surge la pregunta ¿Cómo puedo hacer? ¿Cuál es el método para realizar una PLANIFICACION Estratégica? ¿Podrá aplicar lo que aprendí en la maestría o en el IPADE? ¿Lo podré desarrollar por mi propia cuenta? Pues bien, debido a que tal vez se han publicado millares de artículos y libros sobre el tema de Planificación Estratégica desde finales de la segunda guerra mundial, lo cierto es que todavía los que conocen del tema lo guardan como su tesoro.

¿Por qué planear?

Generalmente cuando se piensa en un Plan Estratégico, se puede pensar en algo complicado y sofisticado, solo para grandes corporaciones. Esta ideología esta fuera de lo real, es más bien un mito que se han encargado de reforzar las “grandes organizaciones y los grandes consultores”.

Elaborar un plan estratégico equivale a:

- Estar atentos a lo próximo a realizarse en los años venideros.
- Observar próximos escenarios.
- Alistar alternativas en la conducción del negocio.
- Poner fuertes objetivos pero que no salgan de lo real.

Propósitos generales de un Plan Estratégico.

1. Contar con una metodología practica que le permita a la organización formular y definir periódicamente OBJETIVOS y ESTRATEGIAS de negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su VISION, su MISION, sus OBJETIVOS y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad congruente con la VISION y MISION del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que acelere el nivel de evolución competitiva de la organización
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Gracias al Plan Estratégico una organización sabe de manera clara:

- Qué resultados debe alcanzar (objetivos)
- Como los va a alcanzar (estrategias)
- Que actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (programa de trabajo)
- Quien y cuando se va a desarrollar dicha actividad (responsabilidad)

Manual de Planeación Estratégica

1. Diagnóstico FODA
2. Visión del negocio
3. Objetivos Específicos
4. Indicadores
5. Metas del negocio (Alvarez Torres, 2014).

Análisis FODA: el análisis FODA es una herramienta eficiente para el trabajo, el cual conlleva información limitada acerca de la empresa o institución, en cada proceso de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización (Diaz, 2012).

Dentro del análisis interno es necesario explicar, como datos básicos lo que son, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que dan carácter a los supuestos e hipótesis, bajo lo que se edifica en el Plan Estratégico.

Fortaleza, explican aquellos signos, recursos tanto humano como económico y financiero, organización, área de negocio, líneas de producción, etc., que dentro del contexto interno de la empresa pueden representar un liderazgo (Abascal Rojas, Como se hace un Plan Estrategico , 2013).

En palabras resumidas las fortalezas es todo lo interno de una organización, y lo cual se puede utilizar para su fortalecimiento y crecimiento, no depende de factores externos, ni de la competencia, plenamente depende de sus áreas fortalecidas usarlas para desarrollarla con mayor efectividad.

Oportunidad, explican aquellas posibilidades que la compañía es capaz de aprovechar para sí, o a las que puede acceder dentro del entorno externo, de tal forma que si se consigue, proporcionan ventajas y fructíferos beneficios (Como se hace un Plan Estrategico , 2013).

Son temporadas en la cual una empresa aprovecha ciertas oportunidades externas que suelen darse, sean estos por factor tiempo, clima, competidores o gubernamentales, no depende de lo que posee la empresa, si no de lo que se le presenta en el entorno y lo usa para su desarrollo.

Debilidad, se definen como aquellos problemas o inconveniente que detienen mientras estos no se eliminan, coartan el desarrollo e otros presumibles puntos fuertes, al mismo tiempo que ayudan a resquebrajar el funcionamiento de la empresa por mayor debilitamiento de otras debilidades (Abascal Rojas, Como se hace un Plan Estrategico , 2013).

Consiste netamente en las áreas débiles que una organización posee, y la cual si no es tratada a tiempo y de manera oportuna, puede generar que a la larga sea un factor importante para el declive de la organización.

Amenaza, se pueden considerar como aquellos eventos afectados al entorno exterior a la empresa, que son previsibles, y que si se diesen, dificultarían en gran medida el que pudieran cumplirse los objetivos. Como dice el profesor Yáñez "lógicamente hay que suponerlos con cierta probabilidad de

cumplimiento, con una medida entre lo más probable y lo más peligroso que pueda darse en la empresa” (Abasco Rojas, 2013).

Se refiere a amenazas a los factores externos, que no depende de la organización, y que no está en control de ella, sean estos factor clima, factor demanda, ley gubernamental, etc..., la organización debe estar preparada para poder hacer frente a ello.

Visión: Parte de una idea a la que daremos forma y enriqueceremos con los valores que hacen únicos a nuestra empresa o proyecto, es la capacidad de tender un puente entre “lo que es” y “lo que puede ser”, ¿Cómo lograr que los retos se conviertan en oportunidades? ¿Cómo conseguir que estos clientes queden satisfechos? (Yates, 2012).

- ¿Qué queremos o deseamos ser?
- ¿Qué necesidad se desea satisfacer?
- ¿Personas o grupos que se beneficiaran?
- ¿Bienes y/o servicios a ofrecer?
- ¿Cómo va a ofrecer el bien o servicio?

Misión: Un planteamiento de misión es el claro y simple señalamiento de aquello que la organización trata de cumplir mediante sus actividades. Un informe de misión bien concebido puede ser un valioso instrumento de trabajo que provoca una guía para la futura dirección de la organización y una base para tomar decisiones. Puede ayudar a establecer una común conciencia y comprensión entre los empleados sobre lo que la organización está haciendo, a quien está sirviendo y a que trata de hacer. También desempeña un importante papel de relaciones públicas, al comunicar de manera concisa a los interesados que es la organización y que hace (Guevara Moncada, 2014).

El planteamiento de misión debería surgir de respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos nosotros como una organización?
- ¿Qué necesidades sociales debemos solucionar?
- ¿Cómo debería nuestra organización reconocer o anticiparse y responder a esas necesidades?

- ¿Cómo debemos responder a nuestros interesados clave y a sus preocupaciones?
- ¿Cuál es nuestra filosofía y cuales nuestros valores básicos?
- ¿Qué hace que nuestra organización sea distinta o única? (Guevara Moncada, 2014).

Objetivos: los objetivos tienen que ver con los resultados más importantes para la empresa. Tienen que ver con la satisfacción de los clientes, con la satisfacción de los colaboradores y con la satisfacción de los accionistas. Los objetivos de negocio son los resultados más importantes para la organización y no son negociables (Alvarez Tórees, 2015).

Objetivos específicos: Los objetivos específicos pueden ser definidos como objetivos operativos, es decir, es posible técnicamente evaluarlos por observación directa; definir objetivos específicos supone pues haber tomado una serie de decisiones entre alternativas válidas, por lo que en ningún caso se debe olvidar la debida congruencia con los niveles superiores en la definición de los objetivos, es decir, con los generales correspondientes, la definición de los objetivos e la redacción de una proposición, que tiene sentido (Barayas Zayas, 2012).

Estos objetivos se desglosan del objetivo general, ayudan a poder identificar los problemas causados, y nos permiten identificar de manera más directa las situaciones causadas.

Objetivos generales: La función principal de todo objetivo general es formular el propósito de la investigación; por lo que este debe establecer qué es lo que se va a hacer en el desarrollo de la misma, para dar respuesta a la situación planteada. El objetivo general de un proyecto de investigación debe ser concreto, viable, preciso, claro, sin ambigüedad, y susceptible de alcanzar, visto desde esta perspectiva se puede afirmar que todo objetivo general de un proyecto está estrechamente ligado con el título de la investigación, en donde se identifica sin entrar en detalles, lo que se desea indagar o analizar (Rojas, 2014).

Los objetivos generales es enfocado de una manera amplia, la cual es directamente relacionado con el tema de investigación, esto permite tener un

claro panorama de nuestro proyecto, partiendo de este podemos definir los objetivos específicos, debido que todos ellos se dirigen al general.

Indicadores: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura (Jessnel, Scribd., 2012).

Tipos de indicadores de gestión:

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados (Jessnel, Scribd., 2013).

Nos ayudan a medir y poder llevar un control de lo que se ha implementado para el mejoramiento de una organización, que esté funcionando de manera adecuada, en caso de no ser así, se podrían dar los ajustes necesarios y corregir el área afectada.

Metas de negocio: Las metas son fijadas de arriba hacia abajo, por lo que una meta de negocio determina varias metas de TI que la soportan, y se logra por un proceso o la interacción de varios procesos. Por lo tanto, las metas de TI ayudan a definir las diferentes metas de proceso que se desagregan en cascada, mientras que los criterios de información proporcionan un método general para definir los requerimientos del negocio, la definición de un conjunto de metas del negocio y de TI ofrece una base más refinada y relacionada con el negocio, al establecer los requerimientos necesarios para el desarrollo de metas (Fonseca Luna, 2014).

Es todo lo que la organización quiere lograr, en base a los objetivos puestos, y utilizando las estrategias correspondientes, estas metas pueden ser a corto o

largo plazo, lo importante es poderlas cumplir, para satisfacción de la organización y su mayor crecimiento.

#### Antecedentes

(Arias Torres, 2014) El presente trabajo está enfocado en la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Loja período 2013-2016, cuyo propósito es generar un mayor número de clientes, incrementar su rentabilidad y brindar a los usuarios un servicio con calidad y calidez. El proceso del plan estratégico empieza con un análisis de la cultura organizacional, a continuación se realiza el análisis externo a través de la elaboración de la matriz PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) y el diamante de Porter; además se desarrolla el análisis interno el cual permite elaborar las matrices FODA y combinación de factores, estableciendo así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Obtenida esta información se formulan los objetivos estratégicos a implementar, consiguiendo que las debilidades se transformen en fortalezas, las oportunidades sean aprovechadas y previniendo futuras amenazas o riesgos que puedan afectar a la misma. Este estudio pretende demostrar la importancia que un plan estratégico tiene dentro de una entidad y sus valiosos aportes al momento de tomar decisiones que podrían resultar en una expansión exitosa y consolidar su posición en el mercado.

(Reyes Poveda & Celin Orozco, 2012) Entendida la planeación estratégica como un "proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento en la empresa hacia al futuro., Este trabajo tiene como propósito diseñar y llevar a cabo la planeación estratégica de un plan de desarrollo que permita adoptar lo que puede y debe lograr GLOB @LNET en el ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve para conseguir sostenibilidad y desarrollo.

(Chavez Salazar , 2012) Los orígenes del diseño gráfico en Ecuador están ligados a las artes heredadas del mestizaje cultural de las épocas pre

colombinas y coloniales teniendo como entidad referente a la Escuela Quiteña de Artes. El diseño es las artes y ciencias integradas para la reproducción industrial o gran escala; así la Escuela Quiteña representaba al conjunto de manifestaciones artísticas que se desarrolló en el territorio de la Real Audiencia de Quito, durante el periodo colonial es decir durante la dominación española (1542-1824).

## 2.2 Marco Metodológico

El método deductivo es un "procedimiento que toma unas aseveraciones en calidad de hipótesis y comprueba tales hipótesis", deduciendo de ellas, en conjunto con otros conocimientos que ya poseemos, conclusiones que confrontamos con los hechos, es un esquema o dómelo de confirmación de hipótesis. Cuando más casos confirmatorios hay, mayor es la posibilidad de que la hipótesis sea verdadera. La confirmación nos da la probabilidad de que la hipótesis sea verdadera, en cambio la refutación significa que la hipótesis sea verdadera, en cambio la refutación significa que la hipótesis es falsa (Bernal Torres, 2006).

Se utilizó este método debido que es el más adecuado para este proyecto, debido a la dimensión de tamaño de la empresa, con información recolectada través de una entrevista podemos sacar la situación actual de la empresa, a través de la información obtenida.

## 2.3 Población y muestra

La cooperativa de transporte Expreso Milagro no cuenta con el número suficiente de trabajadores para tomar una muestra, debido que el número de trabajadores con que cuenta la cooperativa es de 14 trabajadores, igual los voy a detallar con sus funciones.

**Tabla 1:** *trabajadores y sus cargos*

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Fernando Buenaño Guevara	Presidente
José Luis Alcocer	Gerente

Jacinta Baque	Contadora
Liliana Ramos	Secretaria
Antonio Villarroel	Guardia
Mery Córdova	Boletero 1
Ginger Naranjo	Boletero 2
Jimmy Pinela	Boletero 3
Patricia Saltos	Boletero 4
Jaim Mora	Boletero 5
Xiomara Zuloaga	Boletero 6
Amparito Goyes	Boletero 7
Quena Barrera	Boletero 8
José Gavilanes	Conserje

#### 2.4 Métodos y Técnicas

Ahora bien, es evidente que el manejo de la técnica de la entrevista demanda una cierta claridad con la relación a su prioridad contextual, y este es el de la comunicación. El ocurrir comunicante se expresa dentro de la entrevista en su más amplia dimensión, tanto en su aspecto verbal, como en el no verbal. No solo a través de las palabras se puede comunicar, sino por medio de un vasto manejo de indicadores, como son: la postura del cuerpo, la compostura y modales, el control personal, las reacciones emocionales, etc (Acevedo Ibañez & A. Lopez M., 2013).

La entrevista consiste en intercambios directos de ideas e ideologías, que se generan a través de una plática donde interviene una, dos o más personas donde únicamente quien realiza la entrevista tiene la facultad de preguntar. Los que se encuentran dentro de este foro solamente se enfocan en lo que el

entrevistador está generando para sus debidas respuestas. La mayoría de las veces ser espontaneo, genera que la entrevista se la lleve de una manera agradable y mediante esto la conversación con el entrevistado fluye con libertad y comodidad. Una entrevista es recíproca, donde el entrevistado utiliza una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación totalmente libre; en ambos casos se utiliza un formulario o esquema con preguntas o cuestiones para enfocar la charla que sirven como guía (concepto.d, 2014).

El método que se ha usado es la entrevista directa, debido que la cooperativa de transporte Expreso Milagro no cuenta con número grande de trabajadores, y opte por usar este método para la recaudación de información, con preguntas específicas, para poder evaluar la situación actual en la que atraviesa la cooperativa, quien ayudó para poder adquirir esta información es el señor presidente Fernando Buenaño, el cual de una manera muy directa pudo responder cada pregunta de acuerdo a lo solicitado.

## 2.5 Resultados

En la entrevista realizada al señor presidente de la cooperativa Fernando Buenaño, pude analizar que la institución como tal, ha tenido una trayectoria muy exitosa, la cual ha generado ese factor diferencial con respecto a los competidores, la innovación y progreso han sido sus pilares, tanto así que en la actualidad están próximos a cumplir su aniversario 40 como institución, cabe recalcar que eso señala las buenas decisiones y un trabajo fuerte tanto de sus accionistas como sus colaboradores, no así pese a sus logros y ventaja competitiva que han obtenido a lo largo de los años, el presidente nos indicó que todas estas decisiones y estrategias que ellos han usado, han sido con conocimiento empírico, debido a los años de experiencia que han venido acogiendo dentro del transporte, podemos ver que toda decisión y estrategia no ha sido basada en estudios ciertos, si no en conocimiento empírico, no contar con estrategias establecidas, metas para alcanzarlas, objetivos trazados, tener claro hacia dónde quieren ir (visión), desconocer sus debilidades, sus fortalezas, sus amenazas y sus oportunidades, han generado que en la actualidad se vean detenidos en su desarrollo institucional.

## **CAPÍTULO III**

### **3 PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción de la Propuesta**

Expreso Milagro es una cooperativa de transporte de pasajeros, conformado en su mayoría por familia, esta institución ha crecido a lo largo de su trayectoria, debido a su experiencia y a su servicio la ha constituido como la mejor dentro del Cantón Milagro.

La propuesta presentada es con el objetivo que la cooperativa de transporte Expreso Milagro, pueda utilizar de una forma más eficiente sus recursos, y de esta manera se fortalezca en el mercado la cual traerá consigo un crecimiento institucional, la implementación de un plan estratégico contribuirá de una manera enormemente para su desempeño efectivo y sus logros futuros puedan ser alcanzados.

La presente información muestra aspectos muy importantes para la institución, el cual es una matriz FODA, la inexistencia de la misma dentro de la cooperativa ha ocasionado que se vea afectada en la actualidad para su crecimiento, tanto en el área operativo como administrativa, la ausencia de este método dentro de la misma ha traído consigo barreras que han limitado el crecimiento, a continuación presentare un método FODA.

El Plan Estratégico propuesto ayudara y facilitará para a la elección de buen personal capacitados para desempeñar su labor de manera eficiente, tanto los de oficina, como los de las unidades de vehículos, la implementación de nuevas estrategias para las toma de decisiones y también para las restricciones, de esta manera evitar posibles futuros fracasos dentro de la institución.

### 3.1.1 Desarrollo de la propuesta

Plan estratégico institucional de la cooperativa de transporte Expreso Milagro.

#### Visión

Ser una de las mejores cooperativas de transporte terrestre de pasajeros a nivel regional, contando con vehículos de primer nivel, satisfaciendo la necesidad de nuestros clientes, caracterizándonos por nuestro excelente servicio, y siendo fomentadores de empleo y valores.

#### Misión

Somos una cooperativa de transporte terrestre de pasajeros, que brindamos con excelencia nuestro servicio, enfocados en el bienestar de nuestros clientes, para satisfacer de manera rápida y oportunidad la llegada a sus destinos de manera segura.

#### Valores

- Lealtad
- Honestidad
- Integridad
- Respeto
- Progreso continuo
- Trabajo en equipo
- Creatividad e innovación
- Compromiso con el cliente

#### Matriz FODA de la Cooperativa de Transporte Expreso Milagro

##### Fortaleza

- ✓ Unidades modernas
- ✓ Servicio directo brindado
- ✓ Preferencia en el mercado
- ✓ Empresa constituida
- ✓ Experiencia en el mercado
- ✓ Infraestructura propia establecida

- ✓ Contratos con proveedores
- ✓ Control satelital en todas sus unidades
- ✓ Cuenta con 19 unidades

#### Oportunidades

- ✓ Adquisición de nuevas rutas a nivel nacional.
- ✓ Negociaciones con proveedores carroceros
- ✓ Financiamiento por parte de Instituciones Bancarias
- ✓ Captación masiva de clientes
- ✓ Aumento de numero de
- ✓ Accionistas
- ✓ Exoneración en pagos de las matrículas de los vehículos.
- ✓ Establecer competencia reguladas mediante la asociación

#### Debilidades

- ✓ Accionistas divididos
- ✓ Ausencia de estrategias competitivas
- ✓ Capacidad del personal
- ✓ Carencia de metas
- ✓ Escaza gama de servicio
- ✓ Elección de personal inadecuada
- ✓ Ausencia de personal contable
- ✓ Inexistencia de valores institucionales
- ✓ Inexistencia de departamento de RRHH

#### Amenazas

- ✓ Que la competencia ofrezca servicio similar a menor precio
- ✓ Cambios en las políticas gubernamentales
- ✓ Exceso de competidores
- ✓ Empresas de transportes privadas
- ✓ Exceso de leyes de tránsito para el transporte
- ✓ Prohibición de salidas de permiso
- ✓ Llegada de invierno fuerte

#### Estrategia FO-FA-DO-DA

## FO

- ✓ (F1-O1) Mediante las unidades nuevas se podrán gestionar para la adquisición de nuevas rutas de recorrido a nivel nacional.
- ✓ (F2-O4) Implementar nuevos servicios diferenciado con el fin de captar la mayor cantidad de usuarios.
- ✓ (F5-O5) En base a la experiencia que la institución ha adquirido, se va a generar la venta de los puestos que se generen.

## FA

- ✓ (F3-A1) Fidelizar a nuestros clientes mediante una buena atención y valor agregado a nuestros servicios para controlar la competencia.
- ✓ (F2-A4) Mantener la calidad de nuestro servicio para que los clientes se identifiquen con la cooperativa.
- ✓ (F5-A5) Incentivar con descuentos mensuales a nuestros clientes para que sigan fieles a nuestro servicio

## DO

- ✓ (D3-O1) Capacitar al personal para su buen trato en la atención al cliente y de esta manera atraerlos para satisfacer sus necesidades.
- ✓ (D2-O3) Crear promociones y descuentos atractivos para diferenciarnos de la competencia.
- ✓ (D5-O1) implementar servicios adicionales en la vía, para captar la atención de nuevos clientes.

## DA

- ✓ (D1-A2) consolidar en grupo institucional para poder enfrentar los decretos del gobierno.
- ✓ (D4-A4) Contactar y negociar con nuevos proveedores carroceros que ofrezcan nuevas líneas de productos.
- ✓ (D5-A5) brindar refrigerio para satisfacer la necesidad del cliente  
permitirá sostener su fidelidad.

## Estrategias y tácticas

### Estrategia:

Mediante las unidades nuevas se podrán gestionar para la adquisición de nuevas rutas de recorrido a nivel nacional.

### Objetivos:

Este objetivo direcciona la expansión de nuevas rutas de servicio dentro de la región, con las adquisiciones de unidades modernas que presten la seguridad y comodidad requerida.

**Tabla 2: Táctica - Plan de acción 1**

PLAN DE ACCION				
ACTIVIDADES	FECHA		RESPONSABLE	TOTAL
	INICIO	FIN		
negociaciones con proveedores	15 de Enero 2017	15 de marzo 2019	gerente y presidente	\$ 900,00
prestamos bancarios	1 de Mayo 2017	2 de mayo 2022	presidente	

RECURSOS	costo \$	duración/días	total
alimento	20	30	600
combustible	10	30	300
TOTAL			900

### Indicador:

**Incremento del número de ruta.-** Mediante este indicador, nos reflejará el número de rutas que se vaya incrementando para los nuevos recorridos a futuro.

### Meta:

Objetivo	Indicadores	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
(F1-O1)	Incremento del número de ruta.	1	2	2

Median  
te esta  
strate

gia se busca poder incrementar los destinos de llegada de la cooperativa de transporte Expreso Milagro, sabiendo que para generar mayores ingresos, es vital acaparar más mercados, la meta establecida es poder alcanzar hasta el 2019, 2 destinos más de llegada, y el indicador nos reflejara cada ver que se llegue a un acuerdo oficial y legal con los respectivos permisos autorizados de circulación.

**Estrategia:**

Capacitar al personal para su buen trato en la atención al cliente y de esta manera atraerlos para satisfacer sus necesidades.

**Objetivos:**

Se enfoca en la capacitación del personal que labora en la cooperativa, tanto operativo como de servicio, y de esta manera los clientes se sientan cómodos y parte de la familia institucional Expreso Milagro.

**Tabla 3: Tácticas - Plan de acción 2**

PLAN DE ACCION				
ACTIVIDADES	FECHA		RESPONSABLE	TOTAL
	INICIO	FIN		
curso de servicio al cliente	5 de febrero 2017	6 de febrero 2017	gerente	\$ 605,00
charla motivacional	3 de abril 2017	4 de abril 2017	gerente	

RECURSOS	costo \$	asistentes	total
material didactico	2	56	112
biaticos	3	56	168
capacitador	175	1	175
motivador	150	1	150
TOTAL			605

**Indicador:**

**Buzón para sugerencias y quejas del cliente.-** Para poder medir el servicio que los trabajadores están brindando se implementará un sistema directo, el cual los clientes irán dando su sugerencias y de esa manera poder mejorar.

**Meta:**

Objetivo	Indicadores	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
C2(D3-O1)	Buzón para sugerencias y quejas del cliente.	regular	regular	bueno

La meta es que en los próximos 3 años el servicio que brinde Expreso Milagro sea la mejor, debido a esto periódicamente se evaluarán los resultados que arrojen en

cada buzón de sugerencia y con miras a obtener más críticas constructivas que quejas por mal servicio.

**Estrategia:**

Brindar refrigerio para satisfacer la necesidad del cliente permitirá sostener su fidelidad.

**Objetivo:**

Hacer sentir como en casa a nuestros usuarios, complaciendo su necesidad con refrigerios, dándole valor agregado a nuestro servicio actual, el cual permitirá captar la aceptación dentro del mercado.

**Tabla 4: Táctica - Plan de acción 3**

PLAN DE ACCION				
ACTIVIDADES	FECHA		RESPONSABLE	TOTAL
	INICIO	FIN		
contactar poroveedores	4 de marzo 2017	5 de abril 2017	gerente	\$ 425,00
capacitar para brindar bien el servicio	25 de abril 2017	26 de abril 2017	gerente	

RECURSOS	costo \$	asistentes	total
material didactico	2	38	76
biaticos	3	38	114
capacitador	175	1	175
tarslado donde proveedores	10	6	60
TOTAL			425

**Indicador:**

**Incremento de venta en boletería.-** El indicador nos mostrará el incremento en ventas de boletería, que se generen debido a la implementación de este nuevo servicio.

**Meta:**

Objetivo	Indicadores	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
(F2-O4)	Incremento de venta en boletería	1%	3%	5%

Lo vital de lograr este objetivo es poder tener una clientela satisfecha y segura, y por ende nos traerá como resultado incremento en los ingresos, lo cual se medirá mensualmente, pero el objetivo final es en un periodo de 3 años tener un incremento económico del %5 al actual.

Como se planteó en la parte anterior de mi propuesta, pudimos observar la implementación de 2 herramientas muy efectivas para una organización, con la cual Expreso Milagro no contaba, debido a ello procedí a la implementación de la misma en la cual explicare su importancia y el porqué de estos 2 métodos específicamente.

El primer método que utilizamos fue el método FODA, que en palabras específicas, este método nos ayuda a evaluar a una empresa en diversos puntos de vistas, tanto internos, como externos, dentro de ello cabe recalcar el porqué de la importancia de este método para la Cooperativa, este método es característico porque se analizan punto claves para la empresa, los cuales son, sus fortalezas, esto quiere decir la parte más fuerte que tiene la institución, esto es dentro de la misma, también están las oportunidades, lo cual ayuda a poder ver que factor externo, podemos utilizar para el beneficio de la institución, también encontramos dentro de este método las debilidades, que radica en la parte débil que la empresa tiene en la actualidad, y si no se aplican estrategias y objetivos claro, a la larga podrían ser los factores para un posible fracaso empresarial, y por ultimo esta las amenazas, quiere decir los factores externos, que podrían afectar de manera directa a la institución, y si no estamos preparados para estas amenazas, es más probable el fracaso como empresa.

Este método nos ayuda a poder tener un panorama claro, de lo que a la empresa le suscita y lo rodea, tanto competidores como factures naturales y gubernamentales, debido a ello es la propuesta de implementar este método en la cooperativa de transporte Expreso Milagro, sabiendo que aportara de una manera muy directa para su consolidación y crecimiento.

Otro método que se utilizo es el método FO-FA-DO-DA, el cual es una continuación del método FODA, la importancia de esta herramienta es que mediante ella podemos establecer estrategias tanto competitivas, como de protección, los cuales si se ponen en funcionamiento, se verán los resultados de los objetivos trazados en largo plazo, otra importancia de este método, es que mediante esto podemos tener objetivos claros futuros para la empresa, esto quiere decir que el trabajo que se

realizara será guiado y específico para poder cumplir esos objetivos como institución, y a su vez esto va a general el crecimiento de la organización.

Cada estrategia planteada detallaré con su respectivo objetivo para alcanzar las metas ya planteadas:

Estrategia:

Capacitar al personal para su buen tarto en la atención al cliente y de esta manera atraerlos para satisfacer sus necesidades.

Objetivos:

Se enfoca en la capacitación del personal que labora en la cooperativa, tanto operativo como de servicio, y de esta manera los clientes se sientan cómodos y parte de la familia institucional Expreso Milagro.

Estrategia:

Capacitar al personal para su buen tarto en la atención al cliente y de esta manera atraerlos para satisfacer sus necesidades.

Objetivos:

Se enfoca en la capacitación del personal que labora en la cooperativa, tanto operativo como de servicio, y de esta manera los clientes se sientan cómodos y parte de la familia institucional Expreso Milagro.

Estrategia:

Capacitar al personal para su buen tarto en la atención al cliente y de esta manera atraerlos para satisfacer sus necesidades.

Objetivos:

Se enfoca en la capacitación del personal que labora en la cooperativa, tanto operativo como de servicio, y de esta manera los clientes se sientan cómodos y parte de la familia institucional Expreso Milagro.

Se realizó también la Visión de la cooperativa debido que no contaban con una Visión establecida, esto ayudara que la institución como tal sepa cuál es la meta

mayor a lograr, y es poder cumplir con lo que su Visión establece que desean llegar ser como cooperativa de transporte Expreso Milagro.

Se generó también la implementación de una Misión, para poder decir a nuestros clientes lo que hacemos como institución y que somos, esto trae una identidad clara para el mercado y de acuerdo a la Misión se pueda identificar la institución hacia el mercado.

### **3.2 Conclusiones**

Puedo decir que en base a lo analizado y la información recopilada, la cooperativa de transporte Expreso Milagro, ha tenido déficit con respecto al uso de herramientas de métodos y ausencia de estrategias.

Esta situación ha generado que la cooperativa tenga gastos innecesarios de su capital en implementar estrategias sin resultados.

No ha podido utilizar todos sus recursos de forma efectiva, tanto financiero como de bienes.

Esta situación es delicada en la que se encuentra Expreso Milagro debido a estos puntos analizados es su déficit en su crecimiento lo cual si no se lo soluciona de inmediato podrá generar mayores pérdidas ante la competencia.

### **3.3 Recomendación.**

Previo resultados y análisis, recomiendo a la empresa tener muy en claro sus objetivos a futuro, esto les dará un camino claro y podrán alcanzar sus metas de forma eficaz.

Que cada punto el cual se ha propuesto y establecido en este proyecto lo puedan aplicar para ver resultados de forma apropiada.

También doy como recomendación que busquen la asesoría correcta para llevar a cabo este proyecto y su debida implementación.

Muy vital es que a lo largo de este proceso se hagan capacitaciones constantes al personal que labora dentro de la cooperativa para tener éxito en cada estrategia.

Y por recomendación final propongo que cada vez que se tenga que hacer elección de nuevo personal o renovación del mismo se lo haga con personas capacitadas en esa área.

## Bibliografía

- Abascal Rojas, F. (2000). *Como se hace un Plan Estrategico (modelo de desarrollo en una empresa)*. Madrid: ESIC.
- Abascal Rojas, F. (2000). *Como se hace un Plan Estrategico (modelo de desarrollo en una empresa)*. Madrid: ESIC.
- Abasco Rojas, F. (2000). *Como se hace un Plan Estrategico (modelo de desarrollo en una empresa)*. Madrid: ESIC.
- Acevedo Ibañez, A., & A. Lopez M., A. F. (s.f.). *El proceso de la entrevista*. LIMUSA.
- Alvarez Torees, M. G. (2006). *Manual de Planeacion Estrategica*. Mexico: PANORAMA.
- Alvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeacion Estrategica*. Mexico: PANORAMA.
- Arias Torres, M. d. (2014). *utpl.edu*. Obtenido de utpl.edu: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/9056>
- Barayas Zayas, E. L. (2009). *El paradigma de la educacion continua*. Madrid: NARCEA, S.A.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodologia de la Investigacion Para la administracion, economia, humanidad y ciencias sociales*. España: Leticia Gaona Figueroa.
- Chavez Salazar , E. G. (10 de 2012). *Repositorio Digital*. Obtenido de Repositorio Digital: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5125>
- Coca Buenaño, J. R. (s.f.). Obtenido de <http://cooperativadetransporteexpresomilagro.blogspot.com/>
- concepto.d. (10 de 2014). Obtenido de concepto.d: <http://concepto.de/que-es-entrevista/>
- Diaz, L. F. (2005). *Análisis y planteamiento con aplicaiones a la organizacionpolicial* . Costa Rica : EUNED.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones* . Lima: IICO.

- Guevara Moncada, R. (1995). *Planificación y Gerencia de la Investigación Forestal*. Costa Rica: IUFRO.
- Jessnel. (s.f.). *Scribd*. Obtenido de Scribd.: <https://es.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion>
- Jessnel. (s.f.). *Scribd*. Obtenido de Scribd.: <https://es.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion>
- practical team*. (s.f.). Obtenido de practical team:  
<http://www.practicalteam.com/blog/para-que-sirve-tener-un-plan-estrategico/>
- Reyes Poveda, D., & Celin Orozco, A. M. (22 de 11 de 2011). *slideshare*. Obtenido de slideshare: <http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico>
- Rojas, T. E. (s.f.). *aprenderlyx*. Obtenido de aprenderlyx:  
<http://aprenderlyx.com/objetivo-general-de-un-proyecto-que-son-objetivos-generales/>
- Sainz de Vicuña Ancin , J. M. (junio 2015). *El plan estratégico en la práctica* . Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sainz De Vicuña Ancin, J. M. (s.f.). EL PLAN ESTRATEGICO EN LA PRACTICA. En J. M. Sainz De Vicuña. Madrid: ESIC EDITORAIL.
- Yates, C. (2008). *La Empresa Sabia (la excelencia para una gestion innovadora)*. España; Argentina: Diaz de Santos.

# APÉNDICE

## Plagio

De: ECHVERRIA VASQUEZ HUBER GREGORIO  
Para: BUENANO WONG KEVIN ALEXANDER

APROBADO 6% DE PLAGIO SIN TITULOS  
----- Mensaje reenviado -----  
De: [report@analysis.orkund.com](mailto:report@analysis.orkund.com)  
Para: [hecheverriav@unemi.edu.ec](mailto:hecheverriav@unemi.edu.ec)  
Enviados: Miércoles, 14 de Diciembre 2016 12:16:31



Msc. Huber Echeverria Vásquez  
Cédula: 0916577810

## Carta de autorización

REPÚBLICA DEL ECUADOR



# UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



### SOLICITUD DIRIGIDA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "EXPRESO MILAGRO"

Milagro, 10 de Noviembre del 2016

Sr.  
Fernando Buenaño Guevara  
Presidente de la Cooperativa "EXPRESO MILAGRO"

Ciudad.- Milagro

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente, nos dirigimos a usted, al Sr. Fernando Buenaño Guevara Presidente de la Cooperativa de Transporte "EXPRESO MILAGRO" ubicado en el Cantón Milagro para solicitarle me permitan utilizar información de la Cooperativa que usted dirige acertadamente, con el objeto de desarrollar mi Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo con el tema "Desarrollar un Plan estratégico para el crecimiento de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO. Esperando una respuesta favorable de su parte, nos despedimos de usted, no sin antes desearle éxito en su gestión.

Atentamente;

Kevin Alexander Buenaño Wong  
C.I.: 092700644-5

Sr: Fernando Buenaño Guevara  
Presidente de la Cooperativa Expreso Milagro



Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía Km. 26  
Conmutador: (04) 2974317- (04) 2970861  
Telefax: (04) 2974319 • E-mail: rectorado@unemi.edu.ec  
Milagro • Guayas • Ecuador

#### VISIÓN

Ser una institución de educación superior, pública, autónoma y acreditada, de prestigio y prestigio abierta a los avances del conocimiento universal, líder en la formación de profesionales emprendedores, honestos, solidarios, responsables y con un elevado compromiso social y ambiental, para contribuir al desarrollo local, nacional e internacional.

#### MISIÓN

Es una institución de educación superior, pública, que forma profesionales de calidad, establece la investigación científica y la vinculación con la sociedad, a través de un modelo educativo humano, sólido, por procesos y competencias, con docentes altamente capacitados, infraestructura moderna y tecnología de punta, para contribuir al desarrollo de la región y el país.

WWW.I

UNIVERSIDAD ESTATAL DE ILAGRO  
UNIDAD ACADEMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA DIRIJIDA AL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE EXPRESO MILAGRO.

NOMBRE: Pdte: Fernando Buenaño Guevara

1. ¿Según su criterio cuales son los aspectos históricos más relevantes de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Podemos decir que uno de nuestros mayores orgullos es ver sido la primera cooperativa de transporte dentro del cantón y aun cantones vecinos en traer unidades modernas equipadas con aire acondicionado, a raíz de eso impulsamos al resto, otra fue nuestra última celebración de nuestros 38 años de vida institucional.

2. ¿Cuál es la misión de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

No cuenta con una misión concreta, solo nos enfocamos en dar un buen servicio al cliente.

3. ¿Cuál es la visión de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Nuestra visión empírica es ser los mejores del transporte en el Cantón de Milagro, pero no contamos con una visión consolidada.

4. ¿Indique los principios que mantiene la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Nuestros principios han sido claro a lo largos del tiempo:

- Brindar servicio diferenciado
- El progreso

- La constancia

5. ¿Cuáles son los valores que conducen la forma de operar y conducta de los miembros dentro de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Los valores que han caracterizado a nuestra institución desde que nos conformamos han sido:

- Honestidad
- Integridad
- Respeto

6. ¿Mencione los servicios que ofrece la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Nuestra institución se caracteriza en la actualidad por brindar los siguientes servicios:

- Puerta cerrada
- Solo sentados
- Unidades modernas
- Aire acondicionado
- Venta de películas proyectadas

7. ¿Cuántos empleados laboran dentro de la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Dentro de la institución laboran un total de 14 empleados

8. ¿La Cooperativa de transporte Expreso Milagro realiza planes estratégicos?

No con un estudio con soporte, lo hacemos de acuerdo a los años de experiencia que tenemos dentro del mercado de transporte.

9. ¿Cuáles son las empresas de transporte terrestre que representa mayor competencia para la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

En la actualidad la de mayor amenaza como competidor directo es la Ruta Milagreña.

10. ¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Considero que una de nuestras fortalezas son nuestras nuevas unidades, la aceptación preferencial que tenemos dentro del mercado, nuestra experiencia a lo largo de estas más de 30 décadas funcionando.

11. ¿Según su criterio cuales son las debilidades que tiene la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Una de las debilidades puede ser que dentro de los accionistas existen 2 grupos los cuales están en constante división al momento de implementar un nuevo servicio, otra debilidad puede ser que no contamos con asesoramientos continuos ni capacitaciones internas.

12. ¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

Las oportunidades que se pueden presentar a la institución una de las más favorables sería, poder expandir nuestra ruta de recorrido hacia otros lugares de la región, otro sería que los pasajes aumentarían.

13. ¿Cuáles son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de transporte Expreso Milagro?

La subida de los repuestos, de las unidades próximas a adquirir, que nos niegan permisos para circular a otros lugares.

**Tabla 5: Matriz de la problematización**

Problema	Causa	Objetivo
Crecimiento institucional limitado	Ausencia de estrategias	Elaborar un plan estratégico, estableciendo estrategias de competencias, para el crecimiento institucional.
Inexistencia de estrategias competitivas	Perdida de ventaja competitiva	Implementar un plan estratégico, de ventas, para fortalecer la ventaja competitiva.
Carencia de una visión empresarial	Limitación de metas futuras para su desarrollo	Implementar una visión en la organización, con metas futuras, para el direccionamiento de la institución.
Ausencia de guía de análisis	Desventaja competitiva	Implementación de una FODA, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, para su mejor desempeño.

**Tabla 6:** Estrategia FO-FA-DO-DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de nuevas rutas de recorrido a nivel nacional.</li> <li>2. Negociaciones con proveedores carroceros</li> <li>3. Financiamiento por parte de Instituciones Bancarias</li> <li>4. Captación masiva de clientes</li> <li>5. Aumento de numero de accionistas</li> <li>6. Exoneración en pagos de las matriculas de los vehiculos</li> <li>7. Establecer competencia reguladas mediante la asociacion</li> <li>8. Covenios con centros de capacitacion</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que la competencia ofrezca servicio similar a menor precio</li> <li>3. Cambios en las políticas gubernamentales</li> <li>3. Exceso de compoetidores</li> <li>4. Proveedores de carrocerías eleven su precio</li> <li>5. Empresas de transportes privadas</li> <li>6. Exceso de leyes de transito para el transporte</li> <li>7. Prohibición de salidas de permiso</li> <li>8. Llegada de invierno fuerte</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unidades modernas</li> <li>2. Servicio directo brindado</li> <li>3. Preferencia en el mercado</li> <li>4. Empresa constituida</li> <li>5. Experiencia en el mercado</li> <li>6. Infraestructura propia establecida</li> <li>7. Contratos con proveedores</li> <li>8. Control satelital en todas sus unidades</li> <li>9. Cuenta con 19 unidades</li> </ol>	<p><b>(F1-O1)</b> Mediante las unidades nuevas se podran gestionar para la adquisicion de nuevas rutas de recorrido a nivel nacional.</p> <p><b>(F2-O4)</b> Implementar nuevos servicios diferenciado con el fin de captar la mayor cantidad de usuarios</p> <p><b>(F5-O5)</b> En base a la experiencia que la institucion ha adquirido, se va a generar la venta de los puestos que se generen.</p>	<p><b>(F3-A1)</b> Fidelizar a nuestros clientes mediante una buena atención y valor agregado a nuestros servicios para controlar la competencia</p> <p><b>(F2-A4)</b> Mantener la calidad de nuestros servicio para que los clientes se identifiquen con la cooperativa.</p> <p><b>(F5-A5)</b> Incentivar con descuentos mensuales a nuestros clientes para que sigan fieles a nuestro servicio</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accionistas divididos</li> <li>2. Ausencia de estrategias competitivas</li> <li>3. Capacidad del personal</li> <li>4. Carencia de metas</li> <li>5. Escaza gama de servicio</li> <li>6. Eleccion de personal inadecuada</li> <li>7. Ausencia de personal contable</li> <li>8. Inexistencia de valores institucionales</li> <li>9. Inexistencia de departamento de RRHH</li> </ol>	<p><b>(D3-O1)</b> Capacitar al personal para su buen tarto en la atención al cliente y de esta manera atraerlos para satisfacer sus necesidades.</p> <p><b>(D2-O3)</b> Crear promociones y descuentos atractivos para diferenciarnos de la competencia</p> <p><b>(D5-O1)</b> implementar servicios adicionales en la vía, para captar la atención de nuevos clientes</p>	<p><b>(D1-A2)</b> consolidar en grupo institucional para poder enfrentar los decretos del gobierno</p> <p><b>(D4-A4)</b> Contactar y negociar con nuevos proveedores carroceros que ofrezcan nuevas líneas de productos.</p> <p><b>(D5-A5)</b> brindar refrigerio para satisfacces la necesidad del cliente permitirá sostener su fidelidad</p>

**Tabla 7: Matriz de planificación estratégica cuantitativa – MPEC**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
		Mediante las unidades nuevas se podran gestionar para la adquisicion de nuevas rutas de recorrido a nivel nacional.		Fidelizar a nuestros clientes mediante una buena atención y valor agregado a nuestros servicios para controlar la competencia		Capacitar al personal para su buen tarto en la atención al cliente y de esta manera atraerlos para satisfacer sus necesidades.		Contactar y negociar con nuevos proveedores carroceros que ofrezcan nuevas líneas de productos.		brindar refrigerio para satisfacese la necesidad del cliente permitirá sostener su fidelidad	
OPORTUNIDADES		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
1 Adquisición de nuevas rutas de recorrido a nivel nacional.	0,20	4	0,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,40
2 Negociaciones con proveedores carroceros	0,10	3	0,30	0	0,00	0	0,00	4	0,40	0	0,00
3 Financiamiento por parte de Instituciones Bancarias	0,08	3	0,24	0	0,00	0	0,00	3	0,24	0	0,00
4 Captación masiva de clientes	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	0	0,00	3	0,60
5 Aumento de numero de accionistas	0,05	2	0,10	0	0,00	0	0,00	1	0,05	0	0,00
6 Exoneracion en pagos de las matriculas de los vehiculos	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7 Establecer competencia reguladas mediante la asociacion	0,08	1	0,08	0	0,00	1	0,08	0	0,00	0	0,00
8 Covenios con centros de capacitacion	0,05	0	0,00	4	0,20	4	0,20	0	0,00	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>											
1 Que la competencia ofrezca servicio similar a menor precio	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	0	0,00	2	0,20
2 Cambios en las políticas gubernamentales	0,04	1	0,04	0	0,00	0	0,00	3	0,12	0	0,00
3 Exceso de compoetidores	0,10	0	0,00	2	0,20	0	0,00	0	0,00	1	0,10
4 Proveedores de carrocerias eleven su precio	0,08	3	0,24	0	0,00	0	0,00	3	0,24	0	0,00
5 Empresas de transportes privadas	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15	0	0,00	3	0,15
6 Exceso de leyes de tránsito para el transporte	0,03	2	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,06
7 Prohibición de salidas de permiso	0,06	4	0,24	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,06
8 Llegada de invierno fuerte	0,02	0	0,00	0	0,00	1	0,02	0	0,00	0	0,00
<b>SUMA 1</b>	<b>1,00</b>		<b>3,20</b>		<b>1,45</b>		<b>1,45</b>		<b>1,05</b>		<b>1,72</b>
<b>FORTALEZAS</b>											
1 Unidades modernas	0,13	4	0,52	2	0,20	2	0,26	4	0,52	4	0,52
2 Servicio directo brindado	0,10	0	0,00	4	0,20	4	0,40	0	0,00	4	0,40
3 Preferencia en el mercado	0,05	1	0,05	3	0,18	3	0,15	2	0,10	3	0,15
4 Empresa constituida	0,06	2	0,12	1	0,04	2	0,12	2	0,12	2	0,12
5 Experiencia en el mercado	0,04	1	0,04	3	0,18	2	0,08	2	0,08	2	0,08
6 Infraestructura propia establecida	0,03	0	0,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,03
7 Contratos con proveedores	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	0,20	0	0,00
8 Control satelital en todas sus unidades	0,04	1	0,04	0	0,00	1	0,04	0	0,00	2	0,08
9 Cuenta con 19 unidades	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06		0,00
<b>DEBILIDADES</b>											
1 Accionistas divididos	0,07	4	0,28	0	0,00	2	0,14	4	0,28	0	0,00
2 Ausencia de estrategias competitivas	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	0	0,00
3 Capacidad del personal	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	0	0,00	3	0,18
4 Carencia de metas	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	0	0,00
5 Escaza gama de servicio	0,03	0	0,00	2	0,06	3	0,09	0	0,00	4	0,12
6 Eleccion de personal inadecuada	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20	0	0,00	0	0,00
7 Ausencia de personal contable	0,04	1	0,04	0	0,00	0	0,00	2	0,08	3	0,12
8 Inexistencia de valores institucionales	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	0	0,00	2	0,04
9 Inexistencia de departamento de RRHH	0,04	3	0,12	0	0,00	4	0,16	1	0,04	4	0,16
<b>SUMA 2</b>	<b>1,00</b>		<b>1,43</b>		<b>1,27</b>		<b>1,95</b>		<b>1,43</b>		<b>1,57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,00</b>		<b>4,63</b>		<b>2,72</b>		<b>3,40</b>		<b>2,48</b>		<b>3,29</b>

