



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL, MENCIÓN EN FINANZAS

TÍTULO DEL PROYECTO

“DIAGNÓSTICO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
SANTA MARTHA”

AUTORES:

LEONARDO VINICIO DONOSO VEINTIMILLA
FREDDY ROLANDO SAICO SALDAÑA

MILAGRO– JULIO – 2011
ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO

Que he analizado el Proyecto de Grado con el Título " **DIAGNOSTICO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA** "Presentando por los Sres. Leonardo Vinicio Donoso Veintimilla y Freddy Rolando Saico Saldaña, para optar por el Título de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas y que acepto tutorías los estudiantes, durante la etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, a los 13 días del mes de Julio del 2011

Tutor:

LSI. Cristhian Rocha Haro

DECLARACIÓN DE LA AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

Los egresados Leonardo Vinicio Donoso Veinitmilla y Freddy Rolando Saico Saldaña, mediante la presente manifestamos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra 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 13 días del mes de Julio del 2011

Leonardo Vinicio Donoso Veintimilla

Saldaña

C.I. 0918192972

Freddy Rolando Saico

C.I. 0924302425

CERTIFICACION DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERIA COMERCIAL, MENCIÓN EN FINANZAS otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO
SECRETARIO

PROFESOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque me dio la vida y la sabiduría necesaria, a mi padre (+) porque ha estado conmigo siempre cuidando cada paso que doy; a mi madre por la fortaleza para continuar, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi principal apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mi familia por ser pilar fundamental durante toda mi carrera. También dedico este proyecto a mi novia, compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo y empeño en momentos de decline y cansancio. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

Leonardo Vinicio Donoso Veintimilla

Dedico el presente trabajo a Dios; por haberme dado el privilegio de la vida y el don de la sabiduría para poder desenvolverme como buen estudiante compañero, hijo, esposo, etc. A mis padres que me enseñaron sus valores y principios éticos en mi formación personal demostrando su apoyo moral y económico, pero sobre todo dedico este trabajo a mi esposa e hija que son el pilar fundamental en mi vida y la razón de contender cada día quienes me alientan y me dan la fuerza y el valor para alcanzar las metas trazadas en mi vida.

Freddy Rolando Saico Saldaña

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Nuestro sincero agradecimiento está dirigido hacia la Universidad Estatal de Milagro por brindarnos los conocimientos necesarios, información relevante, muy oportuna y cercana a la realidad de nuestras necesidades para emprender una nueva vida profesional. Pero, principalmente nuestro agradecimiento está dirigido hacia nuestro director de tesis y amigo, Ing. Cristhian Rocha, quien con su ayuda desinteresada fue guía y ayuda constante, sin el cual no hubiésemos podido salir adelante.

Leonardo Vinicio Donoso Veintimilla

Freddy Rolando Saico Saldaña

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Dr. Rómulo Minchala c

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "**DIAGNOSTICO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA** " y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 13 de Julio del 2010

Leonardo Vinicio Donoso Veintimilla
C.I. 0918192972

Freddy Rolando Saico Saldaña
C.I. 0924302425

INDICE GENERAL

CONTENIDO

Pags

Portada.....	i
Certificación de aceptación del tutor.....	ii
Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Calificación del tribunal examinador.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Cesión de derechos del autor.....	vii
Índice General.....	viii - xi
Índice de cuadros.....	xii - xiii
Índice de gráficos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	xvi

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Problematización.....	1
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.1.3 Formulación del problema.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del tema.....	5

1.2 Objetivos	
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	
1.3.1 Justificación de la investigación.....	6-7

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	11-14
2.1.3 Fundamentación.....	14 - 50

2.2 MARCO LEGAL.....50 -54

2.3 MARCO CONCEPTUAL.....54 - 55

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General.....	56
2.4.2 Hipótesis Particular.....	56
2.4.3 Declaración de las variables.....	57-58
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	59

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

3.1.1 Diseño de la investigación.....	60
3.1.2 Modalidad de la investigación.....	60

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Características de la población.....	61
3.2.2 Delimitación de la población.....	61
3.2.3 Tipo de muestra.....	61
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	61

3.2.5 Proceso de selección.....	62
---------------------------------	----

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos.....	62
3.3.2 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	62

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1.1 Encuesta dirigida a los empleados de la Cooperativa.....	63 - 76
4.1.2 Encuestas dirigidas a los usuarios de la Cooperativa.....	77 – 85
4.1.3 Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa.....	86 - 88

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO EVOLUCIÓN TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS.....

89 - 92

4.3 RESULTADOS.....

92

4.4 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....

93 - 94

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA.....

95

5.2 FUNDAMENTACIÓN.....

96 – 107

5.3 JUSTIFICACIÓN.....

107 – 108

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....109

5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta.....109

5.5

UBICACIÓN.....

109

5.6 FACTIBILIDAD.....

110 – 111

5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....

112

Organigrama general.....112

Descripción de funciones.....113 - 125

Presentación de los procesos en diagramas.....	126 – 133
Análisis de mercado	
Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	134 – 135
Análisis de FODA.....	136 - 137
Misión, Visión, Objetivos, Valores corporativos y Estrategias.....	138
5.7.1 Actividades.....	139
5.7.2 Recursos, análisis financieros	
Inversión del proyecto.....	140 - 141
Presupuesto de ingresos.....	141 - 142
Depreciaciones.....	143
Costos y gastos.....	143 - 146
Estado de resultados.....	147
Balance general.....	148
Evaluación financiera	
Flujo de caja.....	149
Análisis de rentabilidad.....	150
VAN – TIR.....	151
Razones financieras.....	152 - 155
Conclusiones y Recomendaciones	
5.7.3 Impacto.....	156
5.7.4 Cronograma.....	157
Conclusiones.....	158-159
Recomendaciones.....	159 - 160
MATERIAL DE REFERENCIA	
Linkcografías y	
Bibliografías.....	161
ANEXOS.....	162 - 177

INDICES DE CUADROS

CAPITULO II

2.1 El transporte como porcentaje del PIB.....	14
2.2 Variables y Conceptos de la Investigación.....	57 - 58
2.3 Operacionalización de las variables.....	59

CAPITULO IV

4.1 – 4.22	Tabulación de datos.....	63 - 85
4.23	Resultados Relevantes.....	92
4.24	Verificación de hipótesis.....	93

CAPITULO V

5.1	Organigrama Estructural	112
5.2 -5.10	Cuadros de funciones.....	112 - 125
5.11 –5.14	Procesos En Diagramas	126 - 132
5.15	Análisis FODA	136
5.16	Plan de actividades.....	139
5.17	Sistema de multas.....	140
5.18	Presupuesto de ingresos.....	141
5.19	Inversión en activos fijos.....	141
5.20	Inversión del proyecto.....	142
5.21	Depreciación de los activos fijos.....	143
5.22	Costos directos de materia prima.....	143
5.23	Costo directo de mano de obra.....	144
5.24	Costos indirectos.....	144
5.25	Gastos administrativos.....	145
5.26	Gastos operativos.....	145
5.27	Gastos de mantenimiento.....	145
5.28	Gastos generales.....	146
5.29	Estado de pérdidas y ganancias.....	147
5.30	Balance general.....	148
5.31	Flujo de caja.....	149
5.32	VAN – TIR.....	150
5.33	Financiamiento.....	151
5.34	Flujo de caja del inversionista.....	151
5.35	Ratios financieros.....	152
5.36	Razones financieras.....	152

INDICES DE FIGURAS

CAPÍTULO I

1.1 Unidad de transporte Santa Martha.....	1
--	---

CAPITULO II

2.1 Interior De Una Unidad De Transporte Terrestre.....	12
2.2 Courier Transporte de Carga y Encomiendas.....	12
2.3 Expresos Internacionales.....	13
2.4 Estación de servicios.....	13
2.5 Esquema de un sistema de información.....	27

CAPITULO IV

4.1 - 4.22 Porcentajes.....	64-85
-----------------------------	-------

CAPITULO V

5.1 Mapa de ubicación y recorrido.....	110
5.2 Fuerzas Competitivas de Porter.....	134



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL,
MENCION EN FINANZAS

TITULO DEL PROYECTO

**“DIAGNÓSTICO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA”**

AUTORES:

LEONARDO VINICIO DONOSO VEINTIMILLA
FREDDY ROLANDO SAICO SALDAÑA

RESUMEN

La Cooperativa de transporte “SANTA MARTHA”, es una empresa creada por varios socios de diferentes cantones, se unieron para satisfacer una necesidad y ofrecer un servicio de calidad hacia los usuarios que demandan este servicio, los mismos que se han convertido en clientes potenciales. Debido a la demanda del servicio, crecimiento de la población y disminución sucesiva de utilidades, se han visto afectadas las diferentes áreas administrativas y operativas, demostrando debilidades en sus procedimientos y políticas de control en el que intervienen varios factores como: Mejoras en el departamento contable, cambio en el ambiente operativo, incremento de personal sin la suficiente experiencia en la atención del cliente, ausencia de manuales de procedimientos que cumplan con la exigencia operativa de la empresa, falta de descripción de las funciones. Quedando en evidencia la falta de un personal especializado encargado en llevar el control de estos departamentos, es por eso la importancia de nuestro proyecto que permitirá reforzar los departamentos a través de uno de sus componentes más importantes como lo es la reestructuración de procesos mediante el cual identificamos y analizamos los hechos más relevantes que pueden interferir en el logro de los objetivos, minimizando así las pérdidas económicas. Considerando que este análisis reflejaría la magnitud de las bondades de la reestructuración de procesos administrativos y operativos, nos permitiría obtener algunos beneficios como facilitarnos la toma de decisiones dentro de la cooperativa.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL,
MENCION EN FINANZAS

TÍTULO DEL PROYECTO

“DIAGNÓSTICO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA”

AUTORES:

LEONARDO VINICIO DONOSO VEINTIMILLA
FREDDY ROLANDO SAICO SALDAÑA

ABSTRACT

Cooperative transport "SANTA MARTHA", is a company created by several partners from different counties came together to meet a need and provide quality service to users who demand this service, they have become potential customers. Because the demand for service, population growth and decline of successive profit have been affected the different administrative and operational areas, showing weaknesses in control procedures and policies in which several factors such as improvements in the accounting department, change in operating environment, increase staff without sufficient experience in customer care, lack of procedures manuals that meet the operating needs of the company, lack of job description. Become apparent lack of specialized personnel manager in keeping track of these departments, which is why the importance of our project will strengthen the department through one of its major components such as the restructuring process by which identify and analyze the most relevant facts that may interfere with the achievement of the objectives, minimizing economic losses. Where as this analysis reflects the magnitude of the benefits of these structuring of administrative and operational processes, we would get some benefits such as facilitating decision-making within the cooperative.

INTRODUCCIÓN

En el Cantón Bucay a hora media de la ciudad de Guayaquil se formó hace aproximadamente 30 años una empresa de transporte y encomiendas, recorriendo las ciudades de: Bucay –El Triunfo-Virgen de Fátima (Km 26)-Durán-Guayaquil y viceversa; con una frecuencia de cada 2 horas.

Actualmente la empresa cuenta con 45 unidades de transporte. Su staff está comprendido por: 45 socios y 3 oficinas para atención al cliente ubicadas en las ciudades de Guayaquil, El Triunfo, y Bucay. La organización se encuentra administrado por el Sr. Andrés Yuqui como Gerente General elegido mediante una política de elección por antigüedad, mas no por poseer los conocimientos y las capacidades en cuanto a administración para una organización como esta.

La situación actual de la empresa es una situación de conflictos y de disminución de las actividades productivas debido a varios factores presentados en el entorno; uno de ellos y mas principal es la disminución de los clientes ocasionado por el mal servicio al que se ven expuestos por parte de los señores cobradores(oficiales) esto debido a la falta de capacitación en el ámbito de relaciones humanas, además de la mala imagen que se ha propinado de la empresa debido a los accidentes de tránsito en varias de las unidades, que a su vez es ocasionado por la antigüedad de los vehículos y la impericia de los señores choferes.

Dado que la empresa se encuentra en una posición muy conflictiva y si sus dirigentes no buscan una solución oportuna para que la situación cambie de perspectiva la propuesta a aplicarse en esta empresa es sobre el “**Diagnóstico para la reestructuración de los Procesos Operativos y Administrativos de la Cooperativa de Transportes Santa Martha**” la misma que permitirá que ésta tenga una mayor acogida, se elimine la mala imagen que se ha presentado, alcance un nivel alto en la participación del mercado y se eleve el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El cantón General Antonio Elizalde Bucay está ubicado al este de Guayaquil a una distancia de 72 km. Este cantón cuenta con una población de 200.000 habitantes y una expansión de 63 has. Es el centro de actividades comerciales y transferencia de bienes entre las provincias de Guayas, Cañar, Chimborazo y Bolívar ya que se encuentra en territorio delimitado por las cuatro provincias.

La cooperativa de transporte Santa Martha nació hace aproximadamente 30 años por la necesidad de las personas de trasladarse desde dicho lugar hacia Guayaquil y otras ciudades ya sea por trabajo, turismo u otros intereses, prestando básicamente servicio de transporte y encomiendas, e inició sus operaciones con 6 unidades y una frecuencia de cada 2 horas que recorrían las ciudades de: Bucay – El Triunfo – Virgen de Fátima (Km 26) – Durán - Guayaquil y Viceversa.



Figura 1.1 Unidad de Transporte Santa Martha

La empresa “**Cooperativa de Transporte Santa Martha**” desde su creación en 1980 hasta 2010, se ha caracterizado por que sus operaciones han sido informales debido a que, tanto su fundador como sus primeros directivos han carecido de conocimientos idóneos en el manejo de este tipo de negocios, lo que ha ocasionado que se presenten varias falencias, entre las cuales se destacan la insatisfacción de los clientes por el trato brindado por parte de los señores oficiales o ayudantes de conducción esto debido a que no existe un proceso de selección para la contratación del personal adecuado para este cargo.

Otra problemática que se ha presentado es en el área operativa del parque automotriz ya que no se cuenta con un continuo plan de mantenimiento y políticas de renovación vehicular el cual ha ocasionado que ciertas unidades estén obsoletas y en mal estado lo que no garantiza el servicio prestado y por ende la satisfacción y fidelidad de los clientes.

En la actualidad, mediante investigaciones e información manejada a través del municipio del cantón Bucay se ha determinado que en los últimos 5 años este cantón ha experimentado un crecimiento en la actividad Comercial y Turística por lo cual se presenta una mayor afluencia de personas que requieren el servicio de transporte, a lo que la empresa no ha podido satisfacer debido a que la frecuencia de recorrido es muy alargada (cada 15 min), debido a esto los usuarios optan por elegir a la competencia para satisfacer sus necesidades de transporte.

Otra dificultad por la que atraviesa la empresa de **Transporte “Santa Martha”** es la mala imagen que se ha acentuado debido al índice de accidentes de tránsito que se ha generado en varias de sus unidades ya sean por fallas mecánicas, por impericia y negligencia por parte de los conductores, a esto se suma la parte de seguridad debido a los asaltos y robos presentados en algunas unidades.

Además, existe mucha informalidad en los procedimientos de cada una de las áreas de la Cooperativa, los empleados realizan las tareas según las indicaciones que les da su Jefe inmediato, pero no existe evidencia sobre la existencia de manuales de procedimiento y funciones sobre el personal, Además no posee un sistema de información adecuado para el registro de todas sus transacciones, no contando con información adecuada en el momento oportuno

Esta necesidad ha provocado que las decisiones tomadas en el área administrativa sean inoportunas e inadecuadas, tales como: políticas de contratación que son casi nulas, falta de aplicación de los sistemas de renovación la y la coordinación de rutas y frecuencias.

La **Cooperativa de Transportes Santa Martha** se encuentra expuesta también a una recesión, es decir, una baja en sus ingresos económicos debido a que en los últimos dos años se ha disminuido notablemente el volumen de boletos vendidos en varias de sus oficinas esto debido a que la competencia a aprovechado muy bien las debilidades presentadas anteriormente en esta empresa de transporte.

Al no existir los recursos necesarios, el respectivo software y sistemas información conjuntamente con las situaciones anteriores hacen que la empresa pierda competitividad, disminuya la rentabilidad, genere inconformidad entre socios y disminuya la participación en el mercado haciendo que la empresa se presente en un estancamiento.

1.1.2 Delimitación del problema

Espacio

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudades: Bucay – El Triunfo – Guayaquil

Sector Empresarial: Sector Público

Cooperativa de Transporte: Santa Martha

Tiempo

La presente investigación será recopilada de datos bibliográficos las cuales no superen los 3 años de antigüedad, en las que se presentará información administrativa, leyes de tránsito, organización y métodos, recursos humanos y dirección operacional.

Universo

Va dirigido a una población de 3000 personas diarias. Tomado de la base de datos de la venta de tickets y la observación directa en las horas pico de la frecuencia de rutas.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo afectaría el análisis para el diagnóstico de los procesos administrativos y operativos de la Cooperativa de Transporte "Santa Martha para su posterior reestructuración?

1.1.4 Sistematización del problema

- ¿Qué incidencia tiene una capacitación impartida a los señores cobradores (oficiales) en el trato al cliente?
- ¿Cuáles serían los beneficios de contar con un adecuado sistema de información?
- ¿De qué manera se relaciona la falta de información con la inadecuada toma de decisiones en la Cooperativa de Transportes Santa Martha?
- ¿Cómo afectaría el ambiente laboral si se presentara una reestructuración en los procesos administrativo y operativo?
- ¿Qué incidencia tienen los desperfectos mecánicos en relación a los accidentes de tránsito?
- ¿Qué impacto tiene la competencia en la participación del mercado?
- ¿Cómo se mejoraría el estado de los vehículos al aplicar planes de mantenimiento en su parque automotor?
- ¿En qué forma contribuirá el mejoramiento de la imagen de la empresa si se aplica la renovación del parque automotor?
- ¿Qué tan ágil será la obtención de información si se aplica una renovación de los sistemas y equipos informáticos?

1.1.5 Determinación del tema

Diagnóstico de los Procesos y actividades Administrativas y Operativas de la Cooperativa de Transporte "Santa Martha" de la ciudad de Bucay para su posterior reestructuración.

Presentados los factores analizados anteriormente nos muestra que la empresa cuenta con un talento humano deficiente para las labores presentadas, así como la falta de infraestructura, la necesidad de implementar tecnología actual para ser manejados por una gestión administrativa y financiera acorde a este modelos de empresas; el tema se definió como:

Diagnóstico para la Reestructuración de los Procesos y las actividades Administrativos y Operativos de la Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

1.1 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar la validez de los procesos administrativos críticos de la Cooperativa de Transportes "Santa Martha" de la ciudad de Bucay midiendo la efectividad y eficiencia de los mismos para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes tanto internos como externos

1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- Definir los procesos que requieren atención y que merecen una análisis de sus actividades
- identificar los indicadores a utilizar y relacionarlos con los procesos de gestión de la organización
- Revisión exhaustiva de las normas y reglamentos internos.
- Identificar la inoportuna toma de decisiones en la Cooperativa de Transportes Santa Martha.
- Considerar las posibles alternativas en la realización del trabajo.
- Identificar las áreas más complejos y que requieran mayor atención para los respectivos cambios.

- Evaluar el impacto en los cambios a presentarse.
- Revisión de los estados financieros en los últimos 3 años.
- Evaluar la factibilidad de implementación de reestructuración.
- Búsqueda de posibles defectos mediante la ejecución de diferentes pruebas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas buscan mejorar el control de las transacciones y al mismo tiempo mejorar los procedimientos y servicios que ofrecen a sus clientes para lo cual generan estrategias que contribuirán a alcanzar estos objetivos; a su vez estos conocimientos son acentuados en bases de diferentes ciencias como la Gerencia Estratégica, Recursos Humanos, y las estrategias empresariales.

Desde el punto de vista metodológico se aplican nuevos métodos y estrategias confiables dentro de las áreas administrativas en general, adoptando herramientas y enfoques basados al cumplimiento de los planes estratégicos propuestos anteriormente ya sea; a corto, mediano y largo plazo.

El éxito de una organización es: contar con un personal altamente motivado y comprometido con la empresa, mantener un direccionamiento claro estableciendo estrategias políticas y procedimientos para mantener una administración clara y acertada, y por último mantener la satisfacción de los clientes brindando un servicio ágil y oportuno. Pero cuando uno de estos factores no existe en la organización, esta se encuentra en una situación complicada en el cual se debe realizar un análisis con el fin de determinar cuál es la receta para que su enfermedad desaparezca.

El desarrollo del trabajo propuesto será de gran beneficio para la empresa, por cuanto podrá contar con nuevos métodos, técnicas y herramientas que agilicen sus procesos y promuevan una mejor funcionalidad para sus clientes. El trabajo de investigación utiliza técnicas y métodos para el análisis, diseño e implementación del nuevo sistema, brindando garantías de exactitud, confidencialidad, fácil acceso y seguridad para la información.

Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos y operativos de la empresa de transportes Santa Martha además que se debe captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.

Adicionalmente, se debe recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo, diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información, detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo, proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

En el siguiente Trabajo presentamos un vistazo a la evolución del transporte, desde sus inicios hasta los días actuales. Se incluyen también aspectos relacionados con la creación y manejo de este tipo de empresas, los objetivos fundamentales de las entidades de transporte público, sus diferentes tipos y las diversas formas de cómo se encuentran estructuradas y organizadas.

Historia del Transporte

Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas. Es por eso que describiremos el transporte y su evolución en la historia.

Ya en el periodo precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o a lomo de llamas sus mercaderías lograban llegar a destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medios de transporte.

La llegada de los españoles y portugueses a lo largo de casi toda América produjo grandes cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era el más eficiente y rápido.

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países. En este aspecto el transporte terrestre tiene su historia desde épocas coloniales americanas.

Transporte Terrestre

En las colonias americanas originalmente, el principal modo de transporte terrestre era por reata de animales de carga y por caballos sobre los senderos de los nativos americanos. Aproximadamente en 1800 se hicieron carreteras de tierra al quitar el matorral y los árboles de estos senderos. Muchas de esas carreteras, sin embargo, se hacían casi intransitables durante los periodos de mal tiempo. En 1820, la mejora de las carreteras denominadas turnpikes (autopistas), en las que las empresas privadas cobraban un peaje por haberlas construido, conectó todas las ciudades principales superando al resto de carreteras.

“En América Latina, el caballo, la mula y el transporte sobre ruedas fueron introducidos por españoles y portugueses”. El transporte terrestre se desarrolló lentamente. En el siglo XIX existían carreteras que unían varias ciudades del país.

El sistema de carreteras comenzó a mejorar notablemente en toda Latinoamérica a partir de 1930. Sin embargo, las carreteras sudamericanas de las zonas tropical y subtropical sufren de forma muy acusada las inclemencias climáticas, lo cual hace muy costoso su mantenimiento y muchas veces inútil e intransitable su asfaltado durante algunas épocas del año debido a las lluvias torrenciales. A esto, en algunos casos, hay que añadir cierta indiferencia planificadora.

A pesar de ello, en la actualidad muchos países latinoamericanos cuentan con sistemas de carreteras más o menos aceptables, siendo Argentina, Brasil y México los países con mayor cantidad de kilómetros de carreteras mejoradas y asfaltadas. En 1928, se acordó entre los países del sector construir una carretera Panamericana que uniera todo el continente desde Alaska a Tierra de Fuego. Ya en 1940 el 62% del tramo correspondiente a América Central estaba asfaltado y el 87% de América del Sur.

El Servicio de Transporte en el Ecuador comenzó a tener lugar desde la administración del Doctor Isidro Ayora, período en el que se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones que tiene como función el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas; la vigilancia de las obras municipales; el progreso del comercio en todos sus ramos; el fomento de su transporte vial terrestre.

El 9 de julio de 1929, la Asamblea Nacional promulgó la Ley de Régimen Político-Administrativo, en la que consta el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, como ente responsable en la ejecución de obras viales en el país, para lo cual se implementó la correspondiente estructuración orgánico-funcional. Decisión ratificada el 15 de octubre de 1984, mediante acuerdo ministerial número 037.

En el presupuesto de Obras Públicas se hacía contar siempre una partida asignada a los fines. Para que el MOP llegue a constituirse en una cartera de estado, transcurrieron 37 años, desde su primera creación el 6 de agosto de 1892.

A partir de su creación, se contaba con un organismo gubernamental de alto nivel encargado de la ejecución de proyectos viales de integración nacional; la más antigua referencia legal sobre el tema corresponde a la "Ley Sobre Caminos

Vecinales”, promulgada en agosto de 1869, en el gobierno del Dr. Gabriel García Moreno.

No solamente la obra vial fue planificada y ejecutada desde el Ministerio de Obras Públicas, también se involucró en la administración de trabajos concernientes a los ferrocarriles, correo y telecomunicaciones.

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. En los últimos años en los grandes núcleos urbanos de Ecuador se ha procedido a la implantación de diferentes tipos de transporte público para el traslado de la población.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Ejemplo de Administración

Administración de la Cooperativa de Transportes Loja S. A.

Historia

El 15 de febrero de 1.961, socios que venían de la Cooperativa Ecuador, Celica y Cenepa, se cohesionaron en un total de 38 para conformar la COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, en honor a la ciudad y provincia y con el ferviente deseo de que se exhiba orgulloso el nombre LOJA, en todos los lugares en los cuales nuestros vehículos hicieran su recorrido, se efectivizó con la ayuda del Dr. Manuel Agustín Rodríguez Ruiz, quien fue el promotor para que el transporte de pasajeros trabaje de manera organizadamente, se iniciaron las siguientes frecuencias: Loja-Cariamanga- Loja-Celica, Loja-Macarará.

El 15 de febrero de 1.961, los 38 socios de la Cooperativa de Transportes Loja, firmaron el documento histórico de los estatutos de la empresa, en compañía de las

principales autoridades de la ciudad y provincia como el señor Gobernador Lcdo. Javier Valdivieso y el señor Capitán Recalde Aldaz, Jefe de Tránsito de Loja.

La Cooperativa de Transportes Loja fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial Nro. 1525, e inscrita en el registro General de Cooperativas, con el Nro. de Orden 617 de fecha 13 de abril del año 1.961, reinscrita mediante acuerdo ministerial 3015 del 18 de noviembre del año 1.971.

En el año 1.971, se realizó el primer viaje cubriendo la ruta Loja-Quito, en un tiempo aproximado de 22 horas, aclarando que fue un grato acontecimiento histórico.

En el año 1.993, 1.994, y 1995, se empezó a las diferentes importaciones de vehículos con carrocería extranjera (Brasileira).

En el año 2002, se empezó con un proyecto de renovación constante de unidades vehiculares, que actualmente sigue fortaleciéndose cada día con unidades nuevas, únicas en el Ecuador, el modelo de buses SCANIA, ratificando con esto el compromiso de renovación y actualización acorde a las exigencias de nuestros clientes.



FIGURA 2.1 Interior De Una Unidad De Transporte Terrestre Loja

En Cooperativa de Transportes Loja, nos capacitamos y modernizamos nuestras unidades permanentemente para proveer un servicio especial directo en transporte de pasajeros, el mismo que ofrece confort y seguridad a nuestros usuarios en las unidades de nuestro parque automotor, este servicio es de puerta a puerta o

Terminal a Terminal sin paradas intermedias, con refrigerio a bordo servicio de baño, bar, aire acondicionado, tres monitores de TV y asientos confortables para mayor comodidad de nuestros clientes.

También en nuestro afán de prestarles los mejores servicios ponemos a su disposición nuestras 135 modernas unidades para giras, recorridos y tours nacionales e internacionales con cómodas y razonables tarifas.



Figura 2.2. Courier Transporte de Carga y Encomiendas

Nuestro afán de servicio va más allá del compromiso con la colectividad lojana nuestra presencia en todo el Ecuador así lo ratifica, en la actualidad contamos con más de 45 oficinas propias con el fin de llegar con una ágil y oportuna entrega y recepción de cargas y encomiendas.



Figura 2.3 Expresos Internacionales

Ponemos a disposición nuestras 135 modernas unidades para giras, recorridos y tours nacionales e internacionales con la tarifa de \$300,00 por día (24h00).



Figura 2.4 Estación de Servicios

Dentro de nuestros servicios poseemos una moderna estación para proveer de la mejor cantidad y calidad de combustibles a todos nuestros clientes la misma que esta ubicada en el **Km 1** vía Loja–Catamayo en la ciudad y provincia de Loja.



Figura 2.5 Taller de Carrocerías

Contamos con un taller para reparación de todas las unidades de nuestro parque automotor, dentro de lo que se refiere a estructura metálica y mecánica además el mismo taller nos sirve para hacer las revisiones periódicas a todas las unidades antes de salir a cumplir con las frecuencias respectivas.

2.1.3 Fundamentación

Importancia Del Transporte En La Economía Ecuatoriana

El Transporte representa ingresos para la economía ecuatoriana, por lo tanto, es necesario observar la importancia que tiene en base al PIB.

Cuadro 1.1 El transporte como porcentaje del PIB.

PRODUCTO INTERNO BRUTO		
Período	PIB	Transporte y almacenamiento
MILES DE DÓLARES		
2006(sd)	21.962.131	1.590.241

2007(p)	22.409.653	1.639.215
2008 (p*)	24.032.489	1.728.525
2009 (p*)	24.119.455	1.792.317
2010 (p*)	24.983.318	1.837.464
TASAS DE VARIACIÓN		
ANUAL		
2006(sd)	4,75	5,24
2007(p)	2,04	3,08
2008 (p*)	7,24	5,45
2009 (p*)	0,36	3,69
2010 (p*)	3,58	2,52

(sd) semidefinitivo

(p) provisional

(p*) provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales

Fuente: Banco Central del Ecuador

El transporte en su máxima expresión

El transporte público es considerado como un servicio, por lo tanto, la definición básica de lo que significa servicio es:

“Es el conjunto de prestaciones intangibles que el cliente espera recibir, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del producto o del servicio básico que adquiere”. (Juan Jaramillo Antillón, 1998: 59).

El servicio es la acción realizada por una organización en la facilitación del intercambio comercial, que implica generar actividades que satisfagan las necesidades del cliente.

Un servicio es un proceso y como tal es una acción, que lleva consigo características que la empresa ofrece a un cliente. Es importante el conocimiento del proceso por parte del cliente ya que permitirá a este decidir si contrata o no el servicio.

Las características de un servicio pueden ser medidas por el desempeño y la eficiencia, que se reflejan en el beneficio. Los aspectos cuantificables en su medición son:

- Tiempo oportuno de entrega.
- Tiempo en la generación del servicio en el lugar de trabajo.
- Comunicación efectiva entre las personas que ofrecen el servicio.
- Seguridad, garantía y marco legal apropiado.
- Instalaciones, en donde la imagen demuestra el ámbito laboral, en un ambiente agradable.
- Trato directo, la atención ofrecida al cliente, la cortesía, se suman a los términos en la generación de valores al servicio.
- Tiempo de devolución y capacidad de respuesta a problemas.

Un servicio requiere ser administrado adecuadamente para generar valor al cliente y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Administración De Servicios

A continuación se define el término de administración y su relación con los servicios.

“La Administración es el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”. (Reinoso, 2005: 17).

La **Administración**, también conocida como **Administración de empresas**, es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Descomponiendo la definición anterior se tiene:

Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del Nro 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El **objeto de estudio** de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos

estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

La Administración Estratégica

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
5. Implementación de las estrategias.

Misión y metas principales:

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.

Selección estratégica:

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Estrategia a nivel funcional:

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Estrategia a nivel de negocios:

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- De liderazgo en costos,
- De diferenciación,
- En enfoque a un nicho particular de mercado.

Estrategias Globales

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Estrategia a nivel corporativo:

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con

frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

Implementación de la estrategia:

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

1. Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
2. Diseño de sistemas de control,
3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
4. Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Diseño de la estructura organizacional:

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

- a) cómo dividir mejor a una organización en subunidades,
- b) cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos,
- c) y cómo lograr la integración entre subunidades.

Diseño de sistemas de control:

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un

rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos.

El ciclo de la retroalimentación:

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos.

Establecimiento De Objetivos

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.

Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a qué costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

Tipos De Objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos

estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad.
- Capacitación y mejoramiento del personal.
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación.

Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.

Puesta En Práctica De La Estrategia

Cada administrador tiene un papel activo en el proceso de la puesta en práctica y la ejecución del plan estratégico de la empresa.

Cada administrador debe meditar a fondo la respuesta a la siguiente cuestión: ¿Qué se debe hacer en mi área para poner en práctica el plan estratégico y qué debo hacer para lograrlo? En este sentido todos los administradores se convierten en encargados de la puesta en práctica de la estrategia en las áreas que les competen y todos los empleados son participantes.

Una de las claves para la puesta en práctica exitosa es que la administración comunique el motivo del cambio organizacional con tanta claridad y en una forma tan

persuasiva que surja un compromiso decidido en todos los niveles para llevar a cabo la estrategia y cumplir con los objetivos de desempeño.

No existe lista de verificación de diez pasos ni trayectorias comprobadas, sino unas cuantas pautas concretas para abordar el trabajo, la puesta en práctica de la estrategia es la parte menos planeada y más abierta de la administración estratégica.

La puesta en práctica de la estrategia es más un arte que una ciencia. Las prácticas de negocios y las circunstancias competitivas, los ambientes y las culturas de trabajo, las políticas, los incentivos de compensación y las mezclas de personalidades y de historias organizacionales diferentes requieren un enfoque ajustado según las necesidades a la puesta en práctica de la estrategia, basado en las situaciones y circunstancias de las compañías individuales y en el mejor criterio y la capacidad del encargado para utilizar en forma experta las técnicas del cambio particular.

Las Principales Tareas De La Puesta En Práctica De La Estrategia:

Aun cuando los enfoques de los administradores se deben ajustar a la situación, es necesario cubrir ciertas bases, sin importar cuales sean las circunstancias de la organización:

- Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.
- Instituir las mejores prácticas y presionar para el logro de mejoramientos continuos en la forma en la cual se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
- Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el personal de la compañía pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos, día tras día.

- Vincular las recompensas y los incentivos con el logro de los objetivos del desempeño y de una buena ejecución de la estrategia.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que respalden a la estrategia.

Servicio de transporte

Dentro de la administración de servicios nos enfocaremos en el estudio del servicio de transporte y específicamente en el transporte terrestre de pasajeros, objeto de nuestro estudio.

“El transporte es el medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro”. (Salvador Mercado, 2003:50).

“El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías”. (Torres, 2002: 159).

El servicio de transporte incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

¿Por qué la administración del talento humano es importante?

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por

su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Usos de la información del análisis de puestos

Como se resume en la siguiente figura, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones

resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

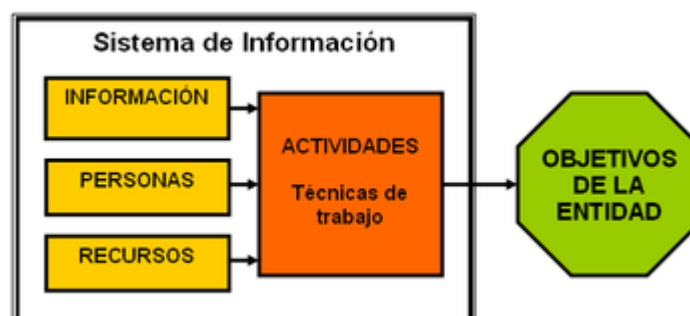
La motivación

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

Los Sistema de información

'*Un sistema de información*' (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo). Dichos elementos formarán parte de alguna de estas categorías:

Figura 2.5 Esquema de un sistema de información



Elementos de un sistema de información.

- Personas.
- Datos.
- Actividades o técnicas de trabajo.
- Recursos materiales en general (típicamente recursos informáticos y de comunicación, aunque no tienen por qué ser de este tipo obligatoriamente).

Todos estos elementos interactúan entre sí para procesar los datos (incluyendo procesos manuales y automáticos) dando lugar a información más elaborada y distribuyéndola de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.

Normalmente el término es usado de manera errónea como sinónimo de sistema de información informático, en parte porque en la mayoría de los casos los recursos materiales de un sistema de información están constituidos casi en su totalidad por sistemas informáticos, pero siendo estrictos, un sistema de información no tiene por qué disponer de dichos recursos (aunque en la práctica esto no suele ocurrir). Se podría decir entonces que los sistemas de información informáticos son una subclase o un subconjunto de los sistemas de información en general.

Ciclo de vida de los Sistemas de Información

Existen pautas básicas para el desarrollo de un SI para una organización:

- Conocimiento de la Organización: analizar y conocer todos los sistemas que forman parte de la organización, así como los futuros usuarios del SI. En las empresas (fin de lucro presente), se analiza el proceso de negocio y los procesos transaccionales a los que dará soporte el SI.
- Identificación de problemas y oportunidades: el segundo paso es relevar las situaciones que tiene la organización y de las cuales se puede sacar una ventaja competitiva (Por ejemplo: una empresa con un personal capacitado en manejo informático reduce el costo de capacitación de los usuarios), así como las situaciones desventajosas o limitaciones que hay que sortear o que tomar en cuenta (Por ejemplo: el edificio de una empresa que cuenta con un espacio muy reducido y no permitirá instalar más de dos computadoras).

- Determinar las necesidades: este proceso también se denomina elicitación de requerimientos. En el mismo, se procede identificar a través de algún método de recolección de información (el que más se ajuste a cada caso) la información relevante para el SI que se propondrá.
- Diagnóstico: En este paso se elabora un informe resaltando los aspectos positivos y negativos de la organización. Este informe formará parte de la propuesta del SI y, también, será tomado en cuenta a la hora del diseño.
- Propuesta: contando ya con toda la información necesaria acerca de la organización es posible elaborar una propuesta formal dirigida hacia la organización donde se detalle el presupuesto, relación costo-beneficio, presentación del proyecto de desarrollo del SI.
- Diseño del sistema: Una vez aprobado el proyecto, se comienza con la elaboración del diseño lógico del SI; la misma incluye el diseño del flujo de la información dentro del sistema, los procesos que se realizarán dentro del sistema, etc. En este paso es importante seleccionar la plataforma donde se apoyará el SI y el lenguaje de programación a utilizar.
- Codificación: con el algoritmo ya diseñado, se procede a su reescritura en un lenguaje de programación establecido (programación), es decir, en códigos que la máquina pueda interpretar y ejecutar.
- Implementación: Este paso consta de todas las actividades requeridas para la instalación de los equipos informáticos, redes y la instalación del programa generado en el paso anterior.
- Mantenimiento: proceso de retroalimentación, a través del cual se puede solicitar la corrección, el mejoramiento o la adaptación del SI ya creado a otro entorno. Este paso incluye el soporte técnico acordado anteriormente.

Tipos de sistemas de información

Debido a que el principal uso que se da a los SI es el de optimizar el desarrollo de las actividades de una organización con el fin de ser más productivos y obtener ventajas competitivas, en primer término, se puede clasificar a los sistemas de información en:

- Sistemas Competitivos
- Sistemas Cooperativos
- Sistemas que modifican el estilo de operación del negocio

Esta clasificación es muy genérica, y en la práctica no obedece a una diferenciación real de sistemas de información reales, ya que en la práctica podríamos encontrar alguno que cumpla varias (dos o las tres) de las características anteriores. En los sub apartados siguientes se hacen unas clasificaciones más concretas (y reales) de sistemas de información.

Sistema informático

Un **sistema informático** como todo sistema, es el conjunto de partes interrelacionadas, hardware, software y de Recurso Humano (humanware). Un sistema informático típico emplea una computadora que usa dispositivos programables para capturar, almacenar y procesar datos. La computadora personal o PC, junto con la persona que lo maneja y los periféricos que los envuelven, resultan de por sí un ejemplo de un sistema informático.

Se puede definir un sistema informático grosso modo como la unión de diversos elementos, especialmente el hardware, el software y un soporte humano. El hardware incluye una o varias CPU, memoria, sistemas de almacenamiento externo, etc. El software incluye al sistema operativo, firmware y aplicaciones, siendo especialmente importante los sistemas de gestión de bases de datos. Por último el soporte humano incluye al personal técnico (analistas, programadores, operarios, etc.) que crean y/o mantienen el sistema y a los usuarios que lo utilizan.

Reestructuración de procesos

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal a los efectos de

eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos.

Cuando una empresa se encuentra en una situación difícil aparece alguien de la propiedad o dirección pronunciando la frase mágica: “Hay que Reestructurar”.

Cuando esta frase se pronuncia, la empresa ya ha sufrido uno o varios años de dificultades y se encuentra en una situación crítica o muy crítica.

Las dificultades financieras, la falta de tesorería, son indicios claros de alarma que, seguidas de las dificultades en la introducción de nuestros productos, problemas de producción con los consiguientes retrasos en las entregas, etc., son claros avisos de una necesidad imperiosa de realizar un cambio de rumbo.

Algunas veces y dentro de las empresas más conservadoras existe el pensamiento de que es posible solucionar la situación con algunas medidas superficiales y muchas veces reducidas a la frase típica “Debemos hacer lo que hemos hecho siempre”.

Sin embargo la realidad es muy otra: en la era de la globalización debemos evitar soluciones de improvisación o simplistas y analizar a fondo las causas por las que hemos llegado a esta situación; habitualmente son más de una esas causas.

¿Qué hacer? y ¿Por qué? Para una posterior reingeniería

En primer lugar debemos tener en cuenta dos premisas que nos tienen que marcar nuestra actuación:

1. “Evaluar las posibilidades reales de supervivencia de la empresa”.
2. “Saber que el conjunto de la empresa es superior a cada una de sus partes “.

Ambas premisas son básicas y deben orientar nuestra actuación.

Para lograr el objetivo de realizar un análisis fiel de la situación será necesario recurrir a un equipo externo especializado y con conocimientos específicos de nuestros productos, al que deberemos dotar de los medios necesarios que le permitan analizar en profundidad todas y cada una de las partes de nuestra empresa con el fin de poder identificar cuáles son las causas.

Causas que, como ya hemos dicho, suelen ser diversas: desde las administrativas, comerciales etc., unas más importantes, otras secundarias, y muchas de ellas derivadas de las anteriores. Será necesario por tanto aportar soluciones que nos permitan superar cada una de ellas, sin olvidar el dotar al equipo de un ágil proceso de toma de decisiones que faciliten la aplicación de las soluciones.

Este análisis se debe concretar un proyecto que debe incluir: un plan que nos permita rectificar el rumbo de la empresa, además de presentar otro de viabilidad de futuro para la misma, todo ello acompañado de un plan de gestión. Ya que, si importante es conocer las causas por las hemos llegado a esta situación y sus soluciones, es también importante el disponer de la persona o personas encargadas de gestionar el proyecto.

No obstante, será imposible llevar adelante el plan sin la colaboración con una actitud pro-activa de todas las fuerzas que componen la empresa, personal de todos y cada uno de los departamentos, la dirección y también de la propiedad. Quizás alguno o algunos de estos grupos tendrán que afrontar importantes sacrificios en bien de un todo: la empresa.

El éxito o fracaso de un plan de este tipo dependerá de varios factores en primer lugar de evitar la demora en la puesta en práctica del plan al aparecer los primeros avisos de alerta. De esta rapidez dependerá el mayor o menor grado de dificultad en la aplicación del plan, así como el mayor o menor coste en la aplicación del mismo.

Finalmente será necesario un respeto a las decisiones tomadas y al consenso necesario que sólo se logra con un equilibrio estable de todas las fuerzas que intervienen y a su vez condicionan la reestructuración.

Pasos para la reingeniería de Procesos

1. Elegir el proceso a rediseñar.

Para ello tener en cuenta los Factores Críticos de Éxito de la Organización o Área a la que pertenece el proceso. Es decir, se trata de identificar aquel proceso cuya mejora (debido a su desempeño actual) afectará de manera significativa la performance del área o de la compañía.

2. Identificar los Resultados Deseados (requeridos) para ese proceso.

El grupo que trabaje en la reingeniería del proceso debe responder la siguiente pregunta:

¿Qué debería suceder para que estemos de acuerdo en que el proceso está funcionando de manera óptima?

Se trata de hacerse una imagen mental del resultado que se pretende alcanzar:

¿Es este el resultado que queremos crear?

Siempre que pueda, asigne números reales a los objetivos. Es más fácil organizar las acciones cuando sabe que el resultado deseado es \$2 millones que cuando es “mejorar las ventas”. ¿Ha cuantificado el objetivo lo más posible?

Consensuar con los directamente involucrados, tanto “proveedores” como “clientes” internos (y/o externos) del proceso, será clave para el éxito de la reingeniería.

3. Relevar Situación Actual

Recolectar la mayor cantidad de evidencia objetiva (datos) e indicadores que proporcionen una imagen clara del desempeño actual del proceso.

4. Escribir un Diagrama de flujo del Proceso Actual

Paso a paso, sin omitir nada importante, hacer el flujograma de cómo funciona el proceso actual. Para ello conviene tener presente algunas preguntas claves, entre ellas:

- ¿Qué es lo primero que ocurre?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre?
- ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene el (Servicio, Material)?
- ¿Cómo el (Servicio, Material, Información) llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones (si se necesita)?
- ¿Qué pasa si la decisión es “Sí”?
- ¿Qué pasa si la decisión es “No”?
- ¿A dónde va el (Producto, Servicio, Información) de esta operación?
- ¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el “producto” en cada parte del proceso?
- ¿Qué pasa si la revisión / verificación no cumple con los requisitos?

5. Rediseñar el Proceso

Una vez que se tiene la foto actual de cómo opera el proceso (situación actual), se trata de contrastarla con la condición requerida a fin de identificar los GAPS (brechas) que pudieran presentarse.

Es en esta etapa donde conviene preguntarse por qué las cosas se hacen de esa forma y si existe alguna forma más efectiva de hacerlas.

Aquí también conviene responderse algunas preguntas disparadoras de la reflexión, entre las más importantes:

- ¿Para qué se hace realmente esta tarea?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?
- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

6. Identificar las Variables Críticas de Proceso y los Puntos de Control.

Rediseñado el proceso se trata de identificar aquellos “pocos vitales” que son el alma del proceso y se sabe que, si están bajo control, hay muchas probabilidades de que todo salga bien.

Nota: Se puede invertir el paso haciendo primero este y luego el rediseño. Dependerá del grado de claridad que exista en el grupo con relación a la condición requerida y a las características propias del proceso.

7. Asignar Responsabilidades

Si aun no se hizo, este es el momento de clarificar explícitamente las responsabilidades en torno a la ejecución (implementación) correcta del proceso. Se trata de poner por escrito. Quién es responsable de Qué y Cuándo.

8. Elegir Indicadores de Gestión

Seguramente aparecieron varios puntos de control asociados con variables críticas del proceso. De entre ellos conviene elegir alguno que sirva como Indicador de Gestión para alimentar el Tablero de Comando de la Gerencia y mediante el cual se chequeará regularmente la performance del sector en estudio.

9. Escribir Procedimiento

En caso de ser necesario y a los fines no de burocratizar sino de clarificar la implementación y facilitar la trasmisión horizontal de conocimientos, convendrá poner por escrito un procedimiento que refleje la forma en la que el proceso comenzará a desarrollarse. Una vez escrito, y siguiendo lo sugerido por la norma ISO 9001, se procede a informar a los directamente involucrados.

10. Implementar y Evaluar

Una vez completado los pasos anteriores es el momento de poner en marcha la nueva forma de trabajo. Pero ese no es el último paso. El grupo debe acordar un plazo adecuado de seguimiento para volver a evaluar la efectividad de las decisiones tomadas respecto al proceso. Un plazo adecuado puede ser de 30 días para que se junte suficiente evidencia del desempeño del proceso como para poder chequear su efectividad.

Inversiones

En el contexto empresarial la inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.

Desde una consideración amplia, la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una

empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería solo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos. En el caso particular de inversión financiera los recursos se colocan en títulos, valores y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado u otros conceptos.

Para el análisis económico de una inversión puede reducirse la misma a las corrientes de pagos e ingresos que origina, considerado cada uno en el momento preciso en que se produce.

La inversión para aplicar una reingeniería

Las cantidades dedicadas para inversiones de los agentes dependen de varios factores. Los tres factores que condicionan más decisivamente a esas cantidades son:

- Rendimiento esperado, positivo o negativo, es la compensación obtenida por la inversión, su rentabilidad.
- Riesgo aceptado, la incertidumbre sobre cuál será el rendimiento real que se obtendrá al final de la inversión, que incluye además la estimación de la capacidad de pago (si la inversión podrá pagar los resultados al inversor).
- Horizonte temporal, a corto, mediano o largo plazo; es el periodo durante el que se mantendrá la inversión.

Clasificación de las inversiones

- Según el objeto de la inversión.
 - Equipo industrial.
 - Materias primas.
 - Equipo de transporte.
 - Empresas completas o participación accionarial.
- Por su función dentro de una empresa.
 - De renovación, son las destinadas a sustituir el equipo utilizado, que por factores físicos, técnicos u obsolescencia, ha quedado en desuso.

- De expansión, la inversión de expansión va destinada a incrementar el mercado potencial de la empresa, mediante la creación de nuevos productos o la captación de nuevos mercados geográficos.
- De mejora o modernización, van destinadas a mejorar la situación de una empresa en el mercado, a través de la reducción de costes de fabricación o del incremento de la calidad del producto.
- Estratégicas, tienen por objeto la reducción de los riesgos derivados del avance tecnológico y del comportamiento de la competencia.
- Según el sujeto que la realiza.
 - Privada.
 - Públicas.

Criterios de selección de inversiones

- Método del periodo de recuperación (pay-back), número de años que se necesita para recuperar la inversión inicial con los flujos de caja después de impuestos obtenidos cada año.
- Método del rendimiento porcentual.
- Valor capital que consiste en calcular el valor actual de todos los flujos de caja positivos y negativos esperados de la inversión.
- Tasa interna de retorno (TIR), es la tasa que iguala a cero el valor actual neto de la inversión.
- Índice de rentabilidad calculado por medio de flujos de caja descontados.

Inoportuna Toma De Decisiones

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, Ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no sé de una Decisión. Tan importante es que, quiere reducir el estudio de La administración al aprendizaje de una técnica para tomar Decisiones. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el Tipo del problema, con la persona que la toma, y con Las circunstancias que prevalezcan. A probablemente no existe Una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

Pasos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión

Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas.

Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir. Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.

La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional. Al término de esta regresión se encuentran los planes operativos para poner en prácticas la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea más especializada.

Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de la toma de decisiones. Tenemos un problema cuando no sabemos cómo seguir. Una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada).

Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción. Emitimos en silencio un plan de control, que nos suma en la toma de decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control. Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento.

Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de la toma de decisiones, del planeamiento de un control.

Randall Beer nos muestra en detalle la toma de decisiones cíclicas y encadenadas de un invertebrado cuya red neuronal es plenamente conocida. Aprendemos muchísimo de este enfoque neuroetológico: cuál es el primitivo origen de nuestra conducta. Le falta la contribución de la memoria y de la creatividad, que no están provistas por la red neural.

El análisis de Esther Thelen referido al control motriz infantil es muy ilustrativo. Es importante la tecnología de las redes neuronales empleadas en muchas aplicaciones, entre ellas la que ahora nos ocupa de la toma de decisiones.

Desde la época de la percepción se han aplicado redes artificiales en la toma de decisiones y la resolución de problemas con la intención de volver automático el

proceso. Se consigue introducir la habilidad de la toma de decisiones en la red de una forma para nada trivial. Quizás ello imite de lejos la forma como las redes neuronales húmedas del cerebro si auto organizan para aprender por ejemplos memorizados y para combinar posibilidades ya no memorizadas, sino nuevas.

El razonamiento basado en casos es el fluido resultado de aprendizajes emergentes de la infancia. La capacidad combinatoria, la expresión o el control de los sentimientos también tienen la misma historia durante la infancia. Es noción habitual que a esto le atribuya una altísima trascendencia. La maquinaria de la neo corteza cerebral está fuertemente asociada con estas tareas. Lo cual no quita saber, como se sabe, que numerosos sistemas también colaboran en los procesos de integración y de simbolización de muy alto nivel.

La toma de decisiones es también una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es el tema básico de la Investigación Operativa.

Muchas personas todavía están bajo el cautiverio de la tutela auto contraído. La tutela es la incapacidad de la persona de tomar sus propias decisiones. Y es auto contraída cuando su causa no es la falta de razón sino la falta de resolución y coraje para usarla sin desear que nos diga que hacer alguna otra persona. “¡Ten coraje para usar tu propia razón! “Era el lema en el Siglo de las Luces.

Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

Las decisiones racionales generalmente se toman sin darnos cuenta, quizás de manera inconsciente, podemos comenzar el proceso de consideración. Lo mejor es aprender el proceso de toma de decisiones para decisiones complejas, importantes y críticas. Las decisiones críticas son aquellas que no pueden ni deben ser objetivos incorrectos, debemos preguntarnos: ¿Qué es lo más importante que estoy tratando de lograr en este caso? El estilo y las características del decidor se pueden clasificar en: el pensador el cowboy (repentino e intransigente), Maquiavélico (el fin justifica los medios), el historiador (como lo hicieron otros), el cauteloso (incluso nervioso), etc.

Baja Competitividad

Este problema se define como la incapacidad del aparato productivo para lograr una inserción exitosa en los mercados tanto nacionales como internacionales. La anterior situación se caracteriza por una actitud pasiva de los empresarios, que esperan la protección y auxilio del Estado en vez de tomar iniciativas propias. Adicionalmente se tiene una gran cantidad de mano de obra no calificada, que lejos de representar una ventaja al reducir los costos de producción se constituye en un obstáculo para avanzar en la competitividad.

Todo esto se suma a una carencia de confianza mutua que imposibilita el desarrollo de estructuras cooperativas facilitadoras de organizaciones más competitivas. Se tiene así una baja inserción de los productos en los mercados.

Otra evidencia de la baja competitividad radica en la desarticulación entre los diferentes sectores de la economía. Debe existir la figura del empresario innovador, la aversión al riesgo es predominante y por tanto la incorporación de nueva tecnología para el mejoramiento de los procesos productivos no es generalizada.

Entre las **causas** que indican los autores aparecen la ausencia de una sólida estrategia competitiva de largo plazo; una débil infraestructura, referida especialmente al transporte; la desarticulación entre producción y educación, ya que no hay coincidencia entre la oferta de capacidades y las necesidades del sector productivo; y un ambiente económico desfavorable, en el que prima la incertidumbre y las expectativas negativas.

Con todo lo anterior se producen varios efectos: desajustes externos, en la medida en que el valor importado supera ampliamente al de las exportaciones; descensos constantes en la rentabilidad de las empresas, que desalientan su actividad y la conducen a un estancamiento y seguramente fracaso en el mercado; incremento del desempleo; y una sensación de impotencia y desasosiego ante los pocos resultados que presentan tantos esfuerzos y tantos recursos destinados a incrementar la competitividad.

Ambiente Laboral

Dentro de las organizaciones, son varias las situaciones donde el trabajador está expuesto a diferentes factores que lo pueden llevar a un mal rendimiento laboral. Las mismas son:

1) El ambiente laboral inadecuado:

Aquí aparecen los denominados “estresores ambientales” como podrían ser: iluminación deficiente, alto nivel de ruido o ruidos intermitentes, excesivo nivel de vibraciones, presencia de contaminantes químicos en la atmósfera, altas o bajas temperaturas, trabajos en altura de alto riesgo, trabajos en instalaciones eléctricas, atmósferas mal ventiladas, trabajos en máquinas de alto riesgo (balancines, cizallas, prensas, etc.). Los estresores ambientales exigen al trabajador una doble adaptación física y psicológica.

2) La sobrecarga de trabajo:

En esta situación el estrés se produce por una sobre estimulación. Aparecen exigencias psicosensoriales violentas, simultáneas, numerosas, persistentes y variables. Se suele presentar en actividades como las de: controladores aéreos, obreros en cadenas rápidas y complejas; trabajadores sometidos a cambios continuos y abundancia de información; víctimas de catástrofes, emigrados; empleados que deben ingresar información a sistemas de computación. El estrés que se genera por sobre estimulación produce: tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento, desconcentración.

3) La alteración de los ritmos biológicos:

En este caso se alteraría el ritmo del ciclo circadiano y traería como consecuencia alteración de las constantes biológicas que provocarían la aparición del estrés. Estos cambios requieren un esfuerzo adaptativo con lo que se genera: irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos en el sueño, fatiga, ansiedad y modificaciones problemáticas en las relaciones sociales, conyugales y sexuales. Este caso se podría dar en: trabajadores nocturnos, pilotos de líneas aéreas y azafatas; controladores aéreos; personal sanitario; personal de seguridad; trabajadores del transporte; diplomáticos; atletas profesionales, etc.

4) Las responsabilidades y decisiones muy importantes:

Es el estrés que se puede dar en personas que desarrollan tareas jerárquicas muy importantes con un alto grado de responsabilidad como podrían ser aquellos que tengan responsabilidades numerosas y variables; los que desarrollen un trabajo intelectual excesivo, los que se encuentren sometidos a tensión psicológica continua, los que trabajen en áreas donde exista una alta inseguridad en el trabajo; los que trabajen en sectores donde se imponga una alta competitividad; los que trabajen bajo una constante presión para lograr alta eficacia; los que trabajen siempre contra el reloj; los que se deban adaptar permanentemente a situaciones nuevas con datos inestables, etc.

.Aquellos que deban trabajar en las situaciones antes indicadas pueden padecer estrés acumulando factores de riesgo para su salud y se pueden sentir agotados físicamente, con diversas manifestaciones psicosomáticas, trastornos del sueño, disminución del deseo sexual, impaciencia, pérdida de la iniciativa, dificultad en la toma de decisiones, adicciones, etc.

5) La estimulación lenta y monótona:

Esto se puede dar en aquellos que trabajen en una cadena de montaje lento y monótono; en las personas que se tuvieron que jubilar bruscamente; en aquellos que tienen unas vacaciones excesivamente tranquilas, etc. Esto les generará distracción, falta de atención y un posible aumento de accidentes de trabajo.

6) Las condiciones laborales inadecuadas:

La Depresión este caso se puede dar en obreros no calificados surgido por malas condiciones de trabajo; salarios bajos; una alimentación inadecuada e insuficiente; la ausencia de perspectivas de progreso; las pocas posibilidades de recreación; la presencia de una inestabilidad laboral por renovación de equipamientos o cambios en los procesos de producción; nueva disposición en las líneas de montaje, etc. . Si se analiza el estrés desde una óptica organizacional a los efectos de prevenirlos se pueden visualizar los estresores extra organizacionales, y los intraorganizacionales

La Competencia como Tal

De todos los problemas que se presentan en los negocios, la competencia ocupa un 21.85% del total de los problemas principales que presentan los negocios debido a

un gran crecimiento que existe de nuevas tecnologías que impulsan a las empresas a que sean más competitivas, ofreciendo a los consumidores productos de alta calidad para satisfacer sus necesidades.

La gran cantidad de negocios que existen dentro de un mercado con un mismo giro; con tanta competencia, las empresas se ven obligadas a cambiar de giro y competir con grandes empresas. Esto ha conducido a que las empresas estimen que la competencia excesiva ha propiciado un cambio de giro económico.

Dentro de los mercados la competencia de otras empresas exige a otras más pequeñas aumentar su productividad y calidad del producto con alta tecnología.

“En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es posible la acumulación de conocimiento tecnológico debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patronos y trabajadores.”

Dentro de la competencia, la hay desleal, la cual ofrece a los consumidores un producto con menor calidad y no es capaz de responder a las necesidades de los mismos. Este tipo de competencia no se considera secundario porque en cierta parte afecta a otras empresas que ofrecen mejores productos.

El crecimiento de las empresas es limitado por la gran competencia excesiva que existe.

La competencia nunca va a ser perfecta si una empresa independiente puede producir una gran cantidad de un producto que un crecimiento de su actividad pueda disminuir, en forma notoria, el precio.

“La empresa controla el precio al regular su producción, y el control del precio es una de las características de lo que comúnmente recibe el nombre de monopolio”.

La competencia exige que todas las unidades económicas sean pequeñas para que los precios del mercado sean independientes de sus actividades, pero si hay restricciones o limitaciones a los precios, esto nos lleva a limitar de igual forma la competencia. Si los consumidores no conocen los precios del mercado, comprarán a precios elevados, cuando bien, podrían hacerlo con una mayor economía y existirán varios precios para un mismo artículo o producto.

La pérdida de competencia en las empresas nacionales al realizar importaciones, disminuye su fuerza en el mercado interno y sus ganancias.

La competencia es un factor clave para el éxito de los proyectos internos y externos de la empresa.

El crecimiento de la competencia y los avances tecnológicos han propiciado grandes cambios en la economía actual y en la organización del trabajo, esto ha obligado a muchas empresas a elaborar sus productos orientados a las exigencias y necesidades de los consumidores, a reducir costos, mejorar calidad, entre otras.

Una buena competencia está ligada a un buen estudio de mercado para poder mejorar el producto y hacer de éste, un medio de satisfacción al consumidor.

Debido a la gran globalización que se presenta en la actualidad muchas empresas nacionales han tenido problemas en cuanto a la competencia porque otras extranjeras se han apoderado de los mercados locales y han desplazado definitivamente a las empresas nacionales que ya tenían un lugar fijo dentro del mercado, un ejemplo son los productos chinos, que con poca calidad y precio pero sí bastante competitividad, han desplazado a muchas empresas mexicanas de sus mercados.

Participación de mercado

En qué consiste: Este tipo de estudio es realizado con la finalidad de determinar el peso que tiene una empresa o marca en el mercado. Se mide en términos de volumen físico o cifra de negocios. Estas cifras son obtenidas mediante investigaciones por muestreo y la determinación de los tamaños poblacionales.

De manera similar que los estudios de penetración y tamaño del mercado, las empresas contratantes de este tipo de estudios son principalmente negocios que venden a otras empresas (B2B) en el área industrial, así como mercados donde no se dispone de investigaciones sectoriales (por ejemplo: educación, ciertas unidades de negocios de las telecomunicaciones, entretenimiento, etc.)

Para que se recomienda: Los principales objetivos de este tipo de estudio son los siguientes:

1. Determinar la participación de mercado de la empresa y sus marcas, partiendo de las cifras de venta o volúmenes vendidos.

2. Monitorear el crecimiento de la empresa o sus marcas a lo largo del tiempo.

Este tipo de estudio de mercado es realizado por empresas de diversos sectores de actividad.

Capital De Trabajo

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a la que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Las decisiones del capital de trabajo tienen sobre la naturaleza global de riesgo- rendimiento y el precio de las acciones de la empresa.

La administración de capital de trabajo abarca todos los aspectos, se requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o líquida sea menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de vencimiento. Si el nivel de capital de trabajo es bajo indicara que su liquidez es insuficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo. Otra definición menciona que es la parte del activo circulante de la empresa financiado con fondos a largo plazo. Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo. El activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.

El objetivo de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo.

La administración del capital de trabajo es la administración de los activos circulantes de la empresa y el financiamiento que se necesita para sostener los activos circulantes, es importante ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales, en empresas pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. El capital neto de trabajo es esencial, sobre todo en los negocios de temporada, para proporcionar un apoyo financiero a las cuentas por pagar en un futuro cercano.

Para determinar la forma correcta, o el nivel de activos circulantes óptimo la administración debe considerar la interacción entre rentabilidad y riesgo, al hacer esta evaluación es posible realizar tres supuestos: que la empresa es manufacturera, que el activo circulante es menos rentable que el activo fijo y que los fondos a corto plazo son menos costosos que los de largo plazo. Cuando mayor sea la razón o índice de activo circulante a total, tanto menos rentable será la empresa y por tanto menos riesgosa. O cuando mayor sea la razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa. Dado que el capital neto de trabajo puede considerarse como parte del activo circulante de una empresa financiado con fondos a corto y largo plazo se asocia directamente a la relación rentabilidad - riesgo y capital neto de trabajo.

Organización y Métodos

Las estructuras Organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, ó en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Los síntomas que presentan las estructuras Organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

Internos:

- Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, ó en los de las áreas en particular.
- Inadecuada división del trabajo.
- Problemas en la organización Organizacional.
- Tramos de control muy amplios.
- Deficiencia o falta de controles.
- Baja productividad.
- Crecimientos no programados.
- Problemática relación de trabajo.

Externos:

- Avance científico y tecnológico.
- Situación del mercado.
- Sistema político, económico, social y cultural.

Estos síntomas deben ser observados y valorados para tomar la decisión de implementar un proceso de reorganización, tarea que sugerimos, debe ser realizada por consultores ajenos al organismo pues su análisis y opinión contendrá mayor objetividad, experiencia y especialización.

La información que se obtenga de este grupo de consultores, debe ser cuidadosamente analizada para establecer un proceso de reorganización ó en su caso el cambio total de la estructura Organizacional.

En caso de existir la necesidad de implantar un proceso de reorganización, la representación gráfica de este, sería la siguiente figura.

Dicho proceso estará supeditado a la eliminación de los problemas organizacionales, o síntomas como los llamamos en este capítulo, así pues el proceso será cíclico, cada que la organización presente problemática en sus actividades ó funciones.

Nivel de productividad

El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico. En la actualidad, la productividad y la calidad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores.

A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva.

Una fábrica tradicional suele invertir como promedio entre un 20 y un 25 por ciento de su presupuesto operacional en encontrar y corregir errores de calidad en sus productos. Por tal razón es que la mayoría de los expertos en materia de Costo de Calidad, señalan que las pérdidas debido a productos defectuosos se encuentran entre el 20 y el 30 por ciento de sus ventas. Por ello la mejora de la calidad genera directamente un notable incremento en los niveles de productividad.

Contrariamente al mito difundido de que la mejoría de la calidad afecta la productividad, la productividad mejorará notablemente al mejorarse la calidad de los productos y sus procesos.

Eficiencia y efectividad

Una mejoría en la eficiencia no garantiza una mejoría en la productividad. La eficiencia es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar mayor

productividad. De hecho, tanto la efectividad como la eficiencia son necesarias para ser productivo.

La eficiencia es la proporción de los resultados generados en relación con los estándares de resultados prescritos. La efectividad, en cambio, es el grado en que se logran metas u objetivos de interés para la empresa.

La efectividad significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos. Si se logran nueve de cada diez objetivos, la efectividad es de un 90%. Se puede ser muy eficiente sin ser productivo. Un ejemplo clásico es el del médico que amputa la pierna a un paciente en la mitad del tiempo habitual y luego presume diciendo que ha sido doblemente eficiente de lo que era. Sin embargo, las enfermeras tienen otra óptica del asunto, debido ello a que el profesional amputo la pierna equivocada. Así pues la efectividad del doctor fue cero, ya que no alcanzó el objetivo adecuado de operar la pierna correcta, aun cuando mejoró su eficiencia en un 100%. Resulta por lo tanto obvio que el doctor fue todo menos productivo. Dicho de otra forma, para ser productivo hay que ser a la vez efectivo y eficiente, en ese orden.

Dirección y Control

Supervisión

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, es por ello que un control puede ser eficaz en un tiempo dado pero no en otro. Este cambio puede repercutir en la capacidad de advertir riesgos generados por nuevas circunstancias.

Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de control interno a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos eventuales riesgos. El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Las operaciones de supervisión se materializan de dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Cuanto mayor sea el nivel y eficacia de la supervisión continuada menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de

la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles, etc.

Actividades de supervisión continuada

Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficacia del control interno como por ejemplo:

Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria, con lo cual cualquier discrepancia será cuestionada.

- Comunicaciones recibidas de terceros, las cuales podrían permitir determinar la existencia de problemas internos.
- Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, permitiendo comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- Recomendaciones periódicamente efectuadas por los auditores internos y externo para mejorar los controles internos.
- Concurrir a seminarios de formación permitiendo obtener información importante para mejorar los controles.
- Solicitar manifestaciones explícitas de comprobación del entendimiento y cumplimiento del código de ética de la organización.

Supervisión Continua

- Analizar hasta qué punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia sobre el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- Realizar comparaciones periódicas entre los importes registrados en el sistema contable y los activos físicos.
- Planes de acción sobre las recomendaciones de mejoras al sistema de control interno sugeridas por el auditor interno y externo.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para verificar el entendimiento y cumplimiento de éste sobre el código de ética.

2.2 MARCO LEGAL

La organización, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre por entidades estatales

La Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es el ente encargado de la regulación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el país, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del sector. Y tiene su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito

Esta entidad es quien establece las normas y los requisitos que deben cumplir las empresas dedicadas a la prestación de servicios como lo es el transporte de personas a través de las diferentes Cooperativas de Transporte legalmente establecidas.

Infracciones y sanciones administrativas para las operadoras de tránsito

Las sanciones por infracciones en contra de las operadoras que contempla este capítulo, serán impuestas por el Director Ejecutivo de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. La Comisión Nacional de Tránsito podrá intervenir a una operadora, revocar el contrato, permiso o autorización de operación, de acuerdo a la gravedad de la falta y el interés público comprometido, de conformidad al procedimiento establecido en el Reglamento correspondiente, garantizando las normas del debido proceso establecidas en la Constitución Política de la República.

La sanción será aplicada mediante resolución motivada y contendrá la referencia expresa a las disposiciones legales y reglamentarias aplicadas y a la documentación y actuaciones que las fundamenten; decidirán sobre todas las cuestiones planteadas en la notificación y su contestación y en las alegaciones pertinentes de los interesados; esta resolución será notificada en debida forma a quien cometa la infracción corresponda.

A quien se le atribuya la comisión de una infracción, para contestarla tendrá el término de ocho días, contados a partir del día hábil siguiente al de la notificación

respectiva, dentro de este término, presentará las pruebas de descargo que considere necesarias.

Se admitirán los medios de prueba establecidos en la ley común. La Comisión Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial en el término de quince días emitirá la resolución que corresponda desde el vencimiento del término para contestar, haya o no recibido la contestación. (Art. 83 y 84 de Ley de C.N.T.T.S.V.)

Las infracciones para las operadoras de tránsito están clasificadas de la siguiente manera:

1. De primera clase y serán sancionados con multa de cuatro (4) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general (Art. 80 literales 1 al 11).
2. De segunda clase y serán sancionados con multa de seis (6) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general (Art. 81 literales 1 al 12).
3. De tercera clase y serán sancionados con multa de ocho (8) remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general (Art. 81 literales 1 al 12).

Infracciones y sanciones para los conductores

Los conductores de transporte público y de pasajeros deberán ser mayor de 24 años y poseer la licencia de tipo D y ésta contará con 30 puntos y una validez de 5 años según la Ley del C.N.T.T.S.V.

Las penas aplicables a los delitos y contravenciones de tránsito son:

- a) Reclusión;
- b) Prisión;
- c) Multa;
- d) Revocatoria, suspensión temporal o definitiva de la licencia o autorización para conducir vehículos;
- e) Reducción de puntos;
- f) Trabajos comunitarios.

Una o varias de estas penas se aplicarán de conformidad con lo establecido en cada tipo penal.

En todos los casos de delitos y contravenciones de tránsito se condenará obligatoriamente al infractor con la reducción de puntos en la licencia de conducir de conformidad con la tabla contenida en el artículo 97 de la presente ley y sin perjuicio de la pena peculiar aplicable a cada infracción.

Las contravenciones de tránsito, son leves, graves y muy graves, y se clasifican a su vez en:

- Leves de primera clase (Art. 139 literales a a la s), y serán sancionados con multa equivalente al cinco por ciento de la remuneración básica unificada del trabajador en general y reducción de 1,5 puntos en su licencia de conducir.
- Leves de segunda clase (Art. 140 literales a a la v),y serán sancionados con multa equivalente al diez por ciento de la remuneración básica unificada del trabajador en general y reducción de 3 puntos en su licencia de conducir.
- Leves de tercera clase (Art. 141 literales a a la y),y serán sancionados con multa equivalente al quince por ciento de la remuneración básica unificada del trabajador en general, veinte horas de trabajo comunitario y reducción de 4,5 puntos en su licencia de conducir.

Así mismo se estipulan contravenciones:

- Graves de primera clase (Art. 142 literales a a la q),y serán sancionados con multa del treinta por ciento (30%) de la remuneración básica unificada del trabajador en general y reducción de 6 puntos en el registro de su licencia de conducir.
- Graves de segunda clase (Art. 143 literales a a la f), y serán sancionados con multa del cuarenta por ciento (40%) de la remuneración básica unificada del trabajador en general y reducción de 7,5 puntos en el registro de su licencia de conducir.

- Graves de tercera clase (Art. 144 literales a a la c), y serán sancionados con multa del cincuenta por ciento (50%) de la remuneración básica unificada del trabajador en general y reducción de 9 puntos en el registro de su licencia de conducir.

En contravención *muy grave* y será sancionado con multa de una remuneración básica unificada del trabajador en general, tres días de prisión y pérdida de 10 puntos en su licencia de conducir, quien conduzca un vehículo bajo los efectos de sustancias estupefacientes, drogas o en estado de embriaguez, en cuyo caso además como medida preventiva se le aprehenderá su vehículo por 24 horas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Calidad-productividad: Realización de una actividad con eficiencia y eficacia simultáneas. Es hacer las cosas bien la primera vez y en el menor tiempo posible, sacándole el mayor provecho a los recursos con que se cuenta en ese momento.

Competitividad: Es ofrecer al cliente bienes y servicios con atención, calidad, oportunidad y precio que represente un valor superior a lo que le proporcionaría la competencia.

Estresores: Podemos definir a los estresores a cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona evaluada.

Flexibilidad Laboral: Hace referencia a la fijación de un modelo regulador flexible para el manejo de los derechos laborales en el interior de las empresas y organizaciones privadas.

Globalización.- Podemos decir que es un nuevo orden mundial que pretende armonizar las economías y políticas en ese contexto, para llegar a establecer una sola unidad global, abarcando aspectos económicos y legales.

Ingeniería De Métodos: La ingeniería de métodos es la técnica que se ocupa de aumentar la productividad del trabajo, eliminando todos los desperdicios de

materiales, de tiempo y esfuerzo; que procuran hacer más fácil y lucrativa cada tarea y aumenta la calidad de los productos poniéndolos al alcance de mayor número de consumidores.

Mejoramiento continuo: El Mejoramiento Continuo es como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Observación: Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar.

Obsolescencia: Disminución de la vida útil de un bien de consumo o de un bien de capital, debido a un cambio económico o al avance tecnológico.

Paradigma: Es un modelo o patrón en cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico. En el campo de la psicología; acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerlas a prueba de un nuevo análisis.

Productividad: Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, evaluando el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Procesos: Programa en ejecución. Es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados.

Sistematización: Proceso constante y aditivo de elaboración de conocimiento luego de la experiencia en una realidad específica. Consiste en el primer nivel de teorización de la práctica.

Sistematización de información: ordenamiento y clasificación bajo determinados criterios, relaciones y categorías de todo tipo de datos. Por ejemplo, la creación de bases de datos.

Tiempo Improductivo: Alcanzar la productividad máxima con los recursos existentes es un cometido que siempre recae en la dirección, con la cooperación de

los trabajadores y, en algunos casos, con asesoramiento científico o técnico especial.

Vestigios: Se ha utilizado con el sentido muy genérico de hallazgo (cuando se habla de una asociación de vestigios líticos, por ejemplo, los de una misma función supuesta, estén o no elaborados previamente) y con el sentido, igualmente genérico, de resto.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El análisis para el diagnóstico de los procesos que posee la **Cooperativa de Transportes “Santa Martha”** de la ciudad de Bucay, permitirá detectar si los mismos requieren de una reestructuración con el fin de optimizar las actividades administrativas, mejorando así la toma de decisiones y las actividades internas de la organización.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- Una capacitación oportuna al personal de la empresa sobre el trato al cliente permitirá que el mismo se desarrolle de manera eficaz y en total armonía.
- El contar con un adecuado sistema permitirá que la información sea veraz y oportuna lo que contribuirá a que los directivos tomen decisiones más acertadas.
- A través de una reorganización se pretenderá mejorar las funciones administrativas del personal y por ende también mejorar su ambiente laboral.
- La competencia obligará a que la empresa o sus directivos generen estrategias para adquirir un mayor porcentaje en la participación del mercado.
- El aplicar una política de mantenimiento periódico permitirá detectar desperfectos mecánicos lo cual dará como resultado vehículos en excelente estado reduciendo así los accidentes de tránsito por desperfectos mecánicos.

- La aplicación de planes de renovación sobre el parque automotor brindará un servicio 100% eficiente en espacio y comodidad lo que contribuye a mantener una buena imagen de la empresa.
- La renovación de equipos y sistemas informáticos como fuente importante para obtención y generación de información, contribuirá a la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

2.4.3 Declaración De Variables

Cuadro 2.2 Variables y Conceptos de la Investigación

Variables	Concepto
V.I. Análisis para el diagnóstico de los procesos	Realizar un estudio para determinar que procesos son correctos y cuáles no.
V.D. Reestructuración de procesos	Ordenar y cambiar el orden en que se llevan las diferentes actividades de una empresa.
V.I. Capacitación al personal	Desarrollo de técnicas y métodos para el aprendizaje de temas referentes al caso.
V.D. Trato y/o relación con el cliente	Relación interpersonal entre el vendedor de un bien o un servicio y su adquirente.
V.I. Información	Es una colección de hechos significativos y pertinentes, para el organismo u organización que los percibe.
V.D.	Toda decisión implica la elección entre dos o más

Toma de decisiones	alternativas de operación, inversión y financiamiento.
V.I.	
Reestructuración	Reformar o realizar cambios administrativos
V.D	
Funciones administrativas del personal	Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y habilidades en beneficio de sí mismo y de la organización.
V.I.	
Desperfectos mecánicos	Fallas o imperfecciones mecánicas que inhabilitan el trabajo seguro
V.D	
Accidentes de tránsito	Incidentes y/o tragedias que suceden en las vías de tránsito por un vehículo motorizado
V.I.	
Estrategias de mercado	Es un curso de acción que consiste en las movidas y forma de acercamiento utilizado por la gerencia para obtener un resultado deseado.
V.D	
Participación del mercado	Porcentaje de mercado que cubre el bien o servicio ofrecido
V.I.	
Política de mantenimiento periódico	Procesos de revisión vehicular para mantener un nivel adecuado todos sus componentes
V.D	
Desperfectos mecánicos	Adquisición de vehículos nuevos para reemplazarlos por los obsoletos
V.I.	
Renovación vehicular	Es una política de la organización en la que realiza cambios de unidades para incrementar y mejorar la calidad de vida.
V.D.	
Imagen de la	Perfil o descripción de una empresa.

empresa	
V.I Renovación de Equipos y Sistemas informáticos	Cambios que cumplen con las necesidades corrientes para proponer mejoras de acuerdo con las necesidades de las empresas u organizaciones.
V.I. Eficiencia y eficacia de procesos administrativos	Capacidad de lograr objetivos y metas programadas, con los medios que se cuenta para dicho objetivo dentro de cada uno de sus procesos en la organización.

Fuente: Empresa de Transportes Santa Martha

2.3.4 Operacionalización De Variables

Cuadro 2.3 Clasificación de variables

Variable Independiente	Concepto
Análisis para el diagnóstico de los procesos	Realizar un estudio para determinar que procesos son correctos y cuáles no; Ordenar y cambiar el orden en que se llevan las diferentes actividades de una empresa.
Variable Dependiente	Indicador
Reestructuración de procesos	Eficiencia y Eficacia Laboral Motivación al Personal Toma de Decisiones Efectivas Rentabilidad e Ingresos Participación en el Mercado Lealtad de Clientes Retroalimentación Índices de Accidentes de Transito

Fuente: Empresa de Transportes Santa Martha

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.

Documental.- La presente investigación es de tipo documental debido a que se recopilara información escrita de todos los estados financieros y las diferentes teorías de la administración; así como la Organización y Métodos, Recursos Humanos, y las diferentes estrategias empresariales.

De Campo.- Esta investigación es de campo debido a que la técnica de recopilación de datos y su respectivo análisis se basa en el lugar en que se desarrollan o producen los acontecimientos con herramientas como la encuesta, la entrevista y la observación directa.

La siguiente investigación es de diseño no experimental debido a que las siguientes variables: Actividades Administrativas, Inoportuna Toma de Decisiones, nivel de productividad, Reestructuración de los Procesos, Satisfacción de los Clientes; descritas en la hipótesis no serán afectadas de manera directa, además es transeccional por que se usará en un solo momento en el tiempo.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Características de la población

En la presente investigación la población está constituida por todos y cada uno de los empleados, socios, estudiantes de primaria, secundaria y universitarios.

De la misma manera involucra a trabajadores, turistas, profesores, hombres y mujeres de toda índole social y para todas las edades. Tomando las siguientes rutas a partir del Cantón Gral. Antonio Elizalde (BUCAY) hacia El Triunfo, Km. 26, Virgen de Fátima, Duran y terminando en Guayaquil y viceversa; también prestan sus servicios para el turismo.

3.2.2 Delimitación de la población

En el presente estudio con el fin de realizar el diagnóstico de los procesos para su posterior reingeniería se contará con una población finita de 3000 usuarios al día.

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra a usarse en la presente investigación es de muestra probabilística ya que los individuos a seleccionarse tienen la misma posibilidad de ser elegidos

3.2.4 Tamaño de la muestra

A continuación se detalla la fórmula y su uso para determinar la muestra:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{3000}{0,05^2(3000 - 1) + 1}$$

n= 400 muestra para personas encuestadas

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

E= Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio

3.2.5 Proceso de selección

La selección de los individuos debido al tipo de muestra se lo realizará mediante el método de selección sistémica de elementos muestrales.

3.3 METODOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Métodos Teóricos

Los métodos que se usarán en esta investigación son de tipo inductivo, deductivo, comparativo y estadístico ya que se recopilará información teórica para analizar, interpretar y sacar las respectivas conclusiones para compararlos con la práctica utilizando las herramientas estadísticas en la tabulación de datos.

3.3.2 Técnicas E Instrumentos De La Investigación

Las técnicas a aplicarse en esta investigación para la recolección de datos se basan en las siguientes herramientas; observación directa, encuesta y entrevista. Que nos permitirá evaluar la hipótesis planteada para su correcta ejecución.

Se desarrollará dos tipos de encuestas las mismas que estarán conformadas por 13 preguntas de tipo cerradas; la primera será aplicada a una muestra de 399 personas (clientes), y la segunda a los empleados de la organización (Población 45). Por otra parte aplicaremos la entrevista que estará conformada por 10 preguntas de tipo abiertas la misma que se la realizara a los 10 directivos de la empresa.

El utilitario que se va a utilizar para procesar la información para su respectiva tabulación, será la Hoja de Cálculo Excel

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Encuesta Aplicada A Los Empleados De La Cooperativa De Transportes Santa Martha

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores de la Cooperativa de Transportes Santa Martha.

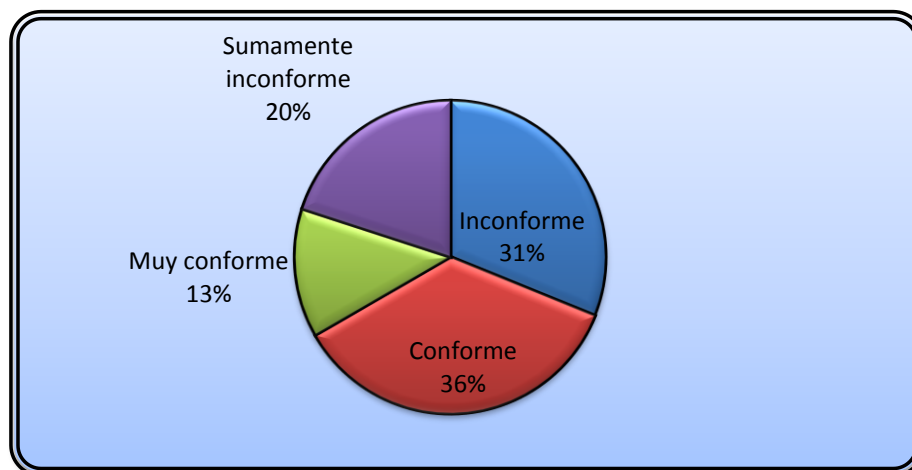
PREGUNTA 1

¿Cómo se siente Ud. dentro de la organización?

Cuadro 4.1 Tabulación de datos. Preg. 1

VARIABLES	Nº	%
Inconforme	14	31
Conforme	16	36
Muy conforme	6	13
Sumamente inconforme	9	20
Total	45	100

FIGURA 4.1 Gráfico de porcentajes. Preg. 1



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

Sumados el total de *inconformes* y los que están *sumamente inconformes* nos muestra que el 50% del total de los empleados manifiestan sentirse incómodos dentro de la organización, esto a raíz de los problemas que atraviesa la misma. Mientras que el 50% manifiesta sentirse a gusto dentro de cada cargo o tarea que desarrolle en la misma.

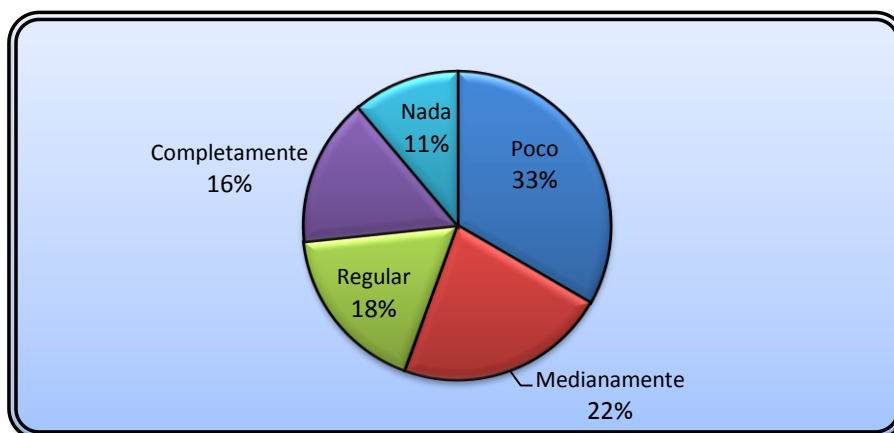
PREGUNTA 2

¿Usted está al tanto de los problemas que existen en la Cooperativa?

Cuadro 4.2 Tabulación de datos. Preg. 2

VARIABLES	Nº	%
Poco	15	33
Medianamente	10	22
Regular	8	18
Completamente	7	16
Nada	5	11
Total	45	100

FIGURA 4.2 Gráfico de porcentajes. Preg. 2



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

Con este resultado se puede observar que la mayoría de los empleados (33%) conoce muy poco sobre los problemas que existe dentro de la organización seguido por un 18% que conoce a medias, pero un 11% no conoce absolutamente nada por lo que atraviesa la empresa, esto a raíz de la falta de comunicación que existe dentro de la organización.

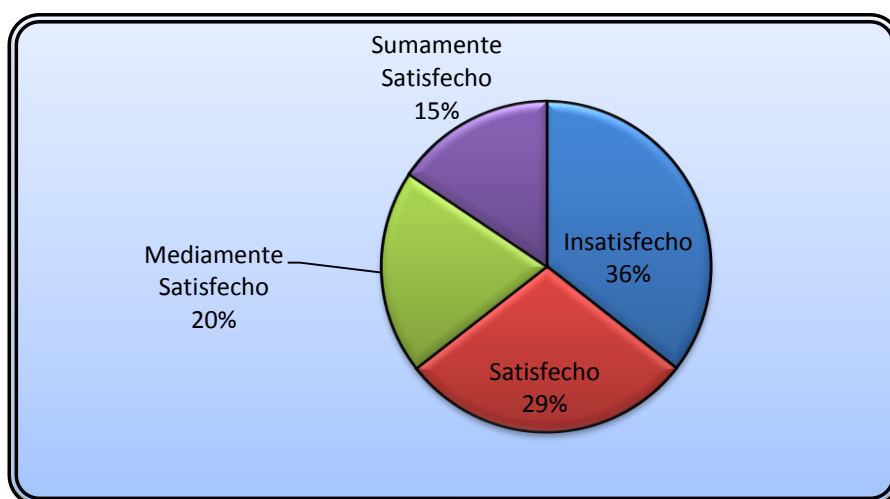
PREGUNTA 3

¿Qué tan satisfecho esta Ud. con las decisiones tomadas en la alta gerencia?

Cuadro 4.3 Tabulación de datos. Preg. 3

VARIABLES	Nº	%
Insatisfecho	16	36
Satisfecho	13	29
Mediamente Satisfecho	9	20
Sumamente Satisfecho	7	16
Total	45	100

FIGURA 4.3 Gráfico de porcentajes. Preg. 3



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

Los empleados manifiestan también estar insatisfechos con un 35% con las decisiones tomadas en la alta gerencia, seguido por un 20% que manifiesta estar a medias, por otro lado un 29% manifiestan estar satisfechos y un 16% que está sumamente satisfecho.

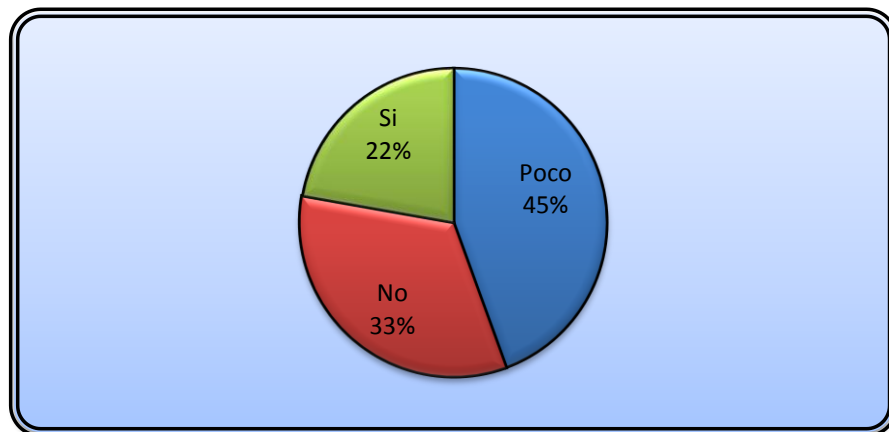
PREGUNTA 4

¿Cree usted que las decisiones tomadas por la alta gerencia son las más acertadas para la cooperativa?

Cuadro 4.4 Tabulación de datos. Preg. 4

VARIABLES	Nº	%
Poco	20	44
No	15	33
Si	10	22
Total	45	100

FIGURA 4.4 Gráfico de porcentajes. Preg. 4



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

De la misma forma el 44% de los empleados manifiestan que las decisiones tomadas por la gerencia son poco acertadas para el buen funcionamiento de la organización y un 33% manifiesta que aquellas decisiones no son en lo absoluto contributivas para el desarrollo de la misma.

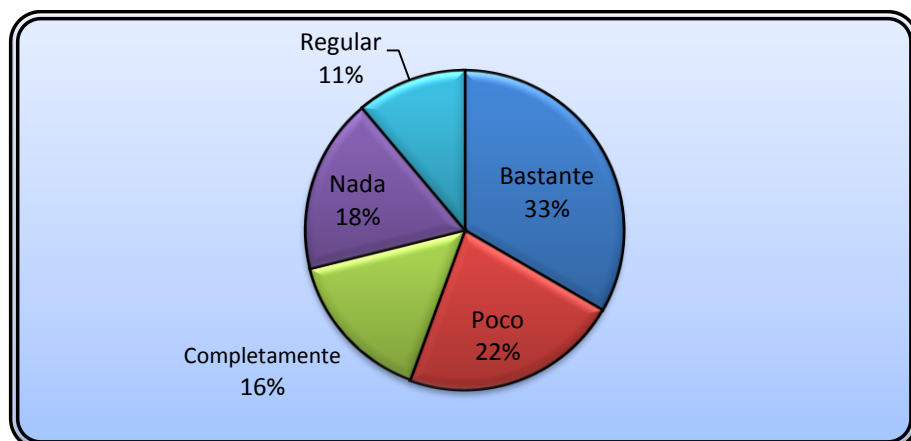
PREGUNTA 5.

¿Cree usted que traerá beneficios realizar un cambio o un nuevo modelo de administración para la organización?

Cuadro 4.5 Tabulación de datos. Preg. 5

VARIABLES	Nº	%
Bastante	15	33
Poco	10	22
Completamente	7	16
Nada	8	18
Regular	5	11
Total	45	100

FIGURA 4.5 Gráfico de porcentajes. Preg. 5



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

El 49% de los empleados manifiesta que realizar un cambio (Reestructurar) dentro de la organización traerá beneficios considerables para el buen funcionamiento de la misma. Pero un 51% opina no estar seguros de que este tipo de cambios traerá beneficios, tal vez por la falta de conocimiento en dicha área.

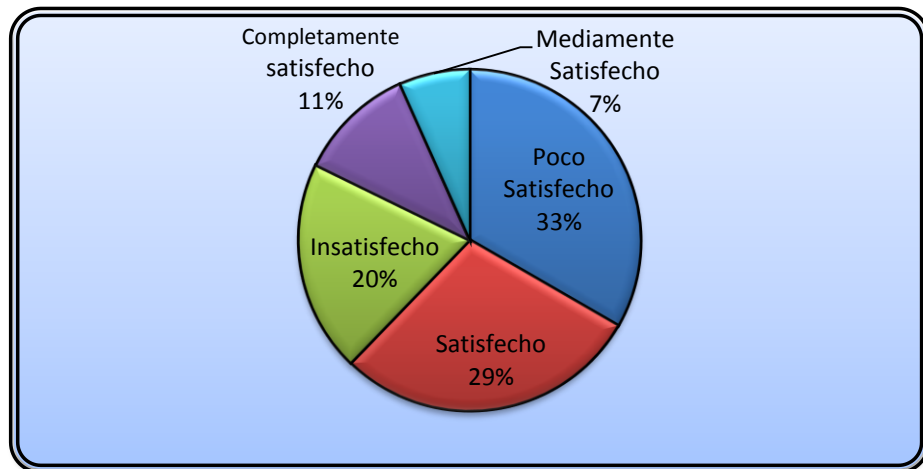
PREGUNTA 6

¿Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos que se desarrollan para cumplir determinadas funciones dentro de la organización?

Cuadro 4.6 Tabulación de datos. Preg. 6

VARIABLES	Nº	%
Poco Satisfecho	15	33
Satisfecho	13	29
Insatisfecho	9	20
Completamente satisfecho	5	11
Mediamente Satisfecho	3	6,7
Total	45	100

FIGURA 4.6 Gráfico de porcentajes. Preg. 6



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

Esta vez los empleados opinan que aquellos procesos que se realizan dentro de la organización no son los adecuados debido a que el 53% no están completamente satisfechos de la forma que estos se los ejecutan.

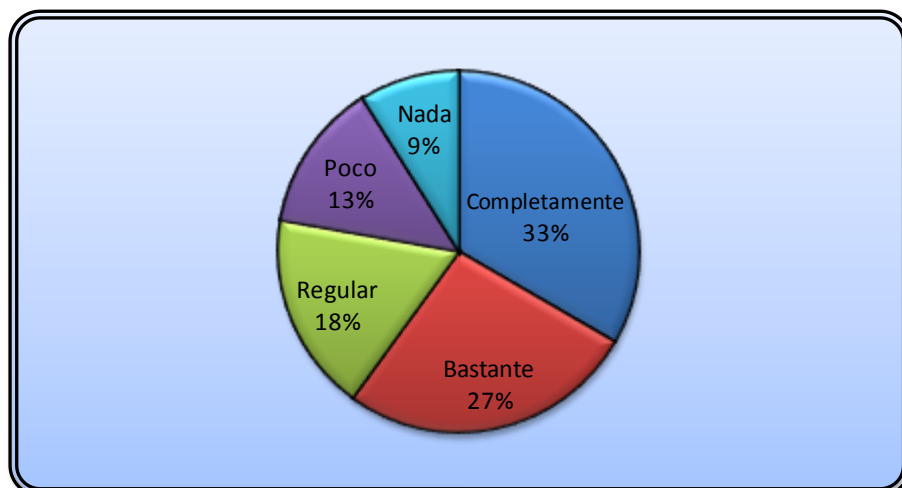
PREGUNTA 7.

¿Considera usted que la aplicación de procesos más eficaces y oportunos para la Cooperativa traerán excelentes resultados?

Cuadro 4.7 Tabulación de datos. Preg. 7

VARIABLES	Nº	%
Completamente	15	33
Bastante	12	27
Regular	8	18
Poco	6	13
Nada	4	8,9
Total	45	100

FIGURA 4.7 Gráfico de porcentajes. Preg. 7



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

El 60% de los empleados encuestados afirman que la aplicación de procesos más eficaces y oportunos traerá excelentes beneficios para la organización, no obstante el 18% de los empleados no están seguros si dicha aplicación sea una buena decisión. El negativismo se manifiesta con un 22% ya que dichos empleados manifiestan que el beneficio será poco o casi nulo.

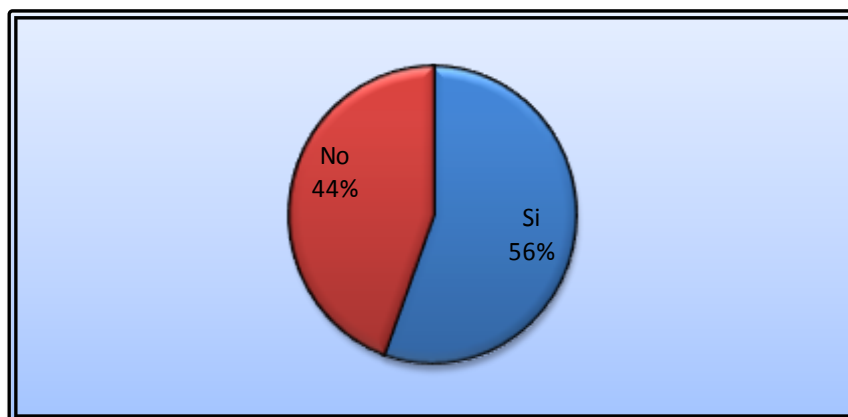
PREGUNTA 8

¿Sus observaciones son tomadas en consideración al momento de una toma de decisión?

Cuadro 4.8 Tabulación de datos. Preg. 8

VARIABLES	Nº	%
Si	25	56
No	20	44
Total	45	100

FIGURA 4. 8 Gráfico de porcentajes. Preg. 8



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

En esta pregunta los encuestados manifiestan que al momento de tomar una decisión sus observaciones si son consideradas con el 56% pero de manera contraria el 44% manifiesta que no son consideradas, lo que da a lugar a considerar que no todos los empleados tienen la misma influencia al momento de emitir su criterio.

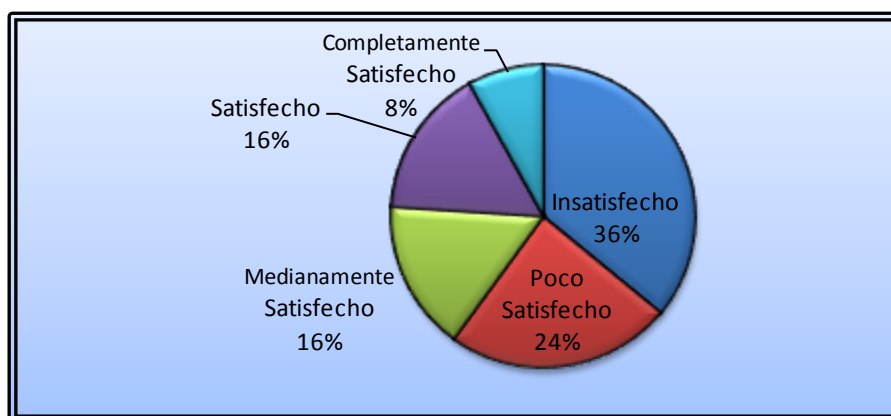
PREGUNTA 9.

¿Si su respuesta es SI (en la pregunta anterior) en qué medida esta Ud.satisfecho con su aporte a la toma de decisiones?

Cuadro 4.9 Tabulación de datos. Preg. 9

VARIABLES	Nº	%
Insatisfecho	9	36
Poco Satisfecho	6	24
Medianamente Satisfecho	4	16
Satisfecho	4	16
Completamente Satisfecho	2	8
Total	25	100

FIGURA 4.9 Gráfico de porcentajes. Preg. 9



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

En esta pregunta el 36% de los empleados o sea la mayoría de los que aportan con criterios en la toma de decisiones; manifiestan no estar satisfechos, seguido por un 24% que manifiesta estar poco satisfecho, y solo un 2 de los 25 empleados dicen estar completamente satisfechos, debido a que los criterios emitidos son considerados de los empleados más sobresalientes.

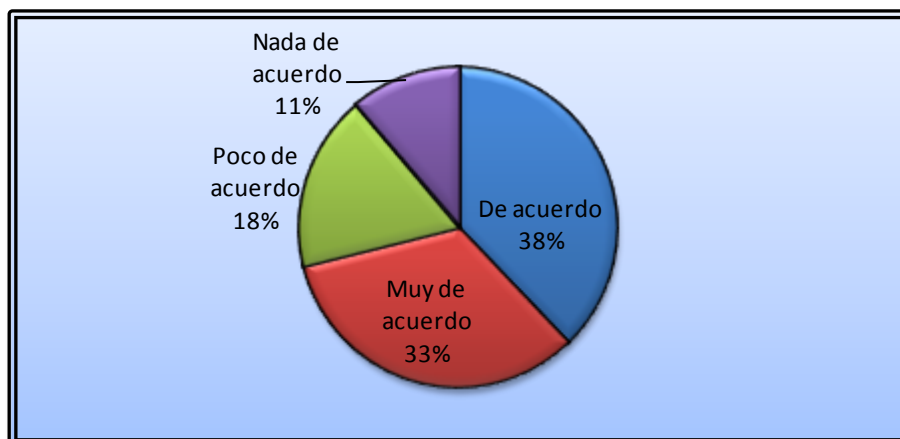
PREGUNTA 10.

¿Estaría Ud. de acuerdo con una restructuración(cambio) dentro de la Empresa?

Cuadro 4.10 Tabulación de datos. Preg. 10

VARIABLES	Nº	%
De acuerdo	17	38
Muy de acuerdo	15	33
Poco de acuerdo	8	18
Nada de acuerdo	5	11
Total	45	100

FIGURA 4.10 Gráfico de porcentajes. Preg. 10



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

El 38% de los encuestados dicen estar *de acuerdo* y *muy de acuerdo* con un 33%, pero por el lado contrario el 18% dice estar *poco de acuerdo* seguido por un 11% *nada de acuerdo*, este último debido a la resistencia al cambio de nuevas tendencias y nueva tecnología que serán aplicadas en la organización.

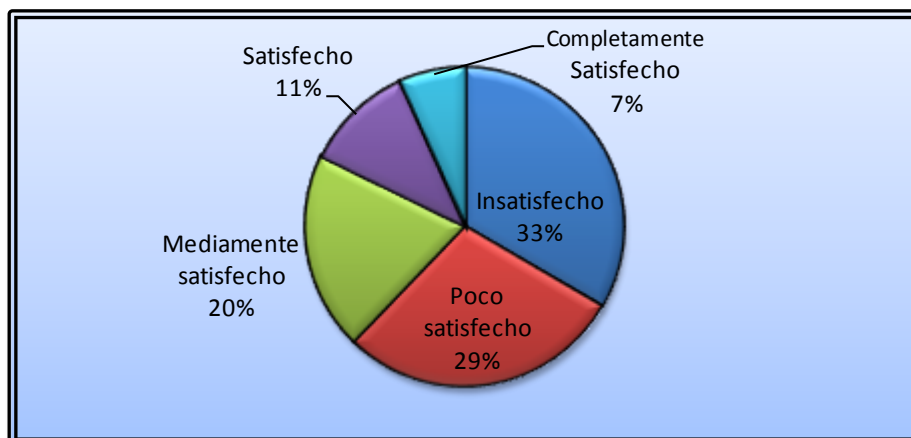
PREGUNTA11.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el actual sistema de información?

Cuadro 4.11 Tabulación de datos. Preg. 11

VARIABLES	Nº	%
Insatisfecho	15	33
Poco satisfecho	13	29
Mediamente satisfecho	9	20
Satisfecho	5	11
Completamente Satisfecho	3	6,7
Total	45	100

FIGURA 4.11 Gráfico de porcentajes. Preg. 11



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

En esta pregunta la mayoría de los encuestados (33%) afirman estar insatisfechos en la forma en que fluye la comunicación debido a través de los sistemas de información, no obstante el lado contrario (18%) manifiestan estar satisfechos y completamente satisfechos con el actual sistema de información

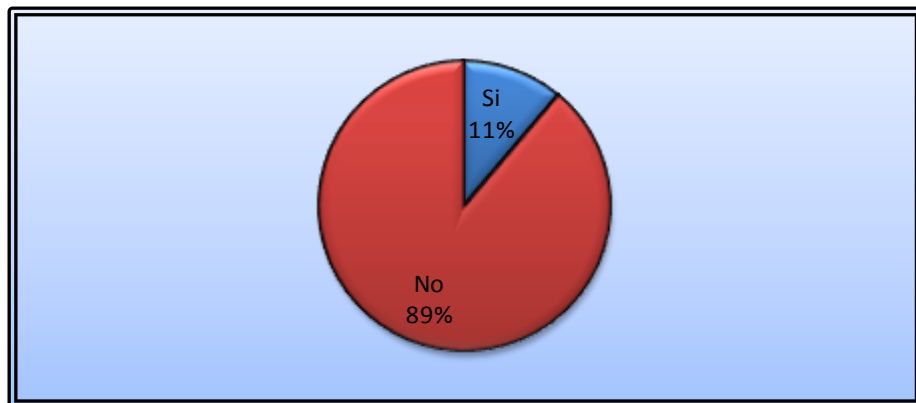
PREGUNTA 12.

¿Cree Ud. que es necesario un cambio en el sistema informático?

Cuadro 4.12 Tabulación de datos. Preg. 12

VARIABLES	Nº	%
Si	5	11
No	40	89
Total	45	100

FIGURA 4.12 Gráfico de porcentajes. Preg. 12



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

En esta pregunta los encuestados manifiestan estar de acuerdo con que se cambie los sistemas informáticos que existen dentro de la organización eso lo afirmó el (89%), aunque el lado contrario (11%) opinó no estar de acuerdo con dicha proposición

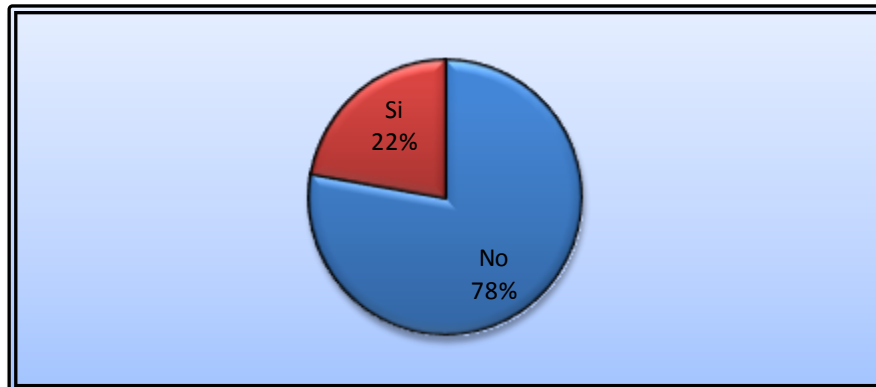
PREGUNTA 13.

¿Cree Ud. que la actual información es manipulada correctamente?

Cuadro 4.13 Tabulación de datos. Preg. 13

VARIABLES	Nº	%
No	35	78
Si	10	22
Total	45	100

FIGURA 4.13 Gráfico de porcentajes. Preg. 13



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

35 de los 45 empleados encuestados opinan que la información generada dentro de la organización no está siendo manipulada correctamente, y solo 10 empleados manifiestan que dicha información si se está manejando correctamente, lo que daa lugar a pensar que dicha información no es manipulada por personas adecuadas, y que no es transmitida a todos sus involucrados.

Encuesta Aplicada A Los Usuarios De Cooperativa De Transportes Santa Martha

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los usuarios de la Cooperativa de Transportes Santa Martha.

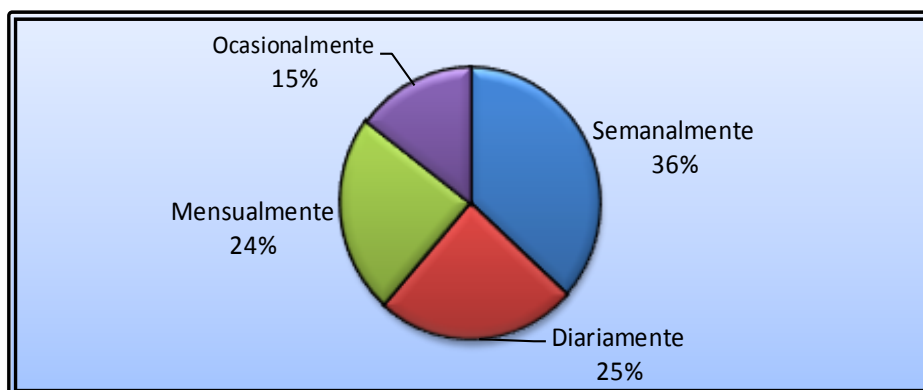
PREGUNTA 1

¿Con que frecuencia usa usted las líneas de la Cooperativa De Transportes Santa Martha?

Cuadro 4.14 Tabulación de datos. Preg. 1

VARIABLES	Nº	%
Semanalmente	147	37
Diariamente	99	25
Mensualmente	95	24
Ocasionalmente	59	15
Total	400	100

FIGURA 4.14 Gráfico de porcentajes. Preg. 1



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

En esta pregunta el (36%) de los encuestados manifiestan que utilizan este medio de transporte semanalmente mientras que un (25%) dicen viajar diariamente en este transporte, esto teniendo en cuenta el alto índice de competencia que existe.

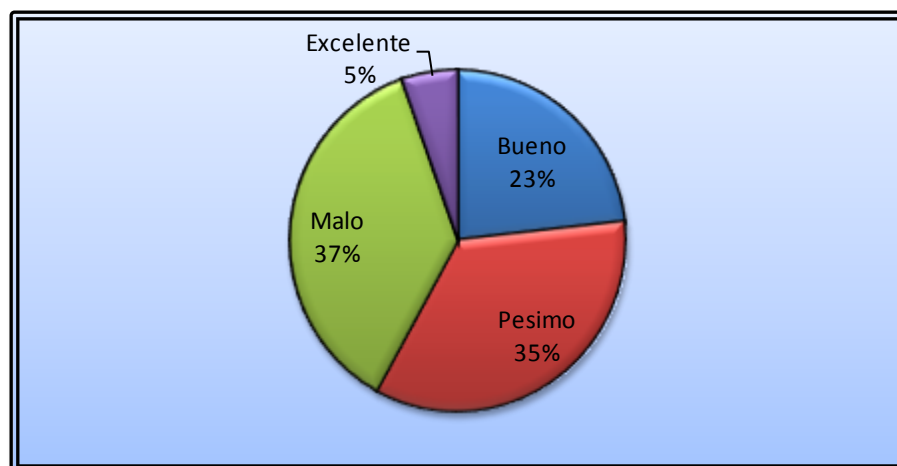
PREGUNTA 2.

El trato que le brindan Los Sres. Oficiales es:

Cuadro 4.15 Tabulación de datos. Preg. 2

VARIABLES	Nº	%
Bueno	93	23
Pesimo	139	35
Malo	147	37
Excelente	21	5,3
Total	400	100

FIGURA 4.15 Gráfico de porcentajes. Preg. 2



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

Como podemos darnos cuenta mas del (50%) de los usuarios manifiestan no estar conformes con el trato que brindan los Sres. oficiales, mientras que tan solo un (28%) opina lo contrario,tomando en cuenta estos porcentajes se llega a la conclusión que se debería mantener en enfoque más técnico en cuanto al trato interpersonal y la capacitación a los señores oficiales.

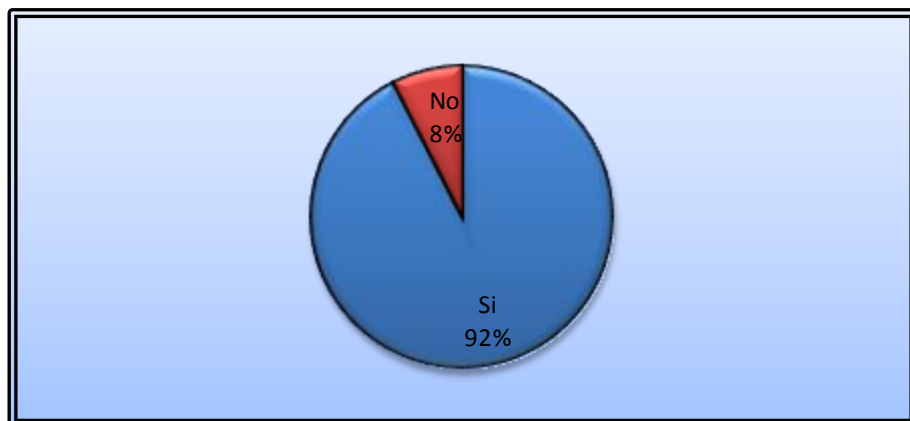
PREGUNTA 3

¿Está Ud. De acuerdo que se brinde una capacitación impartida a los señores oficiales sobre relaciones sociales para mejorar el trato al cliente?

Cuadro 4.16 Tabulación de datos. Preg. 3

VARIABLES	Nº	%
Si	370	93
No	30	7,5
Total	400	100

FIGURA 4.16 Gráfico de porcentajes. Preg. 3



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de resultados

El 93% de los entrevistados opinan que si se debería brindar una capacitación sobre el trato y relaciones sociales a los señores oficiales con el objeto de mejorar las relaciones interpersonales cliente-oficial, pero por el lado contrario apenas el 8% opinan que esto no mejoraría las relaciones interpersonales esto debido a las preguntas antes mencionadas.

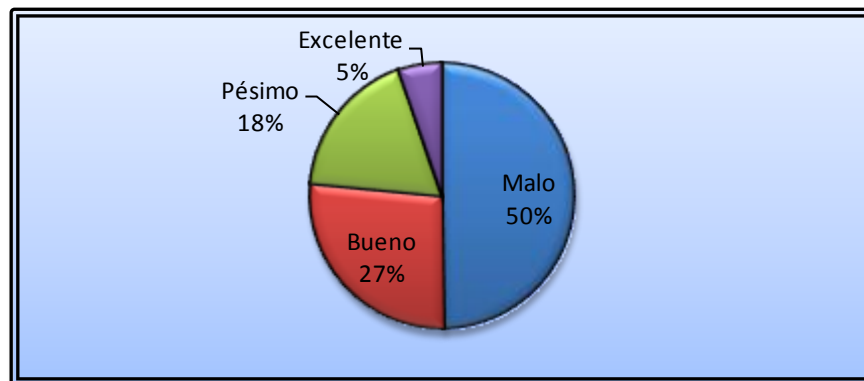
PREGUNTA 4

¿Cuál es su opinión sobre la comodidad y el confort al momento de utilizar una de nuestras unidades?

Cuadro 4.17 Tabulación de datos. Preg. 4

VARIABLES	Nº	%
Malo	199	50
Bueno	107	27
Pésimo	73	18
Excelente	21	5,3
Total	400	100

FIGURA 4.17 Gráfico de porcentajes. Preg. 4



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

El 50% o sea 5 de cada 10 usuarios opinan que no encuentra ni comodidad ni confort en ninguna de las unidades utilizadas, seguido por un 27% que cree que es *bueno* y luego un 18% que dice que es *pésimo*, y solo un 5% opina que el servicio de las unidades es de excelente calidad

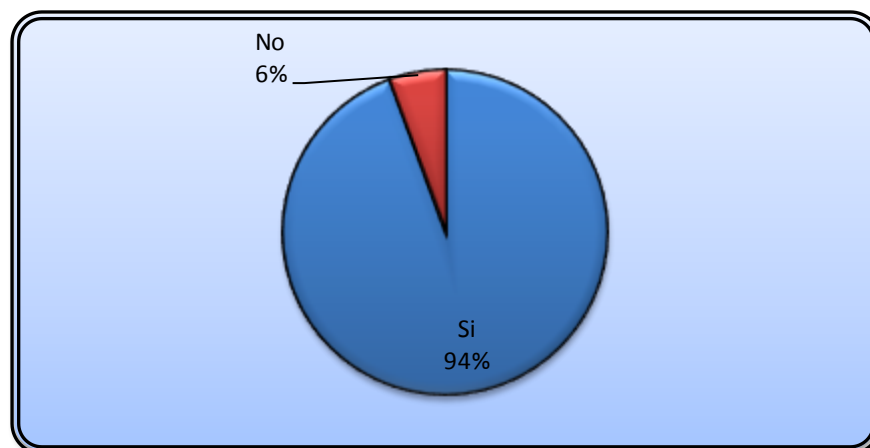
PREGUNTA 5

¿Con respecto a la pregunta anterior, desearía que se mejore?

Cuadro 4.18 Tabulación de datos. Preg. 5

VARIABLES	Nº	%
Si	378	95
No	22	5,5
Total	400	100

FIGURA 4.18 Gráfico de porcentajes. Preg. 5



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados:

Así como la confortabilidad es mala de las unidades, también los encuestados opinan que se debería mejorarlos (95%) y de la misma forma el 5% opinan que no se debería mejorarlos.

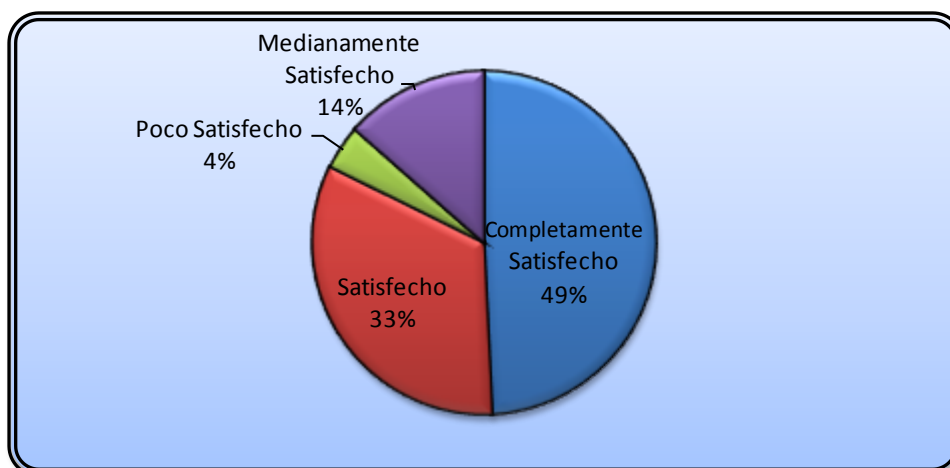
PREGUNTA 6

¿Qué nivel de satisfacción sentiría Ud. si se cambiara las unidades antiguas por unas nuevas?

Cuadro 4.19 Tabulación de datos. Preg. 6

VARIABLES	Nº	%
Completamente Satisfecho	197	49
Satisfecho	132	33
Poco Satisfecho	17	4,3
Medianamente Satisfecho	54	14
Insatisfecho	0	0
Total	400	100

FIGURA 4.19 Gráfico de porcentajes. Preg. 6



Fuente: Encuesta 2011
Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados

La opinión de los encuestados sobre la adquisición de nuevas unidades es que: el 49% se sentiría completamente satisfecho, un 33% dice que se sentiría *satisfecho*, el 14% opina que encontraría una satisfacción a medias y un 4% que se sentiría *poco satisfecho*; esto es verídico debido a que en la venta de este tipo de servicios no solo depende de la unidad sino del trato que reciben los clientes por parte de los oficiales y de la seguridad en el momento de usar el servicio

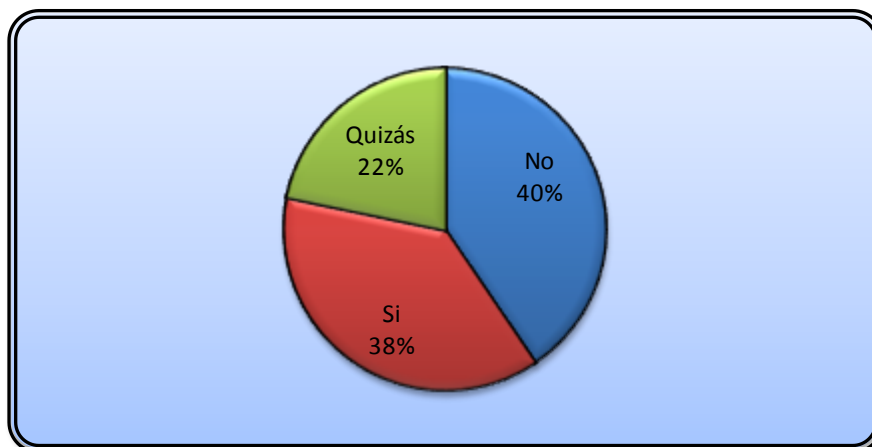
PREGUNTA 7

¿Cree usted. que la frecuencia de rutas de cooperativa es la más adecuada?

Cuadro 4.20 Tabulación de datos. Preg. 7

VARIABLES	Nº	%
No	162	41
Si	151	38
Quizás	87	22
Total	400	100

FIGURA 4.20Gráfico de porcentajes. Preg. 7



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de los Resultados

El 40% de los encuestados opina que la frecuencia no es la más adecuada, seguido muy de cerca por un 38% que opina que si es la más adecuada y un 22% que está indeciso con respecto a esta pregunta debido a su desconocimiento de las frecuencias que mantiene la cooperativa.

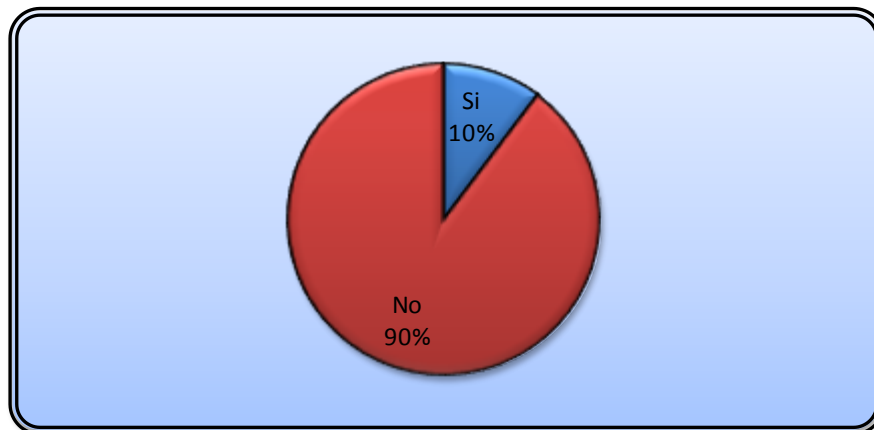
PREGUNTA 8

¿Al utilizar nuestras unidades ha experimentado algún percance (desperfecto mecánico y/o accidente) en su viaje?

Cuadro 4.21 Tabulación de datos. Preg. 8

VARIABLES	Nº	%
Si	41	10
No	359	90
Total	400	100

FIGURA 4.21 Gráfico de porcentajes. Preg. 8



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de Resultados

Del total de encuestados el 10% de nuestros usuarios afirma haber sufrido algún percance ya sea un accidente de tránsito y/o un desperfecto mecánico en una de nuestras unidades; y el 90% afirma que no ha sufrido ningún percance.

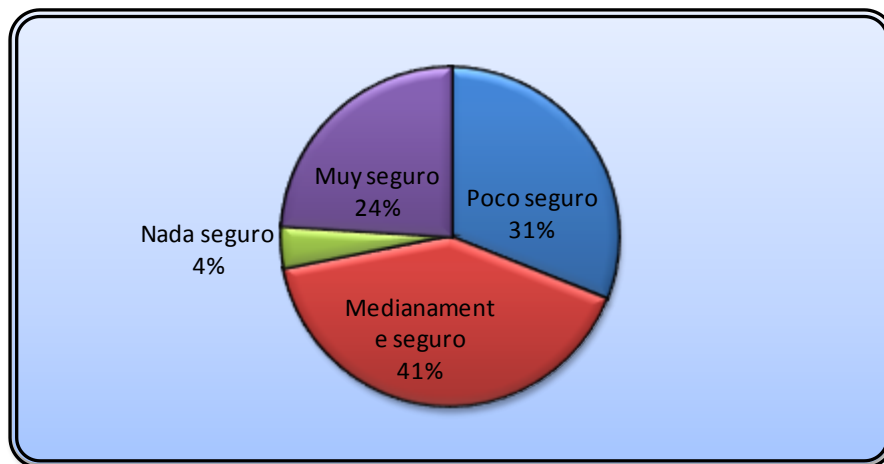
PREGUNTA 9

¿Cuál es su criterio en seguridad con respecto a: transporte-conductor al momento de usar nuestro servicio?

Cuadro 4.22 Tabulación de datos. Preg. 9

VARIABLES	Nº	%
Poco seguro	124	31
Medianamente seguro	164	41
Nada seguro	16	4
Muy seguro	96	24
Total	400	100

FIGURA 4.22 Gráfico de porcentajes. Preg. 9



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Interpretación de Resultados

Del total de entrevistados el 24% manifiesta sentirse muy seguro al momento de usar nuestro servicio seguido por un 41% que dice que se siente *medianamente seguro* (mayoría), pero por el lado contrario el 31% manifiesta sentirse poco seguro y el 4% *nada seguro*; esto es debido al índice de accidentes que se ha presentado en varias de las unidades de la cooperativa.

ENTREVISTA

ENTREVISTADO: Andrés Yuqui

CARGO: Gerente

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando dentro de la empresa

Llevo dentro de la cooperativa unos 15 años.

2. ¿Cuántos años ocupando el cargo actual?

Año y medio.

3. ¿Cómo alcanzó su cargo?

Por medio del tiempo y votación en una asamblea general, siendo un socio responsable en el cumplimiento de los estatutos internos.

4. ¿Cree Ud. Que durante este tiempo la empresa ha alcanzado una evolución continua? ¿Cuál ha sido su aporte?

Si, ya que hemos exigido a todos los socios a cumplir con los reglamentos internos como externos de la cooperativa.

5. ¿Cómo cree que son las relaciones entre trabajadores?

Existe mucho compañerismo y honestidad entre choferes y oficiales. Los mismos que se comparte entre la directiva y socios.

6. ¿Qué factores cree usted que se involucran al momento de calificar un ambiente laboral?

Las multas que se las hacen a los trabajadores.

Quejas de parte de los usuarios.

Rentabilidad.

Reuniones de integración.

Incomodidad de los socios.

7. ¿Cree usted que las decisiones tomadas durante este tiempo han sido las más adecuadas?

Las más adecuadas no, pero si estamos tratando de cambiar poco a poco el sistema para mejorar el servicio. Hacer cambios dentro de una organización lleva tiempo.

8. Si tuviera que realizar ciertos cambios en la Organización, ¿Qué cambios haría y en qué área?

Si se trata de realizar algún cambio lo haría en el comité de deportes y vigilancia. Porque se nota poco interés de parte de sus integrantes.

9. Según su criterio, ¿Las actividades que se desarrollan en la Organización son acordes con las requeridas en la actualidad?

Si pero entramos a un proceso de cambios y esto involucra cierta demora para ver los resultados y así podremos ver si estamos o no al nivel requerido en la actualidad.

10. ¿Cree usted que la Organización requiere de cambios en las actividades que está desarrollando?

Si y estamos haciendo todo lo posible para corregir errores y estar a un nivel superior que el de la competencia.

11. ¿Cómo cree Ud. que sería el nivel de aceptación que tendría dentro de la organización al presentarse estos cambios?

Completamente Satisfactorio Mediamente satisfactorio
Poco Satisfactorio Satisfactorio Insatisfactorio

12. ¿Es necesario capacitar para mejorar la Atención al Cliente?

Si, pienso que se debería tomar esta opción e involucrar a todas las personas que se encuentran dentro de la cooperativa.

13. ¿Involucra a todos para tomar una decisión?

Las decisiones se las toman en asamblea y participan todos los socios.

14. ¿Cuenta con planes de Renovación Vehicular?

Si, los vehículos se los renueva cada 5 años.

15. ¿Piensa Ud. que con estos cambios se reduciría los accidentes de tránsito?

Si porque las nuevas unidades brindaran mayor seguridad y confianza para los usuarios como para los trabajadores.

16. ¿El mantenimiento continuo cada qué tiempo se lo realiza?

Todos los días luego de los recorridos al finalizar el día se realiza un chequeo de llantas, frenos, motor, etc. y la limpieza de cada unidad luego de cada viaje. Pero hay que reconocer que no todos cumplen esta disposición ya que por ciertos privilegios unos que otros se sienten exentos de tales ordenanzas.

17. ¿Cuenta con un sistema de información?

Si, en el que se controlan los boletos vendidos al día. Y la comunicación entre unidades x medio de radios de alta frecuencia.

18. ¿Piensa Ud. que es necesario renovar los equipos?

Pienso que sí, de hecho dentro de los cambios que se efectuaran está el de implementar nuevos equipos.

19. ¿Piensa Ud. que es mejor brindarle comodidad y satisfacción al usuario?

Claro que sí, ya que los usuarios son nuestras principal entrada de dinero y quienes depositan su confianza al preferir nuestras unidades.

20. ¿Qué piensa Ud. sobre los actuales procesos?

Excelentes X Buenos Malos Pésimos

21. ¿Requiere reestructurar los actuales procesos y por qué?

Si, por qué necesitamos incrementar la confianza de los usuarios y llevar la cooperativa por un excelente camino y la conformidad de los socios.

22. ¿Piensa Ud. que con estos cambios se obtendrá mejor participación en el mercado?

Sí, porque seremos la primera opción para nuestros usuarios ya que el servicio mejorara y cubrirá con las distintas necesidades que existen en el mercado.

4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa de transportes

Santa Martha

Preg. 1 en esta pregunta analizando sus resultados se puede determinar que la mitad de todos los empleados se sienten incómodos dentro de la organización; esto es agravante debido a que en la administración actual se busca que la satisfacción de los empleados sea al cien por ciento para que la organización sea eficaz y alcance sus objetivos.

Preg. 2 el 51% de los empleados no están al tanto de los problemas que existen dentro de la organización debido a la falta de información que existe dentro de la misma, ahora es importante recalcar que cierta información debe ser maneja en total confidencialidad entre el nivel ejecutivo y que tal información no influye dentro de esta la encuesta realizada. Por otro lado el desconocimiento de las falencias o problemas que existen en la empresa por parte de los empleados hacen que no haya un compromiso de parte de ellos para solucionarlos o mejorarlos.

Preg. 3 Es importante recalcar que en decisiones tomadas en la gerencia estas influyen directa o indirectamente sobre los empleados, y conocer sus reacciones en tales decisiones es la finalidad de esta pregunta; en la cual encontramos que el 56% de los empleados manifiestan no estar satisfechos por dichas decisiones, todo lo contrario lo manifiestan el 44% que dicen si estar satisfechos por tales decisiones.

Sin embargo hay que considerar los empleados que desconocen de temas relacionados con la administración, el compromiso y la responsabilidad que se adquiere al momento de ser parte de una organización, y que, tal desconocimiento hacen que haya poca importancia en cuanto al futuro y el progreso de la misma.

Preg. 4 en esta pregunta se trata de comprobar si las decisiones tomadas en la alta gerencia han sido las más adecuadas de acuerdo al criterio de los empleados, a lo cual la mayoría ha manifestado que han sido poco acertada(44%) seguido por la opinión de otros que definitivamente no han sido las más acertadas (33%). En esta pregunta se debe tomar en cuenta que no todos los empleados tienen la misma

forma de pensamiento; lo que para unos es la mejor decisión, para otros puede ser la peor. Por eso es importante considerar los resultados de las decisiones tomadas por la alta gerencia, analizar si estos han contribuido al crecimiento y desarrollo de la misma o por el lado contrario ha sido una fuente de estancamiento o recesión.

Preg. 5 De acuerdo al criterio de los empleados y a las preguntas formuladas anteriormente se puede apreciar que la insatisfacción y la falta de información provoca que al presentar un nuevo modelo de administración sea aceptable en la organización; así lo manifiesta el 49% de los empleados.

Preg. 6 dentro de toda organización existen tareas y funciones a cumplir, y la forma de cómo estos se desarrollan es de vital importancia, sobre todo aquellos que lo desarrollan y forma como lo hacen.

Preg. 7 La aplicación de procesos más eficaces y oportunos traerá excelentes beneficios para la organización así lo determinan los encuestados en esta pregunta ya que el 60% a afirmado entre las dos variables (*completamente* y *bastante*); esto es determinado debido a que en las preguntas anteriores se afirma inconformidad y negativismo lo que sugiere un cambio como lo determinarían los empleados.

Preg. 8 La contribución y la opinión de los trabajadores es de vital importancia al momento de tomar decisiones, por lo cual en esta organización no es la excepción, y así lo afirma esta pregunta en el cual del total de encuestados el 56% dicen que sus observaciones si son tomadas en cuenta. Ahora hay que visualizar si todas las observaciones son aplicadas al momento de ejecutar dichas decisiones.

Preg. 9 En esta pregunta se trata precisamente de detectar que tan aplicables han sido las aportaciones de los empleados al momento de ser ejecutadas, ya que al momento de emitir ideas y criterios por parte de los empleados estas solo pueden ser escuchadas mas no ejecutadas, lo cual es comprobable debido a que el 36% de los empleados se encuentran insatisfechos con su aporte seguido por un orden de medición de 24% *poco satisfechos*, 16% *mediamente satisfecho*; y así sucesivamente.

Preg. 10 Por lo general la mayoría de los empleados de determinadas empresas tienden a resistirse al cambio por miedo a un posible cambio o despido del personal

y así lo manifiestan los empleados de la cooperativa de transportes Santa Martha con un 29% que no están de acuerdo con este cambio. No obstante el 71% de los encuestados afirma que si está de acuerdo con que se presente un cambio en sus procesos, administrativo, y operativo.

Preg. 11 La comunicación, fuente fundamental para que se desarrolle un buen ambiente de trabajo. Una orden mal dada es una tarea mal realizada. El que no sabe mandar no sabe hacer, porque es incapaz de explicar y razonar lo que hace. La mayoría de los fracasos ocurridos en la fábrica, la escuela, la iglesia o la familia obedecen a defectos en los canales comunicativos o sistemas de información, ya sea de tipo técnico, mal lenguaje, mala escritura, mal entrenamiento o de carácter personal, como prejuicios de raza, religión o intereses privados. Un buen administrador hará bien en revisar sus sistemas y métodos comunicativos y mejorarlos a través de un estudio de la materia.

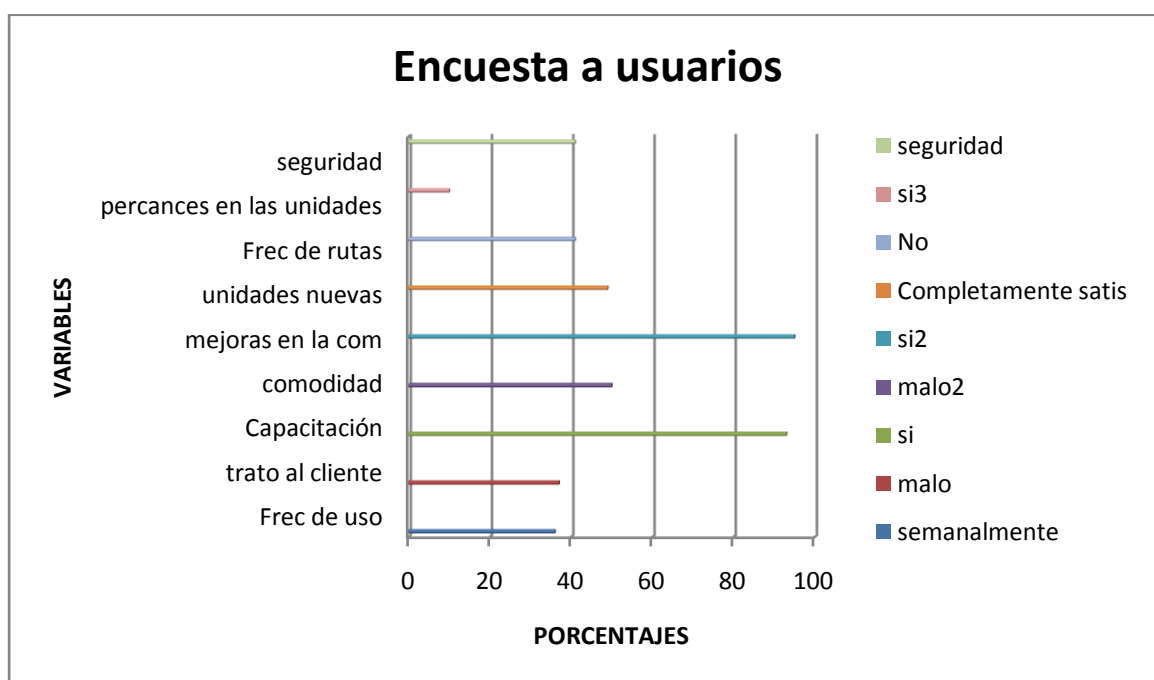
Preg. 12 los componentes principales de un sistema informático son tres: hardware, software y humanware, cuando uno de estos no funciona ya sea por su ambigüedad o por fallas técnicas su capacidad disminuye es por eso que los empleados creen conveniente que se cambie los equipos informáticos antiguos por tecnología actual.

Preg. 13 el descontento se manifiesta una vez más en esta pregunta ya que los empleados manifiestan que la información generada no se la está manejando correctamente, así lo dicen el 78% de los empleados.

Encuesta aplicada a los usuarios de la Cooperativa de Transportes

Santa Martha

Cuadro 4.23 Resultados Relevantes



Fuente: Encuesta 2011

Responsables: Freddy Saico – Vinicio Donoso

En esta encuesta los resultados relevantes son:

El 37% de los clientes que usan el servicio semanal opinan que el trato al cliente es malo y que estos deberían ser sometidos a una capacitación para mejorar la misma, también se muestra la relevancia de los vehículos y su comodidad a la hora de viajar y que estos deberían ser mejorados o cambiados por unidades nuevas. A su vez los usuarios opinan que la frecuencia de rutas no es la más adecuada que estos deberían ser cambiados a fin de que se brinde un servicio ágil rápido y eficaz, también es importante resaltar que 1 de cada 10 usuarios han sufrido algún percance en una de las unidades (accidentes o desperfectos mecánicos), debido a lo cual los clientes manifiestan que varias de las unidades y conductores no brindan la seguridad al momento de viajar ya sea por las impericias del conductor o por las fallas en los unidades de transporte.

4.4 VERIFICACION DE HIPÓTESIS

Cuadro 4.24 Verificación de hipótesis

HIPOTESIS	VERIFICACIÓN
<p>El diagnóstico de los procesos y las actividades administrativas y operativas que posee la Cooperativa de Transportes “Santa Martha” de la ciudad de Bucay, permitirá detectar si los mismos requieren de una reestructuración con el fin de optimizarlos, mejorarlos y encaminarlos hacia la mejora continua.</p>	<p>Una vez realizados el estudio de la factibilidad, el análisis y la recolección de datos se ha podido demostrar que se requiere una reestructuración en los procesos y las actividades administrativas y operativas de la empresa.</p>
<p>¿Una capacitación oportuna al personal de la empresa sobre el trato al cliente permitirá que el mismo se desarrolle de manera eficaz y en total armonía?</p>	<p>El 35% de los usuarios manifiestan que el trato al cliente es pésimo por lo que se requiere la capacitación oportuna a los señores oficiales con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los mismos.</p>
<p>¿El contar con un adecuado sistema de comunicación permitirá que la información sea veraz y oportuna lo que contribuirá a que los directivos tomen decisiones más acertadas?</p>	<p>Cuando un sistema de comunicación no es controlado por la persona adecuada y bajo los parámetros de la administración actual; estos no permiten tomar decisiones acertadas y oportunas. (Pregunta 3 y 4, encuesta a empleados)</p>
<p>¿A través de una reorganización se pretenderá mejorar las funciones administrativas del personal y por ende también mejorar su ambiente laboral?</p>	<p>Según la recolección de datos y el análisis de las mismas se puede determinar que la mayoría de los procesos y actividades requieren de un</p>

	cambio en su forma y tamaño de ejecución.
¿La competencia obligará a que la empresa o sus directivos generen estrategias para adquirir un mayor porcentaje en la participación del mercado?	De hecho la administración en si sugiere de un análisis profundo y la generación de estrategias para estar un nivel más que la competencia.
¿El aplicar una política de mantenimiento periódico permitirá detectar desperfectos mecánicos lo cual dará como resultado vehículos en excelente estado reduciendo así los accidentes de tránsito por desperfectos mecánicos?	Según las encuestas realizadas 1 de cada 10 usuarios han sufrido algún tipo de percances al usar nuestras unidades por fallas mecánicas y justamente a través de la restructuración se pretende implementar el sistema de mantenimiento periódico a cada unidad de transporte.
¿La aplicación de planes de renovación sobre el parque automotor brindará un servicio 100% eficiente en espacio y comodidad lo que contribuye a mantener una buena imagen de la empresa?	La antigüedad y la obsolencia de varias de las unidades de transporte ha generado inconformidad en el 50% de los clientes, por lo tanto un plan de renovación vehicular incrementará su nivel de satisfacción
La renovación de equipos y sistemas informáticos como fuente importante para obtención y generación de información, contribuirá a la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.	La mayoría de los procesos desarrollados en la organización se efectúan con equipos y sistemas informáticos antiguos, los mismos que reducen el rendimiento operativo de los trabajadores.

CAPITULO V

PROPUESTA

La COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA se encuentra en una etapa de madurez en el mercado, contando con una alta participación de usuarios, caracterizada por ser proactiva, honesta, responsable y transparente, cuyo objetivo principal es satisfacer la necesidad de transporte a la ciudadanía en general, a través de su servicio dedicado a la atención personalizada al cliente, con la finalidad de incrementar su rentabilidad.

La COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA actualmente se está realizando una auditoría externa, la misma que se viene aplicando de acuerdo a ciertas normas de carácter general y no específicas para cada área. Además no cuenta con manuales de procedimientos específicos que permita delimitar funciones y procesos de cada puesto de trabajo.

El área administrativa y operativa es la parte medular de este negocio comercial, y éstas no han contado con los instrumentos y procedimientos necesarios para su ejecución y control, dando como consecuencia la insatisfacción de los clientes internos (empleados), lo que ocasionaría la disminución del compromiso entre trabajadores y por ende la empresa se desvíe de alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez aplicada la recolección de datos y sus respectivos análisis se ha detectado que la mayoría de las actividades y procesos administrativos y operativos presentan diversas complejidades, muchos de los cuales no son necesarios para la empresa sino todo lo contrario hacen que se pierda tiempo y dinero en su ejecución, así como

la insatisfacción de los clientes internos por la falta de un proceso administrativo eficaz y oportuno que contribuya a que la empresa sea eficiente y se encamine a alcanzar sus objetivos. Por otra parte se pudo observar en el área operativa la falta de una remodelación en el sistema de transporte, lo que trae como resultado el bajo rendimiento operativo influenciando en el negativismo y la insatisfacción de los clientes externos como en los socios, así como la ausencia de manuales administrativos y de funciones que contribuyan a ejecutar el trabajo de forma rápida ágil y segura.

El proceso de contratación al personal no se lo ha realizado de acuerdo a parámetros establecidos según la administración actual por lo que se ha contratado a personas no aptas para determinados cargos, ya que debido a su bajo conocimiento y falta de capacitación sus rendimientos no han sido los más adecuados lo que podría ocasionar que la empresa dote de mayor personal sin que se lo necesite y se influya en un gasto innecesario.

Debemos realizar un mayor enfoque a la frecuencia de rutas ya que se necesita, según datos obtenidos, extender los horarios de circulación con lo que se lograría tener mayor acogida y un incremento en la rentabilidad de la empresa.

5.1 TEMA

“Reestructuración De Los Procesos Administrativos Y Operativos De La Cooperativa De Transportes Santa Martha”

5.2 FUNDAMENTACIÓN

Para el presente trabajo aplicaremos las siguientes metodologías de la administración.

La Administración de Servicios ya que la cooperativa de transportes ofrece servicios y no un producto tangible, es importante conocer sobre las diferencias entre estos dos factores:

La administración en la actualidad es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, buscando alcanzar con eficiencia metas seleccionadas.

Por lo tanto en la propuesta presentada el nuevo Gerente de la **Cooperativa de Transportes Santa Martha** debe aplicar y mantener los siguientes puntos que implican una correcta administración al momento de manejar este tipo de empresas

Planeación:

En esta etapa el Gerente conjuntamente con sus colaboradores debe establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de la Cooperativa de transportes Santa Martha. , es decir, deberá determinar de forma proactiva lo que va a hacerse en un futuro determinado.

Organización:

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Integración:

En esta etapa el Gerente General estará en capacidad de seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.

Dirección:

El Nuevo Gerente debe mantener la acción e influencia interpersonal para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de

decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos, la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control:

Se establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados anteriormente se logren. También debe establecer estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

En la administración de servicios se describen los procesos para descubrir los estándares existentes en la organización, identificar y subsanar las carencias, impulsar la coherencia en la definición de los mismos y administrarlos mediante el establecimiento de una función de servicio de administración de cambios. La implementación de procesos y prácticas recomendadas de administración de servicios, permite que la organización desarrolle conocimientos y técnicas en su entorno.

Estos conocimientos se pueden utilizar para optimizar el rendimiento de las operaciones de forma que se asegure la cobertura de las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa.

La calidad total en el servicio incluye todas las funciones y fases que intervienen en la vida de un servicio, no solo al servicio en sí mismo, sino a la gestión de la organización en su globalidad, poniendo en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los errores, incluyendo a todo el personal, sistematizando en todas sus vertientes las múltiples relaciones proveedor – cliente, mejorando el clima y las relaciones entre los miembros integrantes y reduciendo las pérdidas provocadas por una gestión insuficiente. Tiene en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes con el objetivo final de la satisfacción de sus expectativas.

Aplicación de la Administración estratégica en la Cooperativa de Transportes Santa Martha

Primer Paso: Definir las metas para los próximos cinco años.

El Gerente de la Cooperativa de Transportes Santa Martha deberá fijar metas tanto personales como profesionales para los siguientes cinco años, de entre las cuales se puede mencionar:

Personales:

- Ingresos
- Seguridad
- Tiempo libre
- Oportunidades

Profesionales:

- Estabilidad deseada de la Cooperativa
- Grado de crecimiento de la Cooperativa
- Nuevos productos o diversificación de ellos
- Otras aspiraciones

Segundo Paso: Evaluación de los recursos internos.

- Conocer y evaluar los recursos disponibles para la consecución de las metas.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.

Tercer Paso: Evaluación de los factores externos.

- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos (Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc.) en relación con la situación actual de la empresa.
- Determinar qué factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.
- Confeccionar una lista en base a la distinción anterior.

Cuarto Paso: Análisis del ámbito competitivo.

- Conocer la situación competitiva general de la Cooperativa Santa Martha.

- Determinar la rivalidad entre sus competidores y cuáles son los obstáculos de salida.’

Quinto Paso: Elaborar posibles escenarios futuros.

- Confeccionar un posible escenario futuro a corto plazo (un año).
- Confeccionar un posible escenario futuro a largo plazo (cinco años).
- Intercambiar ideas con personas que conocen la situación de la empresa pero que tampoco estén vinculadas como para intervenir directamente en la propia evaluación estratégica es un buen método para evitar errores de interpretación.

Sexto Paso: Formulación de la estrategia.

- Formular una estrategia que prepara una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía, en los escenarios futuros y orientados a alcanzar las metas.
- Tener conocimiento de algunas estrategias que servirían para observar cómo se conforman y referenciarlas al momento de desarrollar las alternativas.

Estrategias Genéricas:

- De crecimiento
- De reducción
- Ofensiva
- Defensiva
- Analítica

Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas estratégicas.

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas teniendo en cuenta aspectos legales y observando si coincide con la competencia.
- Revisar las metas cuidadosamente.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones:
 - Pruebas de consistencia con las metas
 - Pruebas de marco de referencia

Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Desarrollar planes de instrumentación y sub estrategias que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas que permitan alcanzar los resultados previstos.
- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa está cumpliéndose de acuerdo a las fechas fijadas.
- Desarrollar la transformación empresarial en base a la (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).

Noveno Paso: Control estratégico.

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluarán el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.

Los Recursos Humanos en la Cooperativa de Transportes Santa Martha

El Gerente de la Cooperativa deberá aplicar los criterios de la administración pero más específicamente en el Recurso Humano. Entre estos criterios encontramos:

La planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El Gerente debe conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan escoger a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su

aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.

Funciones del DRH

El Jefe de Recursos Humanos en la Cooperativa tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Sus funciones esenciales serán las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además de buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo.

Reestructuración de Procesos y su Aplicación

A continuación se detallan 10 pasos que ocupará la Cooperativa Santa Martha para el Rediseño de sus procesos (Reingeniería Local).

1. Elegir el proceso a rediseñar.

Para ello se tendrá en cuenta los Factores Críticos de Éxito de la Organización a la que pertenece el proceso. Se trata de identificar aquel proceso cuya mejora (debido a su desempeño actual) afectará de manera significativa la performance de la empresa.

2. Identificar los Resultados Deseados (requeridos) para ese proceso.

El grupo que trabaje en la reingeniería del proceso deberá responder la siguiente pregunta: ¿Qué debería suceder para que estemos de acuerdo en que el proceso está funcionando de manera óptima? Se trata de hacer una imagen mental del resultado que se pretende alcanzar: ¿Es este el resultado que queremos crear? ¿Ha cuantificado el objetivo lo más posible? Consensuar con los directamente involucrados, tanto “proveedores” como “clientes” internos (y/o externos) del proceso, será clave para el éxito de la reingeniería.

3. Relevar Situación Actual

Se recolectará la mayor cantidad de evidencia objetiva (datos) e indicadores que proporcionen una imagen clara del desempeño actual del proceso.

4. Realizar un Diagrama de flujo del Proceso Actual

Se realizará el flujograma de cómo funciona el proceso actual. Para ello se responderá algunas preguntas claves, entre ellas:

- ¿Qué es lo primero que ocurre?
- ¿Qué es lo siguiente que ocurre?
- ¿Qué es lo último que ocurre?
- ¿De dónde viene el (Servicio, Material)?
- ¿Cómo (Servicio, Material, Información) llega al proceso?
- ¿Quién toma las decisiones (si se necesita)?
- ¿Qué pasa si la decisión es “Sí”?
- ¿Qué pasa si la decisión es “No”?
- ¿A dónde va el (Producto, Servicio, Información) de esta operación?

- ¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el “producto” en cada parte del proceso?
- ¿Qué pasa si la revisión / verificación no cumple con los requisitos?

5. Rediseñar el Proceso

Una vez que se tiene la foto actual de cómo opera el proceso (situación actual), se deberá contrastar con la condición requerida a fin de identificar los GAPS (brechas) que pudieran presentarse. Es en esta etapa donde conviene preguntarse por qué las cosas se hacen de esa forma y si existe alguna forma más efectiva de hacerlas.

Aquí también se responderá algunas preguntas que motivan a la reflexión, entre las más importantes:

- ¿Para qué se hace realmente esta tarea?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?
- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

6. Identificar las Variables Críticas de Proceso y los Puntos de Control.

Una vez rediseñado el proceso se identificará aquellos “pocos vitales” que son el alma del proceso y se sabe que si están bajo control, hay muchas probabilidades de que todo salga bien.

7. Asignar Responsabilidades

Se debe clarificar explícitamente las responsabilidades en torno a la ejecución (implementación) correcta del proceso. Se pondrá por escrito el nombre del responsable de Qué y Cuándo.

8. Elegir Indicadores de Gestión

De entre las variables críticas que se han presentado se deberá elegir alguno que sirva como Indicador de Gestión para alimentar el Tablero de Comando de la Gerencia y mediante el cual se chequeará regularmente la performance del sector en estudio.

9. Escribir Procedimiento

En caso de ser necesario y sin fines no de burocratizar sino de clarificar la implementación y facilitar la trasmisión horizontal de conocimientos, nos convendrá poner por escrito un procedimiento que refleje la forma en la que el proceso comienza a desarrollarse. Una vez escrito, se informa a los directamente involucrados.

10. Implementar y Evaluar

Una vez completado los pasos anteriores se pondrá en marcha la nueva forma de trabajo. El grupo debe acordar un plazo adecuado de seguimiento para volver a evaluar la efectividad de las decisiones tomadas respecto al proceso. Un plazo adecuado que puede ser de 30 días para que se reúna suficiente evidencia del desempeño del proceso y así evaluar su efectividad.

Plan de Mejora Continua Para La Cooperativa de Transportes Santa Martha

La mejora continua debe ser el principal objetivo de esta organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua estará basado en los siguientes apartados:

- **Plan (planificar)**

Organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

- **Do (hacer)**

Correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

- **Check (comprobar)**

Comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

- **Adjust (ajustar)**

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.

- Preparación de la siguiente etapa del plan.

Alcanzar los mejores resultados, **no es labor de un día**. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y **tomarlo como hábito**, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No se puede aplazar una toma de decisión, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema, como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.

5.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad con la administración moderna las empresas buscan ser más competitivas, tener un mayor margen de utilidad y contar con una buena aceptación de parte de sus clientes sin importar el tipo de negocio o el bien y/o servicio que oferten y para lo cual se someten a un análisis profundo de su estructura física e incluso realizan investigaciones de la empresa en sí mismo como de su entorno buscando corregir cada falencia y disminuir las amenazas que estas presenten.

Es por eso que esta organización no quiere ser la excepción y ha puesto en manos de los investigadores la capacidad de realizar este estudio con el ánimo de corregir errores que han obstaculizado el correcto funcionamiento de la misma, se brinde un servicio de calidad y lograr la satisfacción de los clientes.

La estructura funcional (por departamentos) de las organizaciones ofrece un panorama fragmentado de las mismas, ya que de esta forma no se tiene una visión completa de los procesos que en ellas tienen lugar.

Cuando los procesos se fragmentan en áreas y éstas a su vez en tareas individuales, nadie es responsable en su totalidad. Para que “fluya” el trabajo, se

implementan procedimientos administrativos con el único propósito de manejar la transferencia de trabajo de una área a otra. Estos procedimientos no sólo reducen la efectividad organizacional (mayor tiempo de procesamiento, rigidez en las tareas), sino que además aíslan los procesos productivos del cliente final.

Si se requiere responder en forma flexible a las variaciones de la demanda, reducir costos, obtener un buen nivel de servicio al cliente y/o alcanzar niveles más altos de competitividad, es necesario que estas viejas estructuras se modifiquen. Para lograrlo se requiere abandonar muchas de las ideas y supuestos fundamentales sobre las que se han estructurado los negocios, se requiere “repensar y reinventar la empresa”

A través de la investigación se pudo detectar la necesidad y la problemática que existe dentro de la **Cooperativa de Transportes Santa Martha**.

Teniendo en cuenta las diversas necesidades y falencias existentes dentro de las actividades y procesos administrativos-operativos es necesario crear o diseñar alternativas de solución para el mejoramiento de la administración, la imagen de la empresa, y la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, analizando cada uno de sus componentes, las perspectivas y la situación actual en la que se encuentra la empresa y presentado las diversas alternativas de solución, se decidió que la empresa necesita un cambio en su forma de administración, así como la reestructuración de los procesos administrativos y operativos para el mejoramiento de sus actividades.

Al utilizar las técnicas de Reingeniería y la administración estratégica como herramienta para la corrección y el mejoramiento de las actividades y procesos administrativos y operativos de la **Cooperativa de Transportes Santa Martha** se logrará implementar la reingeniería como alternativa ante un problema latente y visible en la organización la cual está siendo afectada por sus cuantiosas pérdidas monetarias y de clientes potenciales los cuales pierden la confianza del prestigio de la empresa ante problemas en el proceso de ventas, así como fallas en los procesos operativos que no están siendo controladas por la dirección general,

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General

Dar una estructura organizacional efectiva a través de la reestructuración de sus procesos, que permitan desarrollar talento humano eficiente, en una infraestructura adecuada con tecnología de punta dirigida por una gestión administrativa y financiera acorde a las necesidades de este tipo de empresas.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Reducir costos mediante la optimización o eliminación de recursos no necesarios.
- Contactar con expertos para la aplicación de sistemas de información adecuados.
- Actualizar y mejorar los servicios a clientes o usuarios mediante capacitaciones impartidas.
- Automatizar los procedimientos manuales.
- Agilizar la información mediante la implementación de sistemas informáticos actualizados.
- Redescubrir y redefinir las reglas.
- Desarrollar Manuales administrativos (funciones y procedimientos) para su respectiva aplicación dentro de cada cargo.
- Aplicar los sistemas de renovación vehicular con el fin de mejorar la imagen de la empresa.
- Rediseñar el proceso dentro del contexto de una nueva misión y de las Tecnologías de la Información con que cuenta la organización.
- Aplicar planes de mantenimiento para mejorar el estado de las unidades y disminuir los desperfectos mecánicos.
- Observar el proceso a través de los ojos del cliente.

5.5 UBICACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla:

País: Ecuador

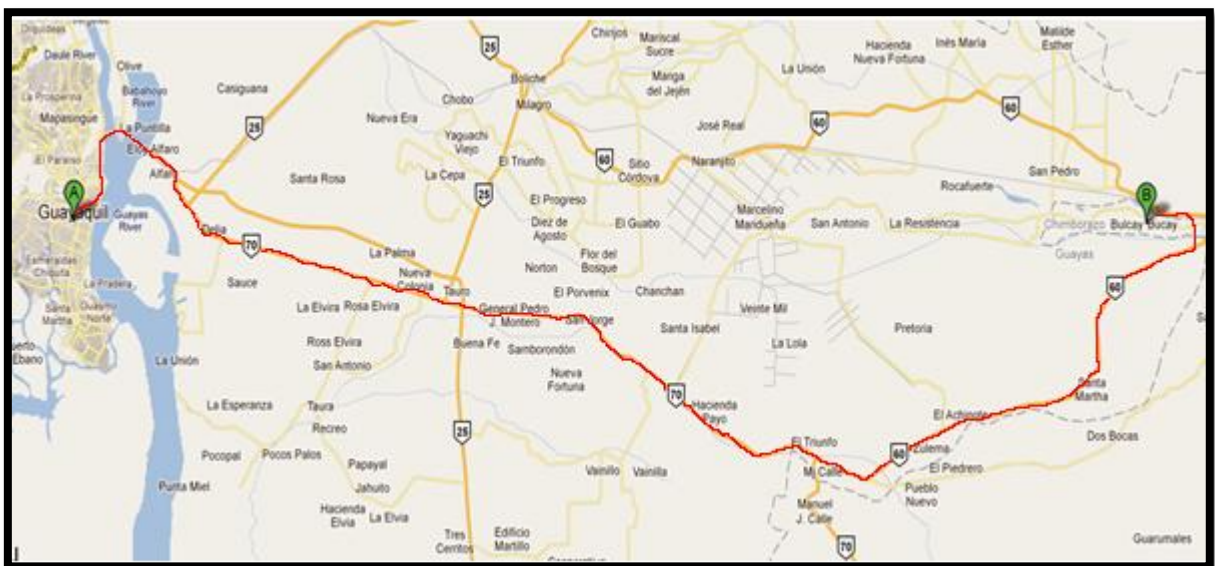
Región: Costa Sur

Provincia: Guayas

Ciudad: General Antonio Elizalde (Bucay)

Dirección: Av. Paquisha y 19 de Agosto

Grafico 5.1 Mapa de la ubicación y recorrido



Fuente: Google maps.

5.6 FACTIBILIDAD

Luego de definir la problemática presente y establecer las causas que ameritan de un nuevo modelo de administración y la reestructuración de procesos administrativos y operativos, es pertinente realizar un estudio de factibilidad para determinar la infraestructura tecnológica, capacidad técnica y operativa que implica la aplicación de la propuesta en cuestión, así como los costos, beneficios y el grado de aceptación que la propuesta genera en la organización. Este análisis permitió

determinar las posibilidades de diseñar la propuesta y su puesta en marcha, los aspectos tomados en cuenta para este estudio fueron clasificados en tres áreas, las cuales se describen a continuación:

Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica consistió en realizar una evaluación de los procesos existentes en la organización, así como de su modelo de administración, y el sistema tecnológico existente; con el fin de determinar cuáles de ellos debían mantenerse y cuáles de ellos se encontraban en la posibilidad de hacer los cambios respectivos.

Como resultado de este estudio técnico se determinó que en los actuales momentos, la organización necesita de los cambios presentados en la propuesta ya que la administración actual y sus procesos están siendo desarrollados de forma errónea. A su vez se pudo determinar que los cambios presentados traerán múltiples beneficios en las operaciones desarrolladas en la empresa.

Factibilidad Económica

A continuación se presenta un estudio que dio como resultado la factibilidad económica del desarrollo del nuevo modelo de administración y la reestructuración de procesos. se determinó los recursos para desarrollar, implantar y mantener las operaciones y actividades en la propuesta planteada, haciendo una evaluación donde se puso de manifiesto el equilibrio existente entre los costos intrínsecos de la propuesta y los beneficios que se derivaron de éste, lo cual permitió observar de una manera más precisa las bondades de la propuesta presentada.

Análisis Costo-Beneficio

Este análisis permitió hacer una comparación entre la relación costos de los procesos actuales, y los costos que tendrían los procesos propuestos, conociendo de antemano los beneficios que la ciencia de la administración ofrece.

Factibilidad Operativa

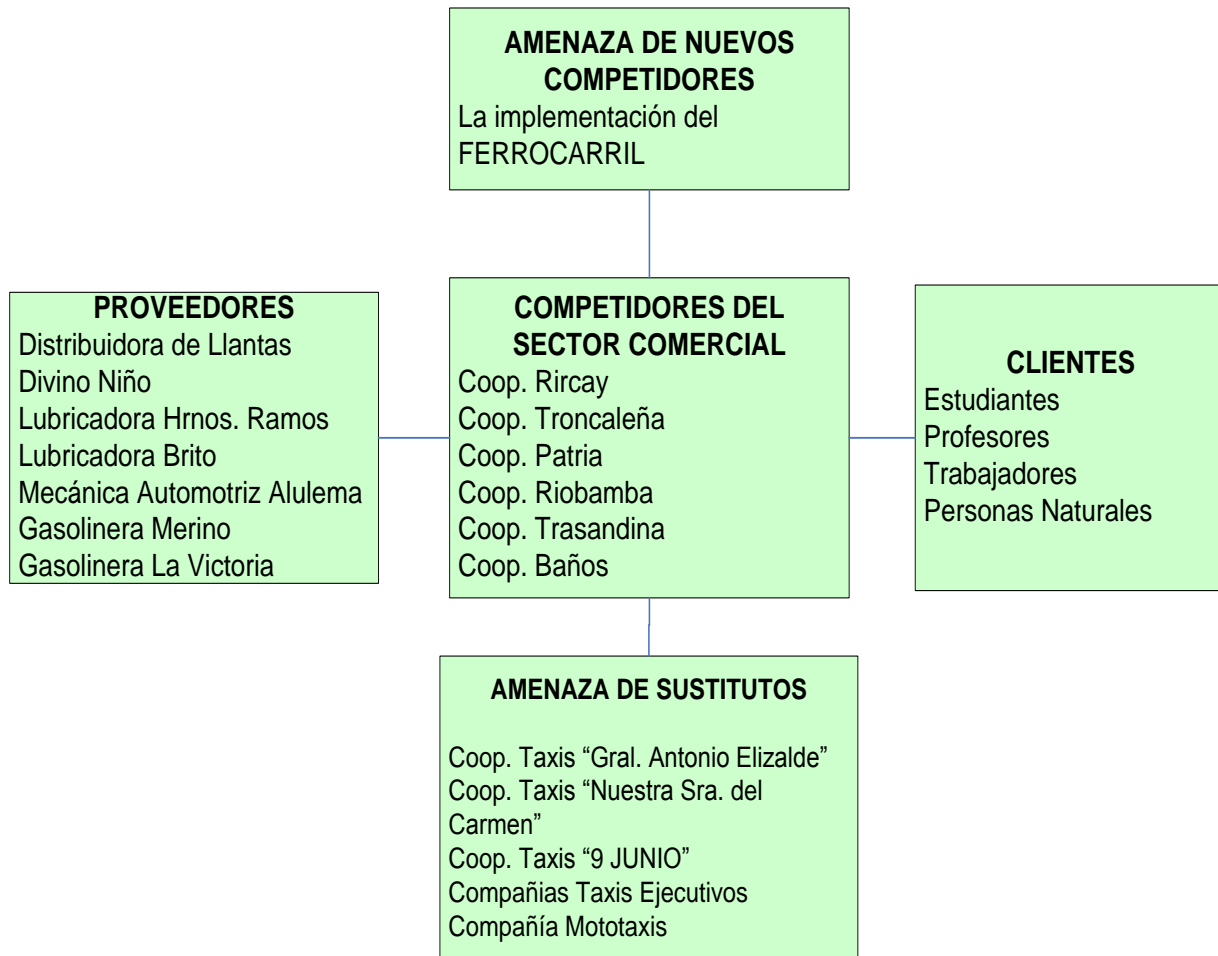
La Factibilidad operativa permite predecir, si se pondrá en marcha la reestructuración propuesta, aprovechando los beneficios que ofrece, a todos los recursos que están involucrados con el mismo, ya sean los que interactúan en forma directa con este, como también aquellos que están dentro de los procesos mismos a

corregir y estos estarán supeditados a la capacidad misma de los empleados encargados de dicha tarea.

Análisis Del Mercado

Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Gráfico 5.2 Fuerzas Competitivas de Porter



Por medio del presente análisis externo de la cooperativa de transporte, hemos aplicado el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, en el que se manifiesta que existen variables que determinan la rentabilidad a largo plazo, aquí se deberán analizar y evaluar los objetivos trazados dentro de la competencia en el mercado.

F1. Amenaza de nuevos competidores.

Como principal amenaza se presenta la reconstrucción del antiguo ferrocarril propuesta por el gobierno actual, ya que este brindaría un servicio similar al que ofrece la cooperativa, logrando acaparar un mayor mercado.

- **Ferrocarriles del Ecuador**, Ahora con el nombre de “Tren Ecuador” administra y opera el sistema ferroviario, turístico – patrimonial dentro de varios cantones del país.

F2. Competidores del sector comercial.

La cooperativa tiene gran participación en el mercado debido a que no cuenta con un competidor directo, como principales, se podría señalar a las cooperativas de transporte cantonal Rircay y Troncaleña que cubren las rutas de La Troncal - El Triunfo – Guayaquil y viceversa.

Se puede establecer que las cooperativas que cubren las diferentes rutas de la región Sierra son nuestros competidores secundarios, ya que pasan por el Cantón ofreciendo el mismo servicio, aquí existe cierta rivalidad y si se toman las medidas correctivas se podrá alcanzar el líder ante la competencia en este mercado.

F3. Amenaza de sustitutos.

Aparte de los competidores ya antes mencionados podemos indicar también a los competidores indirectos, que en este caso vienen a ser las cooperativas de taxis, compañías de taxis ejecutivos que se encuentran en el cantón. En muchas ocasiones el factor tiempo influye para que las personas utilicen este servicio para trasladarse a distintos sectores fuera del cantón.

F4. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación lo posee el cliente, debido a la cantidad de competidores que ofrecen un servicio similar al nuestro. La cooperativa seguirá trabajando para que el servicio sea mejor y de calidad para tener cierta diferenciación con la competencia.

F5. Poder de negociación de los proveedores.

En este mercado existe una gran cantidad de proveedores para los diferentes productos y/o servicios que requiera la empresa, lo que gradualmente significa que el poder de negociación lo tiene la empresa de Transportes Santa Martha,

Cuadro 5.15 Análisis FODA

FACTOR CRITICO	Inter	Exter	Posi	Nega	F	O	D	A
Cobertura limitada a otros cantones	X			X			X	
Contar con personal capacitado	X		X		X			
Atención al cliente de Lunes a Domingo		X	X			X		
Poder de negociación ante los proveedores	X		X		X			
Poseer equipos y sistemas actuales de computo	X		X		X			
Programas de capacitación	X		X		X			
Fidelidad de los usuarios		X	X			X		
Impacto de la competencia		X		X				X
Escasez de trabajo en el país		X		X				X
Incumplimiento de obligaciones	X			X			X	
Incremento de la rentabilidad	X		X		X			
Descuentos en pasajes (50%) estudiantes, 3ra edad		X	X			X		
Amenaza de nuevos competidores		X		X				X
Incorporar nuevas unidades	X		X		X			
Falta de esmero en la atención al cliente	X			X			X	
Resistencia al cambio	X			X			X	
Reconocimiento y Aceptación de los usuarios		X	X			X		
Control de encomiendas	X		X		X			
Dependencia del sector petrolero	X			X			X	
Ubicación geográfica (centro)		X	X			X		
Incremento de aranceles		X		X				X

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Análisis FODA

Fortalezas

- Contar con personal capacitado.
- Poder de negociación ante los proveedores.
- Poseer equipos y sistemas actuales de cómputo.
- Programas de capacitación.
- Incremento de rentabilidad.
- Incorporar nuevas unidades.
- Control de encomiendas.

Debilidades

- Cobertura limitada a otros cantones.
- Incumplimiento de obligaciones.
- Resistencia al cambio.
- Falta de esmero en la atención al cliente.
- Dependencia del sector petrolero.

Oportunidades

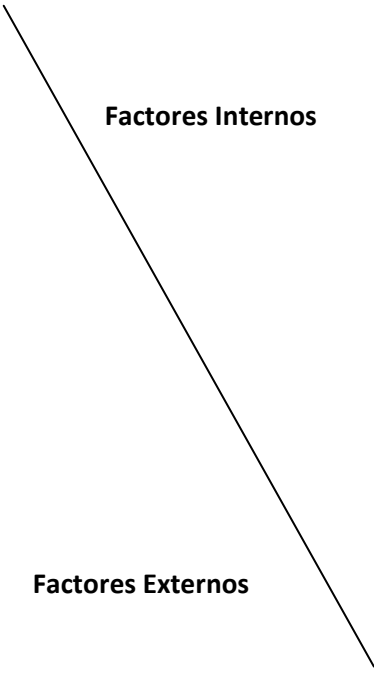
- Atención a clientes de Lunes a Domingo.
- Fidelidad de los usuarios.
- Descuentos en pasajes (50% estudiantes, 3ra edad, minusválidos)
- Reconocimiento y aceptación de los usuarios.
- Ubicación geográfica (centro).

Amenazas

- Impacto de la competencia.
- Escasez de recursos petroleros.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Incremento de aranceles.

Matriz FOFA DODA

Cooperativa de Transportes Santa Martha

<p>Factores Internos</p>  <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con personal capacitado. ➤ Poder de negociación ante los proveedores. ➤ Poseer equipos y sistemas actuales de cómputo. ➤ Programas de capacitación. ➤ Incremento de rentabilidad. ➤ Incorporar nuevas unidades. ➤ Control de encomiendas. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobertura limitada a otros cantones. ➤ Incumplimiento de obligaciones. ➤ Resistencia al cambio. ➤ Falta de esmero en la atención al cliente. ➤ Dependencia del sector petrolero.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención a clientes de Lunes a Domingo. ➤ Fidelidad de los usuarios. ➤ Descuentos en pasajes (50% estudiantes, 3ra edad, minusválidos) ➤ Reconocimiento y aceptación de los usuarios. 	<p>Estrategias FO:</p> <p>Establecer programas de productividad aprovechando la disposición del personal para el cambio.</p> <p>Establecer un sistema de compensaciones basado en el rendimiento o eficiencia del personal.</p>	<p>Estrategias FA:</p> <p>Establecer una programación continua para el mantenimiento de los vehículos, evitando así paralizaciones que entorpezcan el satisfacer a la demanda.</p>
<p>Amenazas:</p>	<p>Estrategias DO:</p>	<p>Estrategia DA:</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto de la competencia. ➤ Escasez de recursos petroleros. ➤ Amenaza de nuevos competidores. ➤ Incremento de aranceles. 	<p>de</p> <p>de</p> <p>de</p> <p>de</p>	<p>Establecer convenios con los proveedores para estar provistas de piezas y repuestos de las unidades.</p> <p>Crear un manual de funciones que determine las actividades específicas de cada empleado.</p>	<p>Crear un programa de capacitación continua para los niveles operativos, fortaleciendo así su compromiso por la Cooperativa, esto permitirá enfrentar a la competencia.</p>
--	---	---	---

ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL AÑO 2012

Objetivos de Calidad:

Incrementar la productividad de la Cooperativa en un 4 % con respecto al año anterior

Tener como máximo 6 Reclamos de Clientes en el año

Bajar el índice de Retenido a 2.5%

Lograr que el capital de Trabajo neto represente un 26.6 % de la venta en los últimos doce meses

Lineamientos estratégicos

- Programas de Capacitación a los empleados sobre las nuevas tendencias internas de la organización
- Actualización del Programa Emergente para Certificación vehicular
- Elaborar un Plan de Manejo Ambiental

Misión

Somos una empresa de transporte de pasajeros por vías intercantonales, contamos con un talento humano calificado y un parque automotor moderno y confortable, anteponeamos la seguridad a cualquier acción humana, técnica y/o corporativa, para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Visión

La Cooperativa De Transportes Santa Martha tiene como visión para el año 2016 ser la empresa líder en la prestación de los servicios de transporte público y traslado de encomiendas, con unidades de alta tecnología que reducen la contaminación ambiental, aplicando políticas de calidad y resaltando su imagen corporativa.

c) Valores y principios organizacionales

Calidad.- Se materializará en la preocupación de la alta gerencia por su recurso humano o clientes internos, la misma que se observa en la constante capacitación y oportunidades de desarrollo o promoción, con el objetivo de que el personal cumpla con todos los requerimientos para que efectúen trabajos eficientes y eficaces y ser acreedores así a las Certificaciones de Calidad. El personal de calidad realiza procesos de calidad y brindan el servicio destinado a satisfacer a los clientes externos.

Honestidad.- Manejo correcto de las herramientas de trabajo y cumplimiento cabal de las funciones correspondientes a sus puestos, sin desperdicio de tiempo.

Responsabilidad.- Cumplir las metas fijadas, en el tiempo previsto y con el mejor uso de los recursos.

Ética.- Compromiso con los objetivos de la Institución y con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

d) Política de Calidad

La Presidencia Ejecutiva, ha determinado la siguiente:

La Cooperativa de Transportes Santa Martha es una organización orientada a la excelencia en brindar el servicio de transporte público y encomiendas Somos líderes en el mercado de transporte con innovación, rentabilidad y crecimiento

sostenido, transformando nuestros esfuerzos en competitividad a través de los siguientes compromisos:

- **Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y colaboradores**
- **Respetar el medio ambiente y prevenir la contaminación**
- **Cumplir con la legislación y otras regulaciones aplicables**
- **Promover la mejora continua de sus procesos**

Nos esforzamos cada día para que nuestros clientes cuenten con servicio rápido, ágil y oportuno manteniendo la calidad y mejorando los procesos.

La información siguiente proporciona detalles resumidos relacionados a las facilidades, operaciones, equipos y personal de la Cooperativa de Transportes Santa Martha

e) Lineamientos estratégicos

- Programa de relaciones interpersonales, con institución que otorgue beneficio
- Actualización del Programa Emergente para Certificar
- Elaborar un Plan de Manejo Ambiental

Marketing Mix

En este caso, para desarrollar los métodos más adecuados que den cumplimiento a las estrategias del marketing, las tácticas estarán enfocadas en el manejo de las variables del marketing como son: producto, precio, plaza o distribución, publicidad y promoción.

Estrategia de Producto/Servicio

- Brindar el servicio de transporte ágil y personalizado mediante personal adecuado para los distintos cargos con unidades de mayor confortabilidad.
- Transmitir a los clientes que nuestra organización promueve y propone cambios para mejorar el servicio ofrecido.

Estrategias de Precio

- Los precios aplicarse en los diferentes recorridos es de:

Bucay – Guayaquil y Viceversa	\$ 2,00
Bucay – El triunfo y Viceversa	\$ 1,00
Bucay – Virgen de Fátima y Viceversa	\$ 1,50
Parada Mínima	\$ 0,50

Estos precios están aplicados analizados los diferentes factores como competencia y segmentaciones de mercado lo que permite que sea accesibles.

Estrategias de Plaza o Distribución

- La empresa Cooperativa de Transportes Santa Martha cuenta con rutas y frecuencias ya establecidas (Durán – Guayaquil con una frecuencia de cada 7 minutos)
- Se adquirirá permisos para brindar nuestro servicio a nivel nacional e internacional con el fin de promocionar el turismo y la imagen corporativa.

Estrategias de Publicidad y Promoción

- Aplicar descuentos del 50% a estudiantes y profesores universitarios
- En la compra del ticket desde Guayaquil a Bucay se incluirá la tarifa del torniquete del terminal.
- Las encomiendas tendrá un descuento del 3% siempre y cuando su valor supere los \$10,00
- Contratos con prensa local para promocionar la nueva imagen corporativa y sus respectivos cambios.

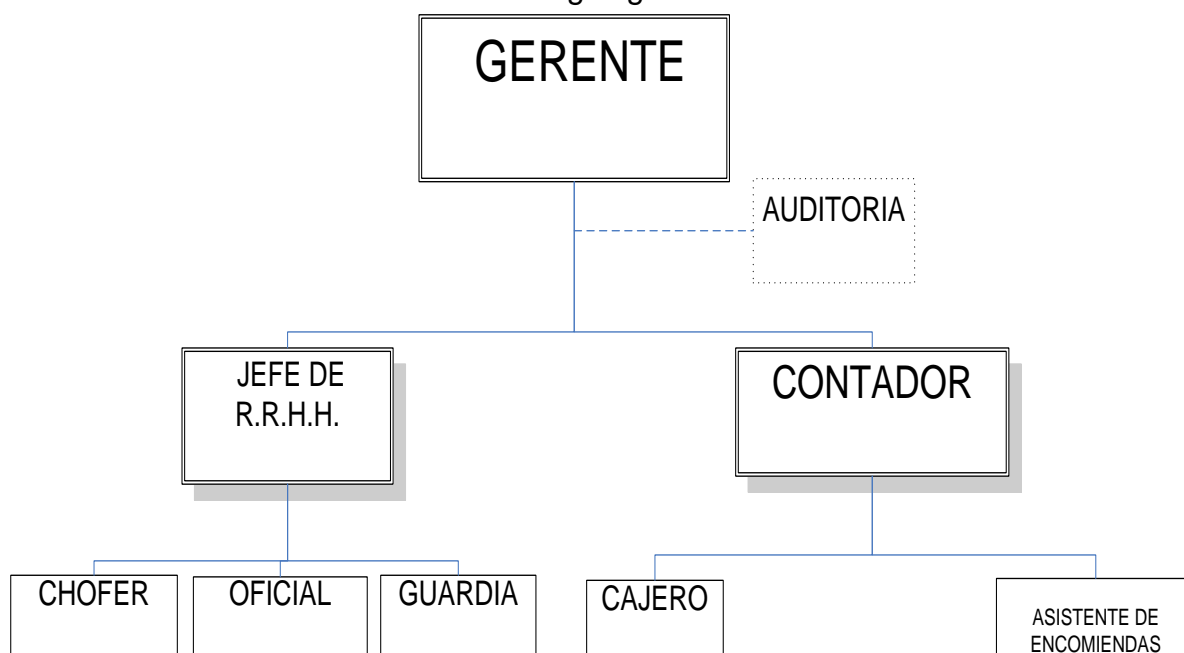
- Auspicio de eventos y fiestas patronales de los diferentes cantones de nuestro recorrido.

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Organigrama Estructural

La empresa no cuenta con un organigrama estructural por lo tanto se propone el siguiente:

CUADRO 5.1 Organigrama Estructural



Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

A continuación presentamos los siguientes cuadros con las funciones respectivas de la propuesta.

CUADRO 5.2 Funciones del gerente general

FUNCION DEL CARGO:

GERENTE GENERAL

1.2. Función Básica

Se encargara de evaluar, definir y autorizar el desarrollo de las diferentes estrategias para obtener un incremento en la rentabilidad y mayor posicionamiento del mercado.

2.2. Funciones Especificas:

- ❖ Analizar y decidir que estrategias serán las más eficaces, determinar y dirigir las funciones de cada departamento.
- ❖ Optimizar todos los recursos de la Empresa
- ❖ Tomar decisiones que ayuden a resolver los diferentes problemas de la organización.
- ❖ Controlar que las actividades sean efectuadas correctamente y a tiempo.

Perfil del Cargo

Edad: Minino 30 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Características de personalidad:

Analítico, proactivo, integrador, estabilidad emocional, responsable, motivador, capacidad de tomar decisiones, responsable, comunicativo, don de mando.

Competencias Técnicas:

- Administración de recursos humanos
- Administración de empresas
- Administración y Planeación Estratégica

Nivel de Conocimiento:

Educación: Titulo de Tercer Nivel

Ingeniero en Administración de Empresas

Experiencia: Mínimo 2 a 3 años en cargos similares

Capacitación Mínima Requerida:

Cursos Generales:

Manejo de utilitarios de computación:

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Internet

Cursos de Especialidad:

- Analista de Estados Financieros
- Ética y Comportamiento Humano
- Evaluación de la Empresa
- Planificación Estratégica

Entrenamiento del Puesto:

Tiene como mínimo 40 días para conocer la estructura de la organización, políticas y reglamentos.

Ambiente de Trabajo:

Oficina amplia y cómoda acondicionada de la mejor manera para un mayor desempeño en sus labores.

3. Especificaciones:

Toma de Decisiones: Debe tomar las decisiones oportunas para un correcto funcionamiento de la Cooperativa.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Estar constantemente relacionado con los demás departamentos

Externas: Se encargará de mantener regulado con las distintas entidades para mejorar su crecimiento.

4. Procesos en el que interviene:

- Selección del personal
- Bodega

- Procesos

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

CUADRO 5.3. Funciones del cajero(a) para Bucay – Guayaquil.

FUNCION DEL CARGO: CAJERO(A) para Bucay - Guayaquil	
1. Función Básica	Se encargara de garantizar la correcta facturación de los boletos recibir el dinero, para ello contara con un software cuyo requerimiento son básicamente de rapidez en la atención. Al final del día el cajero se encargara de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día y al mismo tiempo emplear un correcto servicio de atención al cliente.
2. Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asegurarse con el cliente el destino del boleto antes de su facturación. ❖ Verificar que los billetes no son falsos. ❖ Entregar los cambios según lo muestra el sistema. ❖ Saludar al cliente. ❖ Asesorar a los clientes sobre la comodidad de las unidades. ❖ Informar sobre los diferentes turnos y destinos de viaje. ❖ Cuidar su imagen y la de la cooperativa.
Perfil del Cargo	<p>Edad: 18 a 25 años en adelante.</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Características de personalidad: Debe ser social, activo, amable y discreto, habituado al trabajo bajo presión y con honorabilidad comprobada.</p> <p>Nivel de Conocimiento:</p> <p>Educación: Bachiller en Comercio y Administración.</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares.</p> <p>Capacitación Mínima Requerida:</p>

Cursos Generales:

Manejo de utilitarios de computación:

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Microsoft Internet

Cursos de Especialidad:

Atención y Servicio al Cliente.

Entrenamiento del Puesto:

De 8 a 15 días hasta conocer el uso adecuado del sistema y todo sobre turnos y destinos.

Ambiente de Trabajo:

Oficina cómoda y fácil sistema de facturación.

3. Especificaciones:

Toma de Decisiones:

Responsable en la atención y facturación de los boletos hacia el cliente. En el que brindará un correcto servicio, que permitirá mantener una excelente imagen de la Cooperativa.

Tipo de supervisión: Supervisado por el Gerente.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Comunicación directa con el Gerente y Bodega.

Externas: Con los Clientes.

4. Procesos en el que interviene:

- Facturación

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

CUADRO 5.4 Funciones del Asistente de Encomiendas.

FUNCION DEL CARGO: ASISTENTE DE ENCOMIENDAS (Bucay –Guayaquil)

1. Función Básica

Dar el respectivo mantenimiento de bodega y ubicación de todas las encomiendas según su despacho.

1. Funciones Específicas:

- ❖ Ubicar correctamente las encomiendas.
- ❖ Mantener limpio el lugar de trabajo.
- ❖ Distribuir correctamente las encomiendas a su destino.
- ❖ Mantener control de entrada y salida de encomiendas.

Perfil del Cargo

Edad: 18 a 25 años en adelante.

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Características de personalidad:

Honrado, responsable, dinámico y tener buenas relaciones interpersonales.

Nivel de Conocimiento:

Educación: Bachiller en cualquier especialidad.

Experiencia: No indispensable

Capacitación Mínima Requerida:

Cursos Generales:

Manejo de utilitarios de computación:

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Microsoft Internet

Cursos de Especialidad:

No aplica.

Entrenamiento del Puesto:

De 8 a 15 días hasta identificar el control y despachos de encomiendas.

Ambiente de Trabajo:

Oficina cómoda y fácil sistema de facturación.

3. Especificaciones:**Toma de Decisiones:**

Responsable en la atención y facturación de encomiendas, en el que brindará un correcto servicio.

Tipo de supervisión: Supervisado por el Jefe de R.R.H.H.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Comunicación directa con el Cajero(a).

Externas: Con los Clientes.

4. Procesos en el que interviene:

- Facturación

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

CUADRO 5.5. Funciones del Contador

FUNCION DEL CARGO: CONTADOR(A)	
1. Función Básica	Se debe aplicar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las normas internacionales de información financiera en todos los procesos contables y financieros presentes de la cooperativa.
2. Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none">✓ Planificar, organizar e implementar el sistema empresarial.✓ Proveer soluciones respecto a problemas con el sistema empresarial y financieros de la organización.✓ Elaborar estados financieros e informes relacionados tomando en cuenta el marco normativo legal y tributario.✓ Diseñar el sistema de control interno para la integridad y seguridad de los activos.✓ Elaborar informes económicos financieros acorde a principios y normas vigentes.✓ Verificar la aplicación de los procesos contables con la finalidad de lograr información fidedigna.✓ Controlar los recursos económicos y financieros de la entidad.
Perfil del Cargo:	<p>Edad: 25 años en adelante. Sexo: Indistinto. Estado Civil: Indistinto</p> <p>Características de personalidad: Comunicativo, responsable, leal, honesto, sociable, capacidad analítica y numérica.</p> <p>Competencias Técnicas:</p> <p>Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento y demás disposiciones</p> <p>NEC, NIC, NIIF</p> <p>Contabilidad Financiera</p> <p>Contabilidad Básica</p> <p>Contabilidad de Costo</p>

Nivel de Conocimiento:**Educación:** Título de Tercer Nivel

Contador Público Autorizado

Experiencia: Mínimo 2 a 3 años en cargos similares**Capacitación Mínima Requerida:****Cursos Generales:****Manejo de utilitarios de computación:**

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Project
- Microsoft Power Point
- Internet

Cursos de Especialidad:

Impuesto a la Renta.

Excel Financiero

Excel Estadístico

Auditoria

Contabilidad Computarizada.

Entrenamiento del Puesto:

25 días para conocer la estructura de la organización, actividades y personal.

Conocimiento de Idiomas:

Ingles Intermedio.

Ambiente de Trabajo:

Oficina amplia, cómoda y privada para un correcto desempeño en sus labores.

3. Especificaciones:

Toma de Decisiones: Bajo su responsabilidad la ejecución, control y registros de todas las actividades contables de la Cooperativa.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Mantendrá relaciones internas con el Gerente General, auxiliar de compras y el auxiliar de bodega.

Externas: Se relacionará con entes de regulación como SRI, Superintendencia de Compañías y con Bancos.

4. Procesos en el que interviene:

- ✓ Elaboración de Estados Financieros.
- ✓ Declaración de Impuestos.
- ✓ Liquidación y pago de roles.
- ✓ Pago de servicios básicos

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

CUADRO 5.6 Funciones del Chofer

FUNCION DEL CARGO: CHOFER

- **Función Básica**
Tendrá el compromiso de manejar vehículos automotores propiedad de la empresa y a los que ésta designe, dentro y fuera del área provincial y al mismo tiempo mantener la responsabilidad de trasladar personas a sus distintos destinos.
- 1. Funciones Específicas:**
 - ✓ Manejar los vehículos automotores en los términos que marcan las leyes de tránsito en las áreas urbanas y rurales.
 - ✓ Chequear las condiciones mecánicas del automotor que vaya a conducir.
 - ✓ Considerar que la unidad esté en condiciones de circular y en su caso reportar al jefe inmediato las anomalías que en esta presenta.

Perfil del Cargo

Edad: 25 – 45 años.
Sexo: Masculino.
Estado Civil: Indistinto

Nivel de Conocimiento:

Educación: Bachiller en cualquier especialidad

Experiencia: Mínimo 2 a 3 años en cargos similares

Entrenamiento del Puesto:

3 días para conocer la ruta y tiempos de recorrido.

Ambiente de Trabajo:

Buses equipados con tecnología de punta y trabajar bajo presión.

2. Especificaciones:

Los choferes que ocupen el cargo deberán contar con Licencia Profesional categoría TIPO “E”.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Mantendrá relaciones internas con el Gerente, Jefe Inmediato, oficiales (cobradores) y con el cajero(a).

Externas: Se relacionará con los clientes y con los Agentes de Tránsito.

3. Procesos en el que interviene:

- ✓ Controlar el tiempo de recorrido.
- ✓ Tener en cuenta la demora en las paradas.
- ✓ Verificar que todo este correcto.
- ✓ Puntualidad.

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

CUADRO 5.7 Funciones del Oficial

FUNCION DEL CARGO: OFICIAL	
1. Función Básica	Tendrá el compromiso del cobro de pasajes y recepción de tickets, mantener la responsabilidad, honestidad y educación hacia los clientes y demás personas al momento de ejercer su trabajo. Sera el responsable del traslado y entrega segura de las encomiendas.
2. Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none">✓ Mantener la limpieza total de los vehículos.✓ Mostrar cordialidad y respeto hacia los usuarios.✓ Excelente presentación.✓ Brindar la información necesaria a quien lo necesite.✓ Se encargará de entregar los valores del día a su jefe o dueño del bus.
Perfil del Cargo	
Edad: 18 años en adelante. Sexo: Masculino. Estado Civil: Indistinto	
Nivel de Conocimiento:	
Educación: Bachiller en cualquier especialidad	
Experiencia: No indispensable.	
Entrenamiento del Puesto:	
3 días para conocer valores y ruta de los viajes.	
Ambiente de Trabajo:	
Buses equipados con tecnología de punta y trabajar bajo presión.	

3. Especificaciones:

Los oficiales (cobradores) se encargaran de la correcta manipulación de encomiendas y cobro de pasajes.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Mantendrá relaciones internas con el Gerente, Jefe Inmediato, choferes, cajero(a) y encargado de las encomiendas.

Externas: Se relacionará con los clientes.

4. Procesos en que Interviene:

- ✓ Controlar el tiempo que marcan en las tarjetas.
- ✓ Manejar cuidadosamente las encomiendas.
- ✓ Verificar los datos sean correctos tanto en tickets como en las encomiendas.
- ✓ Puntualidad.

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

CUADRO 5.8 Funciones de Jefe De Recursos Humanos

FUNCION DEL CARGO: JEFE DE R.R.H.H.	
1. Función Básica	Se encargara de seleccionar, evaluar y calificar al personal. El mismo que controlara los contratos, salarios, capacitación y se va a encargara a la ejecución de las actividades que se realizan en la empresa en cada uno de sus puestos.
2. Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none">❖ Analizar estrategias que puedan ser eficaces para ejecutar las funciones de cada departamento o puesto.❖ Estimular, involucrar y fidelizar a todos los empleados.❖ Integrar a todas las personas que se encuentran dentro de la organización.❖ Controlar que la comunicación sea la adecuada.❖ Realizar competencias entre sí para que se vayan mejorando profesionalmente.❖ Destacar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de cada empleado.
Perfil del Cargo	
Edad: Minino 25 años	

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Características de personalidad: Proactivo, integrador, responsable, motivador, capacidad de tomar decisiones, responsable y comunicativo.

Competencias Técnicas:

Administración de recursos humanos

Administración de empresas

Administración y Planeación Estratégica

Nivel de Conocimiento:

Educación: Título de Tercer Nivel

Ingeniero en Administración de Empresas

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares

Capacitación Mínima Requerida:

Cursos Generales:

Manejo de utilitarios de computación:

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Internet

Cursos de Especialidad:

Descripción de Puestos:

Administración de Personal

Ética y Comportamiento Humano

Gestión de Plantillas

Evaluación del Desempeño

Entrenamiento del Puesto:

Tiene como mínimo 25 a 30 días para conocer los departamentos y funciones de la organización.

Ambiente de Trabajo:

Oficina acondicionada de la mejor manera para el correcto desempeño de sus labores.

3. Especificaciones:

El encargado deberá analizar cada proceso y ubicar a los empleados según sus conocimientos para un correcto funcionamiento en las actividades a realizarse.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Estar en constante relación con cada uno de los puestos y empleados de la organización

Externas: Se encargará de relacionarse con la auditoría externa y entidades que brinden capacitación.

4. Procesos en el que interviene:

- Selección del personal
- Encomienda
- Organización
- Procesos
- Capacitación

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

FUNCION DEL CARGO: GUARDIA

CUADRO 5.9 Funciones del Guardia

- **Función Básica**
Tendrá el compromiso de vigilar y revisar a todos los pasajeros que utilizan las unidades de transporte. Informar alguna anomalía a su jefe inmediato.

3.2. Funciones Específicas:

- ✓ Estar presente en el puesto de trabajo, con anterioridad debida.
- ✓ No abandonar el lugar de vigilancia.
- ✓ Usar el uniforme en su totalidad y mantenerlo limpio para una correcta presentación.
- ✓ Prestar el cuidado necesario a las prendas o bienes que revisa.
- ✓ No consumir bebidas alcoholicas u otras sustancias consideras psicotrópicas durante el horario de servicio.

Perfil del Cargo:

Edad: 23 años.

Sexo: Masculino.

Estado Civil: Indistinto

Nivel de Conocimiento:

Educación: Bachiller en cualquier Especialidad

Libreta Militar actualizada

Experiencia: Mínimo 2 a 3 años en cargos similares

Entrenamiento del Puesto:

3 días para conocer los horarios y funciones del cargo.

Ambiente de Trabajo:

Implementos actuales para un correcto desempeño y trabajar bajo presión.

4.2. Especificaciones:

El guardia de seguridad tiene que haber asistido al servicio militar

Relaciones Interpersonales:

Internas: Mantendrá relaciones internas con el Gerente, Jefe Inmediato, oficiales (cobradores) y choferes.

Externas: Se relacionará con los clientes.

5.2. Procesos en que Interviene:

- ✓ Revisar a cada uno de los usuarios al momento que toman nuestros servicios.
- ✓ Verificar que todo este correcto.
- ✓ Puntualidad.

CUADRO 5.10 Funciones del Cajero(a) para El Triunfo.

FUNCION DEL CARGO: CAJERO(A) para El Triunfo	
1. Función Básica	Se encargara de recibir y entregar las encomiendas a clientes y oficiales. También se encargara de archivar toda la documentación de la Cooperativa y mantener una estrecha relación con el gerente, contador, auditor y socios de la misma.
2. Funciones Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asegurarse con el cliente el destino de la encomienda antes de su despacho. ❖ Verificar que los billetes no son falsos. ❖ Entregar los cambios según lo muestra el sistema. ❖ Saludar al cliente. ❖ Asesorar a los clientes sobre el precio de los envíos. ❖ Cuidar su imagen y la de la cooperativa.
Perfil del Cargo	<p>Edad: 18 a 25 años en adelante.</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Estado Civil: Indistinto</p> <p>Características de personalidad: Debe ser social, activo, amable y discreto, habituado al trabajo bajo presión y con honorabilidad comprobada.</p> <p>Nivel de Conocimiento:</p> <p>Educación: Bachiller en Comercio y Administración.</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares.</p> <p>Capacitación Mínima Requerida:</p>

Cursos Generales:**Manejo de utilitarios de computación:**

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Microsoft Internet

Cursos de Especialidad:

Atención y Servicio al Cliente.

Entrenamiento del Puesto:

De 8 a 15 días hasta conocer el uso adecuado del sistema y todo sobre turnos y destinos.

Ambiente de Trabajo:

Oficina cómoda y fácil sistema de facturación.

3. Especificaciones:**Toma de Decisiones:**

Responsable en la atención y facturación de los boletos hacia el cliente. En el que brindará un correcto servicio, que permitirá mantener una excelente imagen de la Cooperativa.

Tipo de supervisión: Supervisado por el Gerente.

Relaciones Interpersonales:

Internas: Comunicación directa con el Gerente y Bodega.

Externas: Con los Clientes.

4. Procesos en el que interviene:

- Facturación.

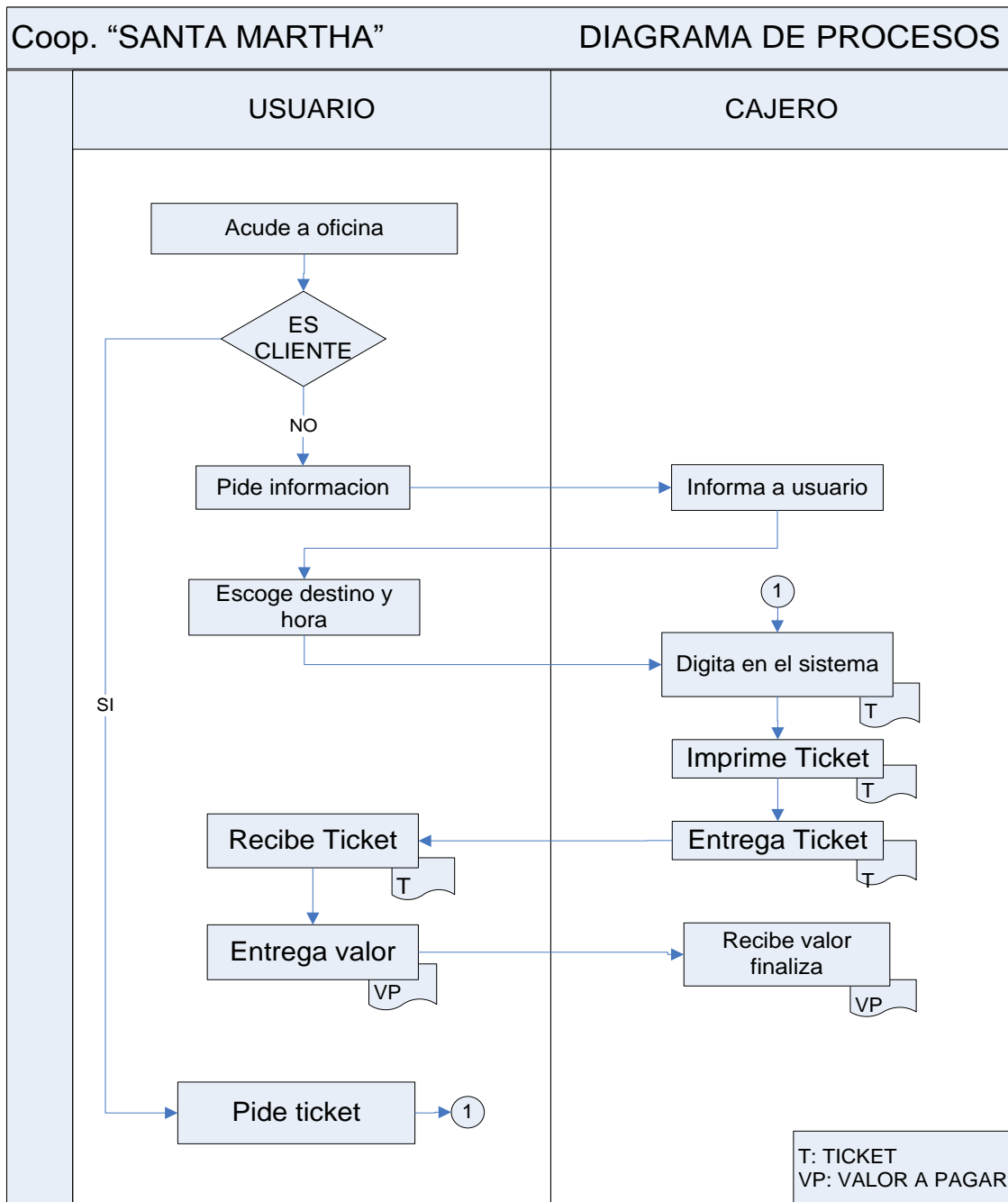
Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Presentación De Los Procesos En Diagramas

Ver procesos erróneos en ANEXO 5

Proceso: Pedido, Facturación y Cobro de Tickets

Grafico 5.11 Diagrama de Procesos (Cajero)



Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Descripción De Procesos

Usuario.

4. El usuario antes de viajar se acerca a las oficinas de la Cooperativa.
5. Si es cliente se acerca al cajero(a) directamente y pide su ticket con destino en el próximo turno, caso contrario pide información acerca de precios, horarios y destinos.

Cajero.

6. Atiende al cliente y le da la información necesaria sobre turnos, horarios y precios.
7. Digita en el sistema datos de usuario en el turno elegido anteriormente
8. Imprime ticket con destino y hora señalada.
9. Entrega ticket a usuario.

Usuario.

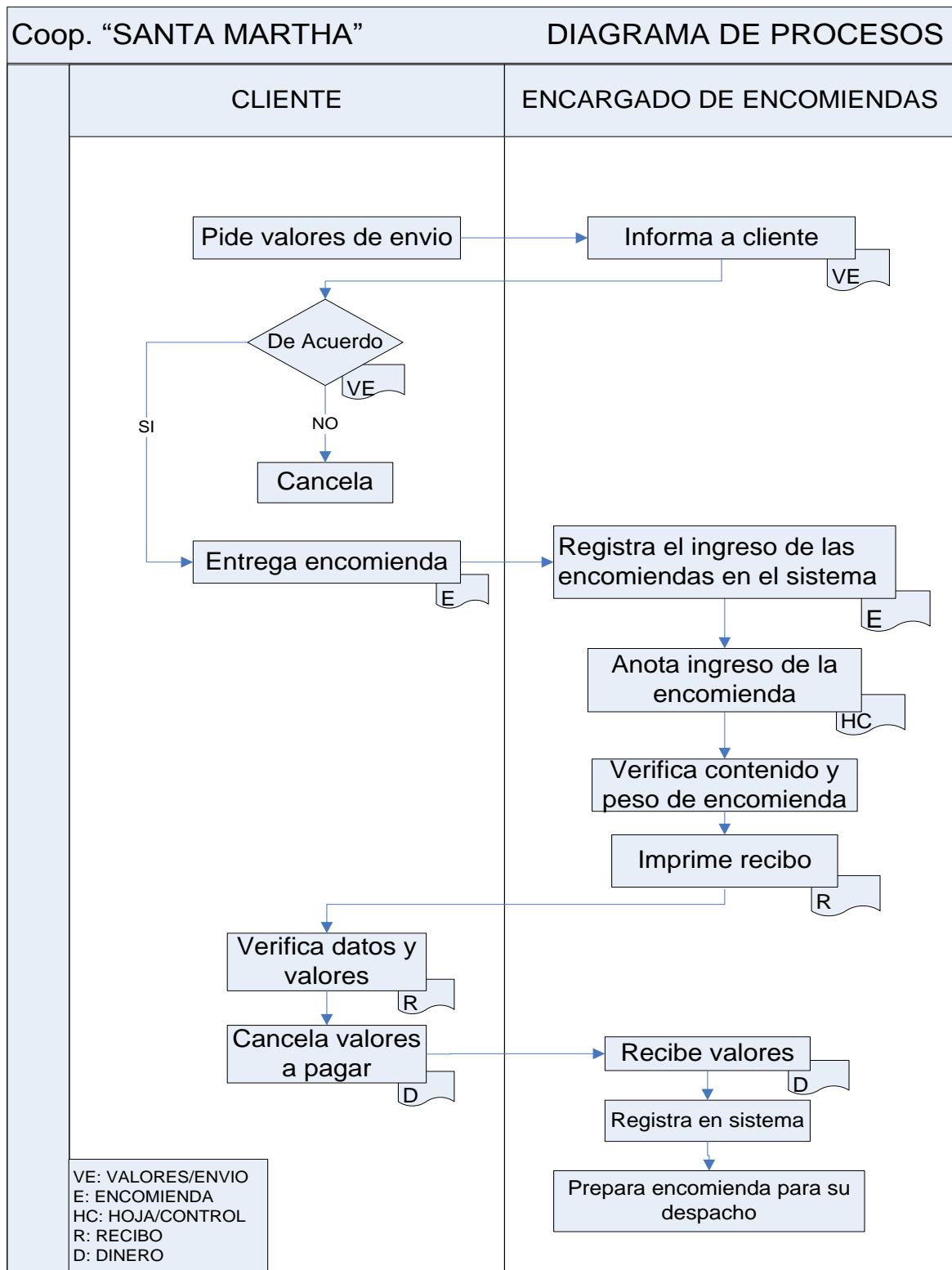
10. Recibe ticket con valor a pagar.
11. Entrega en valor a pagar registrado en el ticket.

Cajero.

12. Recibe valor y finaliza proceso.

Proceso: Ingreso y Despacho de Encomiendas

Grafico 5.12 Diagrama de procesos (Asistente de Encomiendas)



Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Descripción del proceso

Cliente.

1. Se acerca a la oficina pide valores de envío.

Encargado de Encomienda.

2. Informa al cliente sobre los valores de envío según peso y dimensión.

Cliente.

3. Si el cliente está de acuerdo procede a entregar la encomienda, en caso de que no esté de acuerdo cancela la operación.

Asistente de Encomienda.

4. Registra en el sistema el ingreso de la encomienda.
5. Anota en la hoja de control el ingreso y datos correspondientes.
6. Verifica contenido y peso de la encomienda según la declaración del cliente.
7. Imprime recibo con el valor a pagar.

Cliente.

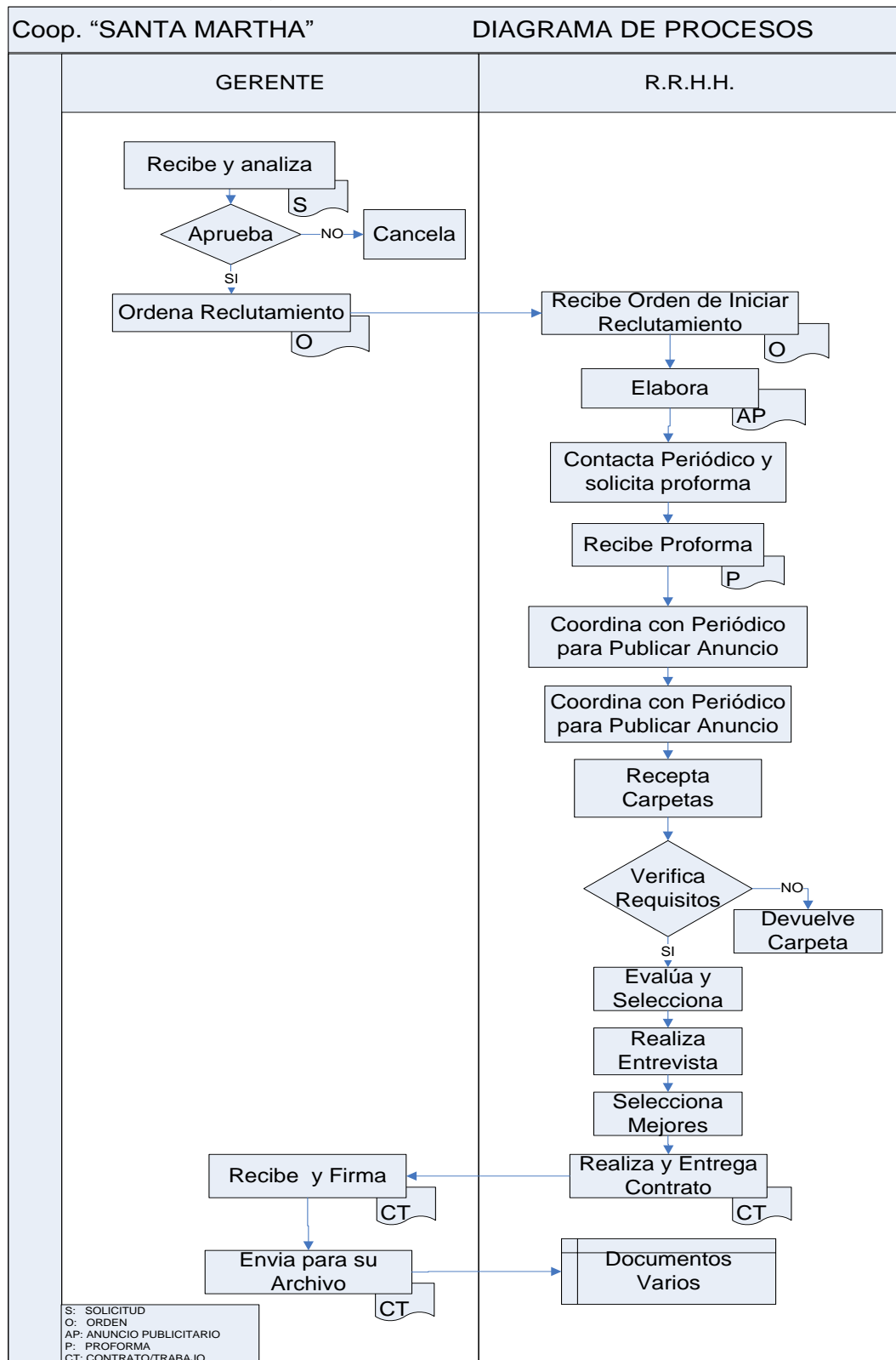
8. Verifica datos y valores que están en el recibo.
9. Cancela valores a pagar.

Asistente de Encomienda.

5. Recibe valores registrados en el recibo.
6. Registra en el sistema envío.
7. Prepara encomienda para su despacho.

Proceso: Reclutamiento y selección de personal

Grafico 5.13 Diagrama de procesos (Jefe de Recursos Humanos)



Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Descripción del Proceso

Gerente

- Recibe solicitud del jefe de recursos humanos en la que requiere contratar personal.
- Si se aprueba dicha solicitud, dispone al jefe de recursos humanos que inicie con el reclutamiento del personal, caso contrario finaliza el proceso.

Jefe De Recursos Humanos

- Recibe la disposición de iniciar el reclutamiento de personal
- Elabora anuncio publicitario.
- Contacta a periódico local y pide cotización del anuncio.
- Recibe cotización del anuncio.
- Coordina con el periódico para que publique el anuncio.
- Recupera carpetas
- Verifica que cumpla con los requisitos, caso contrario devuelve las carpetas.
- Evalúa y selecciona a los mejores aspirantes.
- Realiza entrevista a los seleccionados.
- Selecciona al o los mejores dependiendo el área el área de trabajo.
- Realiza el respectivo contrato y entrega para la firma del Gerente y del respectivo trabajador.

Gerente.

- Recibe contrato y procede a firmar y hacer al nuevo empleado.

Jefe De Recursos Humanos

- Archiva documentos.

5.7.1 Actividades

Cuadro 5.16 Plan de actividades de la cooperativa

O. GENERAL	O. ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> Dar una estructura organizacional efectiva a través de la reestructuración de sus procesos, que permitan desarrollar talento humano eficiente, en una infraestructura adecuada con tecnología de punta dirigida por una gestión administrativa y financiera acorde a las necesidades de este tipo de empresas. </p>	<p>Reducción de errores y mayor precisión en los procesos.</p>	Estudio y análisis de los procesos críticos	
		Elección de los procesos a rediseñar	
		Identificar los Resultados Deseados (requeridos) para ese proceso.	
		Relevar Situación Actual	
		Rediseñar los proceso a cambiar	
		Asignar Responsabilidades	
		Implementar y Evaluar	
	<p>Actualización y mejoramiento del servicio a clientes o usuarios.</p>	<p>Programa de capacitación</p>	Contactación con capacitadores en los distintos temas a tratarse
			Cambios en las distintas areas
			Capacitación a choferes
		Capacitación a oficiales	
		Observación del cambio a través de los ojos del cliente	
	<p>Integración de todas las áreas y subsistemas de la empresa</p>	Automatización optima de procedimientos manuales	
		Renovación continua de las unidades mas antiguas	
		Coordinación y definición de actividades en las areas operativas y administrativas	
		Rediseño de los software y sistemas informáticos	
		Renovación de los sitemas de comunicación	
	<p>Aplicación de la administración estratégica para la mejora continua</p>	Prueba o simulación para validar los sistemas antes de la ejecución	
		Crear una base de datos de empleados, clientes, proveedores, para ingresar al nuevo sistema	
		Evaluación de los recursos internos	
		Evaluación de los factores externos	
		Establecer misión, visión, Objetivos y politicas para la empresa	
		Reunión con empleados y socios para la generación de ideas	
	<p>Estudio, análisis y aplicación de los recursos financiero</p>	Establecimiento de normas y reglamentos internos	
		Control estratégico	
		Estudio de la factibilidad econónima y operativa	
		Tramite para el apalancamiento financiero	
		Adquisición de las unidades de transporte para la empresa	
Aduisición de otros activos fijos			
Ejecutar el plan de reubicación			
Evaluar y controlar todos los procesos y actividades a ejecutarse			

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Inversión del proyecto

La cooperativa de transportes Santa Martha cuenta con 45 unidades de los cuales 30 trabajan en rutas y recorridos diarios con una frecuencia de 15 minutos en las rutas de Bucay-El Triunfo-Duran-Guayaquil

El sistema de multas se lo desarrolla de la siguiente manera:

Cuadro 5.17 Sistema de multas

SISTEMA DE MULTAS	
Minuto retraso	\$ 0.5
Tres minutos de retraso o adelanto	\$ 3
Cinco minutos de adelanto o retraso	\$ 7
A partir de de cinco minutos se sumara \$1,00 por minuto	\$ 8

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

La Cooperativa de Transporte Santa Martha comprará 2 vehículos para que sean administrados por la cooperativa misma, contratando personal para el manejo de las unidades, el gasto de mantenimiento de estas 2 nuevas unidades será asumido por la misma cooperativa y tendrán el recorrido de: Bucay –El Triunfo-Virgen de Fátima (Km 26)-Durán-Guayaquil y viceversa, realizando dos viajes al día por un período de 15 días al mes del cual se obtendrá el primer rubro de ingresos por venta de pasajes. (Ver anexo 5. Modelos y características de las nuevas unidades)

Otro ingreso será el de las aportaciones de los socios cuya cantidad es de \$10,00 por socio, y 30 socios, a pesar de que existen 45 socios, solo 30 aportan porque los 15 buses son usados de reemplazo en jornadas nocturnas y así evitar accidentes de tránsito.

El tercer ingreso es sobre la proyección de que 5 socios serán multados diariamente, por retrasos comprendidos entre 3, 5 y más de 5 minutos. Sumamos a ello, un ingreso adicional por el rubro de encomiendas de peso entre 1 a 5 kilos, estimando que entre 3 a 5 personas envían encomiendas de estos pesos, siendo aproximadamente unas 10 veces que sale de recorrido los buses.

Cooperativa de transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.18 Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS								
INGRESOS POR VENTA	UNID.	P.U.	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
APORTACION DE SOCIOS	900	\$ 10,00	\$ 9.000,00	\$ 108.000,00	\$ 117.720,00	\$ 128.314,80	\$ 139.863,13	\$ 152.450,81
MULTAS POR RETRASOS DE 3 MINUTOS	150	\$ 0,50	\$ 75,00	\$ 900,00	\$ 981,00	\$ 1.069,29	\$ 1.165,53	\$ 1.270,42
MULTAS POR RETRASOS DE 5 MINUTOS	150	\$ 3,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 5.886,00	\$ 6.415,74	\$ 6.993,16	\$ 7.622,54
MULTAS POR RETRASOS DE MAS 5 MINUTOS	150	\$ 7,00	\$ 1.050,00	\$ 12.600,00	\$ 13.734,00	\$ 14.970,06	\$ 16.317,37	\$ 17.785,93
PASAJE BUCAY-EL TRIUNFO	600	\$ 0,75	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 5.886,00	\$ 6.415,74	\$ 6.993,16	\$ 7.622,54
PASAJE BUCAY-VIRGEN DE FATIMA	600	\$ 1,40	\$ 840,00	\$ 10.080,00	\$ 10.987,20	\$ 11.976,05	\$ 13.053,89	\$ 14.228,74
PASAJE BUCAY-DURAN	600	\$ 2,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 15.696,00	\$ 17.108,64	\$ 18.648,42	\$ 20.326,78
PASAJE BUCAY-GUAYAQUIL	600	\$ 2,25	\$ 1.350,00	\$ 16.200,00	\$ 17.658,00	\$ 19.247,22	\$ 20.979,47	\$ 22.867,62
ENCOMIENDAS DE 1 KILO	1.500	\$ 1,18	\$ 1.770,00	\$ 21.240,00	\$ 23.151,60	\$ 25.235,24	\$ 27.506,42	\$ 29.981,99
ENCOMIENDAS DE 2 KILO	1.500	\$ 1,40	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00	\$ 27.468,00	\$ 29.940,12	\$ 32.634,73	\$ 35.571,86
ENCOMIENDAS DE 3 KILO	900	\$ 1,62	\$ 1.458,00	\$ 17.496,00	\$ 19.070,64	\$ 20.787,00	\$ 22.657,83	\$ 24.697,03
ENCOMIENDAS DE 4 KILO	900	\$ 1,85	\$ 1.665,00	\$ 19.980,00	\$ 21.778,20	\$ 23.738,24	\$ 25.874,68	\$ 28.203,40
ENCOMIENDAS DE 5 KILO	600	\$ 2,07	\$ 1.242,00	\$ 14.904,00	\$ 16.245,36	\$ 17.707,44	\$ 19.301,11	\$ 21.038,21
TOTAL DE INGRESOS	9.150,00	\$ 35,02	\$ 22.650,00	\$ 271.800,00	\$ 296.262,00	\$ 322.925,58	\$ 351.988,88	\$ 383.667,88

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.19 Inversión en activos fijos

ACTIVOS FIJOS			
CANTIDAD	DESCRIPCION	C. UNITARIO	C. TOTAL
	MUEBLES Y ENSERES		
6	ESCRITORIOS	\$ 60,00	\$ 360,00
6	SILLAS EJECUTIVAS	\$ 25,00	\$ 150,00
2	SILLAS DE ESPERA	\$ 40,00	\$ 80,00
1	ARCHIVADOR	\$ 35,00	\$ 35,00
4	TELEFONO	\$ 40,00	\$ 160,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES		\$ 785,00
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		
6	COMPUTADORAS	\$ 400,00	\$ 2.400,00
1	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	\$ 300,00	\$ 300,00
	TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN		\$ 2.400,00
	MAQUINARIAS Y EQUIPOS		
1	GATA HIDRAULICA	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
1	JUEGO DE TUBOS	\$ 114,00	\$ 114,00
1	JUEGO DE DESTORNILLADOR	\$ 72,60	\$ 72,60
1	LLAVE FIJA DOS BOCAS	\$ 11,00	\$ 11,00
1	BOQUILLA PARA INFLAR CAMIONES	\$ 43,00	\$ 43,00
	TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 9.229,60
	VEHICULO		
2	AUTOBUSES	\$ 75.000,00	\$ 150.000,00
	TOTAL VEHICULOS		\$ 150.000,00
	EDIFICIOS		
1	EDIFICIO Y TERRENO	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
	TOTAL EDIFICIO		\$ 45.000,00
	TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS		\$ 207.414,60

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

La inversión inicial sirve para la reestructuración de los procesos administrativos y operativos de la Cooperativa de transporte “Santa Martha”, otro de los componentes de la inversión es la de los activos fijos como por ejemplo, los equipos de oficina y maquinarias, necesarios que darán lugar a la inversión inicial del proyecto la cual queda valorada en USD \$ 222,414.60

Cooperativa de transporte “Santa Martha”

Cuadro 5.20 Inversión del proyecto

INVERSION DEL PROYECTO	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 785,00
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 2.400,00
VEHICULO	\$ 150.000,00
EDIFICIO	\$ 45.000,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 9.229,60
CAJA - BANCO	\$ 15.000,00
TOTAL DE LA INVERSION	\$ 222.414,60

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Depreciaciones

Es una reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo. Esta depreciación puede venir motivada por tres motivos; El uso, el paso del tiempo y la obsolescencia

Los activos se deprecian basándose en criterios económicos, considerando el plazo de tiempo en que se hace uso en la actividad productiva, y su utilización efectiva en dicha actividad.

Una deducción anual de una porción del valor de la propiedad y/o equipamiento. La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que el final lo lleva a ser inutilizable.

Cooperativa de transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.21 Depreciación de los activos fijos

DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCION	VALOR DE ACTIVO	PORCENTAJE DE DEPRECIACION	DEPRECIACION MENSUAL	DEPRECIACION ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	\$ 785,00	10%	\$ 6,54	\$ 78,50
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 2.400,00	33%	\$ 66,00	\$ 792,00
VEHICULO	\$ 150.000,00	20%	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
EDIFICIO	\$ 45.000,00	5%	\$ 187,50	\$ 2.250,00
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 9.229,60	10%	\$ 76,91	\$ 922,96
TOTAL	\$ 207.414,60		\$ 2.836,96	\$ 34.043,46

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Costos

El costo directo del uso de dos nuevos buses de transporte como parte de la reestructuración de los procesos operativos y subir la imagen de la Cooperativa de Transporte "Santa Martha" es:

Cooperativa de transporte "Santa Martha"

Cuadro.5.22 Costo Directo Materia Prima

COSTO DIRECTO									
MATERIA PRIMA	Unidad	Precio	Cant.	Total	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Neumaticos	Pieza	\$ 350,00	8	\$ 2.800,00	8.400,00	2.800,00	2.912,00	3.028,48	3.149,62
Combustible	Litro	\$ 2,00	1200	\$ 2.400,00	28.800,00	29.952,00	31.150,08	32.396,08	33.691,93
Aceites y lubricantes	Meses/año	\$ 200,00	2	\$ 400,00	4.800,00	4.992,00	5.191,68	5.399,35	5.615,32
Lavado y engrase	Meses/año	\$ 300,00	2	\$ 600,00	7.200,00	7.488,00	7.787,52	8.099,02	8.422,98
COSTO DIRECTO					\$ 49.200,00	\$ 45.232,00	\$ 47.041,28	\$ 48.922,93	\$ 50.879,85

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Cooperativa de transporte “Santa Martha”

Cuadro 5.23 Costo Directo Mano de Obra

COSTOS DIRECTOS							
MANO DE OBRA							
CANT.	DETALLE	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Chofer	\$ 350,00	4.200,00	4368,00	4542,72	4724,43	4913,41
1	Chofer	\$ 350,00	4.200,00	4368,00	4542,72	4724,43	4913,41
1	Chofer	\$ 350,00	4.200,00	4368,00	4542,72	4724,43	4913,41
3	TOTAL	\$ 1.050,00	\$ 12.600,00	\$ 13.104,00	\$ 13.628,16	\$ 14.173,29	\$ 14.740,22
	APORTE PATRONAL	\$ 117,08	1.404,90	1.405,60	1.406,31	1.407,01	1.407,71
	DECIMO CUARTO	\$ 132,00	132,00	823,68	856,63	890,89	926,53
	DECIMO TERCERO	\$ 962,50	962,50	1.092,00	1.135,68	1.181,11	1.228,35
	FONDO DE RESERVA	-	-	1.092,00	1.135,68	1.181,11	1.228,35
	TOTAL MANO DE OBRA	\$ 2.261,58	\$ 15.099,40	\$ 17.517,28	\$ 18.162,45	\$ 18.833,40	\$ 19.531,16

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Freddy Saico – Vinicio Donoso

Cooperativa de transporte “Santa Martha”

Cuadro 5.24 Costo Indirectos

COSTOS INDIRECTOS						
DETALLE	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIMPIEZA Y DESINFECCION	\$ 100,00	1.200,00	1.248,00	1.297,92	1.349,84	1.403,83
AGUA	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
ENERGIA	\$ 400,00	4.800,00	4.992,00	5.191,68	5.399,35	5.615,32
TELEFONO	\$ 80,00	960,00	998,40	1.038,34	1.079,87	1.123,06
INTERNET	\$ 50,00	600,00	624,00	648,96	674,92	701,92
DEPRECIACION	\$ 2.836,96	34.043,46	34.043,46	34.043,46	33.251,46	33.251,46
TOTAL COSTO INDIRECTO	\$ 3.766,96	\$ 45.203,46	\$ 45.649,86	\$ 46.114,12	\$ 45.804,94	\$ 46.307,08

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Freddy Saico - Vinicio Donoso

Gastos

Cooperativa de transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.25 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS		Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	GERENTE	\$ 800,00	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.798,69	11.230,64
1	CONTADOR	\$ 600,00	7.200,00	7.488,00	7.787,52	8.099,02	8.422,98
1	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 600,00	7.200,00	7.488,00	7.787,52	8.099,02	8.422,98
1	CAJERA	\$ 350,00	4.200,00	4.368,00	4.542,72	4.724,43	4.913,41
1	CAJERA	\$ 350,00	4.200,00	4.368,00	4.542,72	4.724,43	4.913,41
1	CAJERA	\$ 350,00	4.200,00	4.368,00	4.542,72	4.724,43	4.913,41
1	GUARDIA	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
7	TOTAL	\$ 3.350,00	\$ 40.200,00	\$ 41.808,00	\$ 43.480,32	\$ 45.219,53	\$ 47.028,31
	APORTE PATRONAL	\$ 373,53	4.482,30	4.661,59	4.848,06	5.041,98	5.243,66
	DECIMO CUARTO		308,00	1.921,92	1.998,80	2.078,75	2.161,90
	DECIMO TERCERO		3.070,83	3.484,00	3.623,36	3.768,29	3.919,03
	FONDO DE RESERVA		0,00	3.484,00	3.623,36	3.768,29	3.919,03
	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.723,53	\$ 48.061,13	\$ 55.359,51	\$ 57.573,89	\$ 59.876,85	\$ 62.271,92

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.26 Gastos Operativos

GASTOS DE OPERACIÓN		Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	ASISTENTE DE ENCOMIENDA	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
1	ASISTENTE DE ENCOMIENDA	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
2	TOTAL	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.488,00	\$ 7.787,52	\$ 8.099,02	\$ 8.422,98
	APORTE PATRONAL	\$ 66,90	802,80	834,91	868,31	903,04	939,16
	DECIMO CUARTO		88,00	549,12	571,08	593,93	617,69
	DECIMO TERCERO		550,00	624,00	648,96	674,92	701,92
	FONDO DE RESERVA		0,00	624,00	648,96	674,92	701,92
	TOTAL GASTOS PRODUCCION	\$ 666,90	\$ 8.002,80	\$ 8.322,91	\$ 8.655,83	\$ 9.002,06	\$ 9.362,14

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.27 Gastos de Mantenimiento

GASTOS DE MANTENIMIENTO		Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	MECANICO	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
1	ELECTRICO	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
2	TOTAL	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.488,00	\$ 7.787,52	\$ 8.099,02	\$ 8.422,98
	APORTE PATRONAL	\$ 66,90	802,80	834,91	868,31	903,04	939,16
	DECIMO CUARTO		88,00	549,12	571,08	593,93	617,69
	DECIMO TERCERO		550,00	624,00	648,96	674,92	701,92
	FONDO DE RESERVA		0,00	624,00	648,96	674,92	701,92
	TOTAL GASTOS DE MANTENIM	\$ 666,90	\$ 8.640,80	\$ 10.120,03	\$ 10.524,83	\$ 10.945,83	\$ 11.383,66

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.28 Gastos Generales

GASTOS DE GENERALES	Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
MANTENIMIENTO DE VEHICLO	\$ 1.000,00	12.000,00	12.480,00	12.979,20	13.498,37	14.038,30
MANTENIMIENTO DE PARQUE VEHICULAR	\$ 250,00	3.000,00	3.120,00	3.244,80	3.374,59	3.509,58
PUBLICIDAD	\$ 400,00	4.800,00	4.992,00	5.191,68	5.399,35	5.615,32
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 300,00	3.600,00	3.744,00	3.893,76	4.049,51	4.211,49
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 1.950,00	\$ 27.000,00	\$ 28.080,00	\$ 29.203,20	\$ 30.371,33	\$ 31.586,18

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cálculo del Costo Unitario

$$\text{Costo Unitario} = \frac{\text{Costo total de fabricación}}{\text{Unidades}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \frac{15641,36}{9150,00}$$

$$\text{Costo Unitario} = 1,71$$

Nuestro costo por reestructurar los procesos administrativos y operativos es de \$1.71, la media de precios, aportes de socios, pasajes, multas, y encomiendas es de \$2.69 siendo nuestro margen de utilidad de \$0.98

Estado de resultados

Nos muestra el resultado obtenido en el término del período contable, siendo esta de utilidad o pérdida.

Cooperativa de transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.29 Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
VENTAS	271.800,00	296.262,00	322.925,58	351.988,88	383.667,88	1.626.644,34
(-) COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS	109.502,86	108.399,14	111.317,85	113.561,27	116.718,09	559.499,22
UTILIDAD BRUTA	\$ 162.297,14	\$ 187.862,86	\$ 211.607,73	\$ 238.427,61	\$ 266.949,79	\$ 1.067.145,13
GASTOS GENERALES	91.704,73	101.882,46	105.957,75	110.196,06	114.603,91	524.344,91
(-) DEPRECIACION	34.043,46	34.043,46	34.043,46	33.251,46	33.251,46	168.633,30
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 36.548,95	\$ 51.936,94	\$ 71.606,52	\$ 94.980,08	\$ 119.094,42	\$ 374.166,91
(-) GASTOS FINANCIEROS	6.672,44	5.337,95	4.003,46	2.668,98	1.334,49	20.017,31
UTILIDAD ANTES PART. IMP	\$ 29.876,51	\$ 46.598,99	\$ 67.603,05	\$ 92.311,11	\$ 117.759,94	\$ 354.149,60
PARTICIPACION EMPLEADOS	4.481,48	6.989,85	10.140,46	13.846,67	17.663,99	53.122,44
UTILIDAD ANTES DE IMPTO	\$ 25.395,03	\$ 39.609,14	\$ 57.462,60	\$ 78.464,44	\$ 100.095,95	\$ 301.027,16
IMPUESTO RENTA	6.348,76	9.902,29	14.365,65	19.616,11	25.023,99	128.379,23
UTILIDAD NETA	\$ 19.046,27	\$ 29.706,86	\$ 43.096,95	\$ 58.848,33	\$ 75.071,96	\$ 225.770,37

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de Transporte "Santa Martha

Cuadro 5.30 Balance General

BALANCE GENERAL						
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA -BANCOS	\$ 15.000,00	\$ 65.575,09	\$ 122.042,43	\$ 193.451,94	\$ 281.163,52	\$ 385.367,27
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 15.000,00	\$ 65.575,09	\$ 122.042,43	\$ 193.451,94	\$ 281.163,52	\$ 385.367,27
ACTIVOS FIJOS						
DEPRECIAC. ACUMULADA	\$ 207.414,60	\$ 207.414,60	\$ 207.414,60	\$ 207.414,60	\$ 207.414,60	\$ 207.414,60
		\$ 34.043,46	\$ 68.086,92	\$ 102.130,38	\$ 135.381,84	\$ 168.633,30
TOTAL DE ACTIVO FIJO	\$ 207.414,60	\$ 173.371,14	\$ 139.327,68	\$ 105.284,22	\$ 72.032,76	\$ 38.781,30
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 222.414,60	\$ 238.946,23	\$ 261.370,11	\$ 298.736,16	\$ 353.196,28	\$ 424.148,57
PASIVO						
CORRIENTE						
PRESTAMO	\$ 66.724,38	\$ 53.379,50	\$ 40.034,63	\$ 26.689,75	\$ 13.344,88	\$ 0,00
PARTICIPACION EMPL. POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 4.481,48	\$ 6.989,85	\$ 10.140,46	\$ 13.846,67	\$ 17.663,99
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 6.348,76	\$ 9.902,29	\$ 14.365,65	\$ 19.616,11	\$ 25.023,99
TOTAL PASIVO	\$ 66.724,38	\$ 64.209,74	\$ 56.926,76	\$ 51.195,86	\$ 46.807,65	\$ 42.687,98
PATRIMONIO						
APORTE CAPITAL	\$ 155.690,22	\$ 155.690,22	\$ 155.690,22	\$ 155.690,22	\$ 155.690,22	\$ 155.690,22
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 0,00	\$ 19.046,27	\$ 29.706,86	\$ 43.096,95	\$ 58.848,33	\$ 75.071,96
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 19.046,27	\$ 48.753,13	\$ 91.850,08	\$ 150.698,41
TOTAL PATRIMONIO	\$ 155.690,22	\$ 174.736,49	\$ 204.443,35	\$ 247.540,30	\$ 306.388,63	\$ 381.460,59
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 222.414,60	\$ 238.946,23	\$ 261.370,11	\$ 298.736,16	\$ 353.196,28	\$ 424.148,57

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.31 Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS OPERATIVOS							
VENTAS		\$ 280.985,02	\$ 306.273,67	\$ 333.838,30	\$ 363.883,75	\$ 396.633,29	\$ 1.681.614,03
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		\$ 280.985,02	\$ 306.273,67	\$ 333.838,30	\$ 363.883,75	\$ 396.633,29	\$ 1.681.614,03
EGRESOS OPERATIVOS							
INVERSION INICIAL	\$ 222.414,60						
GASTO DE ADMINISTRATIVOS		\$ 48.061,13	\$ 55.359,51	\$ 57.573,89	\$ 59.876,85	\$ 62.271,92	\$ 283.143,31
GASTO DE VENTAS							
GASTOS GENERALES		\$ 27.000,00	\$ 28.080,00	\$ 29.203,20	\$ 30.371,33	\$ 31.586,18	\$ 146.240,71
GASTO DE PRODUCCION		\$ 101.102,86	\$ 108.399,14	\$ 111.317,85	\$ 113.561,27	\$ 116.718,09	\$ 551.099,22
GASTO DE OPERACIÓN		\$ 8.002,80	\$ 8.322,91	\$ 8.655,83	\$ 9.002,06	\$ 9.362,14	\$ 43.345,75
GASTO DE MANTENIMIENTO		\$ 8.640,80	\$ 10.120,03	\$ 10.524,83	\$ 10.945,83	\$ 11.383,66	\$ 51.615,15
GASTO DE PRODUCCION							
PAGO PARTICIP. EMPLEADOS			\$ 7.119,23	\$ 8.491,60	\$ 11.777,37	\$ 15.630,90	\$ 19.608,80
PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA			\$ 10.085,57	\$ 12.029,77	\$ 16.684,60	\$ 22.143,77	\$ 27.779,14
TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS	\$ 222.414,60	\$ 192.807,59	\$ 227.486,40	\$ 237.796,97	\$ 252.219,31	\$ 269.096,66	\$ 1.122.832,07
FLUJO OPERATIVO	-\$ 222.414,60	\$ 88.177,43	\$ 78.787,27	\$ 96.041,33	\$ 111.664,44	\$ 127.536,62	\$ 502.207,09
INGRESOS NO OPERATIVOS							
PRESTAMO BANCARIO	\$ 66.724,38						
TOTAL ING. NO OPERATIVOS	\$ 66.724,38						
EGRESOS NO OPERATIVOS							
INVERSIONES							
PAGO DE CAPITAL		\$ 13.344,88	\$ 13.344,88	\$ 13.344,88	\$ 13.344,88	\$ 13.344,88	\$ 66.724,38
PAGO DE INTERESES		\$ 6.672,44	\$ 5.337,95	\$ 4.003,46	\$ 2.668,98	\$ 1.334,49	\$ 20.017,31
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 20.017,31	\$ 18.682,83	\$ 17.348,34	\$ 16.013,85	\$ 14.679,36	\$ 86.741,69
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 66.724,38	-\$ 20.017,31	-\$ 18.682,83	-\$ 17.348,34	-\$ 16.013,85	-\$ 14.679,36	-\$ 86.741,69
FLUJO NETO	-\$ 155.690,22	\$ 68.160,11	\$ 60.104,44	\$ 78.693,00	\$ 95.650,59	\$ 112.857,26	\$ 415.465,40
SALDO INICIAL	\$ 0,00	\$ 15.000,00	\$ 83.160,11	\$ 143.264,56	\$ 221.957,55	\$ 317.608,14	
FLUJO ACUMULADO	\$ 0,00	\$ 83.160,11	\$ 143.264,56	\$ 221.957,55	\$ 317.608,14	\$ 430.465,40	

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Análisis de rentabilidad

Se analizará el VAN, el TIR a partir de los flujos de caja operativo, además mediremos la rentabilidad del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la

equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Cuadro 5.32. Decisiones a Tomar

Valor	Decisión a tomar
VAN > 0	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Como resultado se obtuvo el VAN mayor a cero, es positivo, el proyecto se aceptará con un VAN de USD \$207,785.29

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la [tasa de interés](#) con la cual el [valor actual neto](#) o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del [flujo de caja](#) anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Nuestro TIR es de 31.99% por lo que el proyecto es rentable para el inversionista.

La razón entre beneficio – costo; este índice nos manifiesta que se debe aceptar una inversión si su resultado es mayor a 1 y rechazarla si es menor a 1. Nuestro índice

es mayor a 1, en los dos tipos de flujos de caja; por lo que es deseable para el inversionista, dándonos como resultado 2.07.

Índice De Rentabilidad

A continuación se ha procedido a calcular el costo de capital promedio ponderado, dicho porcentaje será utilizado para descontar los flujos y obtener el VAN:

Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.33 Financiamiento

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
INVERSION TOTAL		222.414,60
Financiado	30%	66.724,38
Aporte Propio	70%	155.690,22
Total	100%	\$ 222.414,60
TASA		
TASA ANUAL INTERES PRESTAMO	10,00%	0,10 0,10

Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.34 Flujo de Caja del Inversionista

INDICES FINANCIEROS						
DESCRIPCION	INV. INICIAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Flujos netos	-\$ 222.414,60	\$ 88.177,43	\$ 78.787,27	\$ 96.041,33	\$ 111.664,44	\$ 127.536,62
TASA DE DESCUENTO						
TASA DE DESCUENTO						5,00%
TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO						MAYOR AL 12%
SUMATORIA DE FLUJOS						502.207,09
AÑOS						5
INVERSION INICIAL						222.414,60
TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO						45,16%
SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS						430.199,89
VAN						POSITIVO 207.785,29
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.						MAYOR A 1 2,07
RENDIMIENTO REAL						MAYOR A 12 107,04
TASA INTERNA DE RETORNO						31,99%

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.35 Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	
VENTAS	\$ 280.985,02
COSTO DIRECTO	\$ 101.102,86
COSTO INDIRECTO	\$ 91.704,73
FLUJO NETO	\$ 68.160,11
PAGO DE DIVIDENDOS	\$ 13.344,88
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.672,44
GASTOS PERSONAL	\$ 48.061,13
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 173.371,14

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Cooperativa de Transporte "Santa Martha"

Cuadro 5.36 Índices Financieros

RATIO DE ENDEUDAMIENTO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Pasivo	\$ 66.724,38	\$ 70.584,31	\$ 60.555,99	\$ 55.151,72	\$ 51.119,54
Total Activo	\$ 222.414,60	\$ 256.531,25	\$ 282.592,24	\$ 327.241,77	\$ 389.640,90
PORCENTAJE	30%	28%	21%	17%	13%
CAPACIDAD DE PAGO DE INTERESES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes impuesto	\$ 40.342,30	\$ 48.119,06	\$ 66.738,41	\$ 88.575,08	\$ 111.116,54
Gastos financieros	\$ 6.672,44	\$ 5.337,95	\$ 4.003,46	\$ 2.668,98	\$ 1.334,49
PORCENTAJE	6,05	9,01	16,67	33,19	83,27
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 280.985,02	\$ 306.273,67	\$ 333.838,30	\$ 363.883,75	\$ 396.633,29
Activos Fijos Totales	\$ 173.371,14	\$ 139.327,68	\$ 105.284,22	\$ 72.032,76	\$ 38.781,30
PORCENTAJE	1,62	2,20	3,17	5,05	10,23
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 30.256,72	\$ 36.089,30	\$ 50.053,81	\$ 66.431,31	\$ 83.337,41
Activos Totales	\$ 256.531,25	\$ 282.592,24	\$ 327.241,77	\$ 389.640,90	\$ 469.246,70
PORCENTAJE	12%	13%	15%	17%	18%

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 30.256,72	\$ 36.089,30	\$ 50.053,81	\$ 66.431,31	\$ 83.337,41
Patrimonio	\$ 185.946,94	\$ 222.036,24	\$ 272.090,05	\$ 338.521,36	\$ 421.858,76
PORCENTAJE	16%	16%	18%	20%	20%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 30.256,72	\$ 36.089,30	\$ 50.053,81	\$ 66.431,31	\$ 83.337,41
Ventas netas	\$ 280.985,02	\$ 306.273,67	\$ 333.838,30	\$ 363.883,75	\$ 396.633,29
PORCENTAJE	11%	12%	15%	18%	21%

Fuente: Elaborado por Freddy Saico-Vinicio Donoso

Análisis de las Razones Financieras

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

Los diversos índices que usamos son:

1.- Razón Circulante

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas.

2.- Razón de endeudamiento

La Razón de Endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$$

El resultado obtenido en este ratio para el negocio es de 30%, es decir en esa proporción nuestros activos están financiados por terceras personas. Se considera un porcentaje normal.

3.- Capacidad de pago de intereses

Se refiere al estudio de las posibilidades de la empresa para cubrir sus deudas a corto y largo plazo. Las deudas a corto plazo, se cubren mediante el uso de los activos corrientes (efectivo, caja, bancos, cuentas por cobrar) y se calculan mediante la siguiente relación.

Esta relación debe ser mayor a 1 por cuanto siempre debe existir un margen adecuado para cubrir las necesidades de pagos inmediatos en los que se debe incurrir.

La razón de pago de intereses para la empresa es de 6.05%; es decir el negocio cubre 6 veces por cada dólar de intereses que se genere por pagar.

4.- Rotación de activos fijos

Este índice se basa en la comparación del monto de las Ventas con el total del Activo Fijo Neto. Todo Activo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es de tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio. Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente

Podemos decir que por cada dólar en activo fijo nuestra empresa genera 1.62 dólares en venta.

5. Rentabilidad sobre la inversión o sobre los activos

El índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la tasa de variación

que sufre el monto de una inversión (o capital) al convertirse en utilidades (o beneficios).

En nuestro caso podemos decir que el rendimiento es aceptable debido a que esta razón equivale al 12%. En consecuencia mencionamos que obtenemos un 12% de utilidad por cada unidad monetaria en activos.

6. Rendimiento sobre el Patrimonio

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista

Esto significa que por cada unidad monetaria que genera la empresa se produce un rendimiento del 19% sobre el patrimonio.

7. Rentabilidad sobre ventas

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

En nuestro caso esto quiere decir que por cada dólar que vendió nuestro negocio, se obtuvo una utilidad del 11%.

5.7.3 Impacto

Mediante la aplicación de una reestructuración de los procesos administrativos y operativos y una administración estratégica dentro de esta organización se logrará lo siguiente:

- Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar
- Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor, re trabajos y errores, reducción del ciclo de los procesos
- Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en el área operativa con unidades nuevas y con tecnología.
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado
- Oportunidades de aumentar ventas
- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo

5.7.4 Cronograma

ACTIVIDADES	2011 - 2012															Respon sables			
	Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre				Enero		
	10	20	30	10	20	30	10	20	30	10	20	30	10	20	30		10	20	30
Análisis y diseño Diseño de informe Preparación de exposiciones																			Investiga dores
Exposición y Aprobación del Diseño Exposición del diseño preliminar Exposición del plan de trabajo Modificaciones del diseño Aprobación diseño y plan de trabajo																			Investiga dores
Programación Estudio y análisis de los procesos críticos Elección de los procesos a rediseñar Identificar los Resultados Deseados (requeridos) para ese proceso. Relevar Situación Actual Rediseñar los proceso a cambiar Asignar Responsabilidades Contactación con capacitadores en los distintos temas a tratarse																			Investigadores
Programa de capacitación Cambios en las distintas areas Capacitación a choferes Capacitación a oficiales																			Capacitad ores
Adquisición e implementación de los software y sistemas informáticos																			Gerente General
Rediseño e implementación de cambios en el area operativa																			
Coordinación definición y aplicación de las actividades administrativas																			Investiga.
Estudio, análisis y aplicación de los recursos financiero																			

Conclusión

En el entorno de la actual reestructuración que está atravesando la Cooperativa de Transportes Santa Martha por investigadores de la Universidad Estatal de Milagro, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- La reestructuración de procesos no implica solamente en la renovación de procesos y mejorar las actividades administrativas, sino que es una herramienta necesaria para la aplicación de modelos de administración conllevándolo a un cambio.
- La reestructuración de procesos es una metodología compleja y larga, que dependiendo de la estructura y actividad de las entidades puede afectar a un amplio abanico de cambios, que incluyen tanto aspectos Administrativos como Operativos.
- La formulación de estrategias orientadas al cliente pueden dar nuevas luces en la búsqueda de lograr una posición más competitiva en el mercado. La clave para alcanzar y mantener una posición de ventaja en un mercado altamente competitivo reside en la figura del cliente y la relación que mantenga la organización con este.
- Las dificultades propias del proceso de reestructuración, junto con el tiempo limitado del que se dispone para su implantación se hace necesario contar con un adecuado plan de trabajo.
- El análisis presentado en esta tesis arrojó dos resultados importantes: la necesidad de reestructurar para contar con un sistema de administración adecuado y corregir el tipo de servicio que se brindaba a los clientes en el área operativa.
- El personal que conforma esta empresa, no recibe una capacitación continua, adecuada y oportuna.
- El correcto manejo de procedimientos en la compañía en general permite que la información presentada en los estados financieros sea veraz y oportuna para la toma de decisiones que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.
- Para la ejecución de este proyecto se necesita una inversión de 207.414,60 la misma que requiere una sincronización entre la infraestructura y la administración técnica, económica y del contingente humano para su correcto funcionamiento

- Para lograr toda este sincronismo se debe organizar el contingente humano de tal forma que cada sección este bien dirigida y administrada aprovechando la formación de cada uno de los profesionales que en su momento se contrataran con remuneración y los beneficios sociales que la ley determina.
- El proyecto será financiado en un 30% por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., consecuentemente la deuda a largo plazo será cancelada dentro de lo programado
- El proyecto está realizado para que dure 5 años financieramente factible y es viable teniendo en cuenta un fenómeno inflacionario de 10.5% donde ha instaurado fluctuación de precios por efectos macroeconómicos que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto.
- Bajo este marco se considera una tasa interna de retorno del 31.99% que se la califica aceptable con un valor actual neto de USD \$207,785.29
 - Todo esto dentro de una conciencia ambiental que pueda ser sustentable en el tiempo teniendo en cuenta de que se debe prever la conservación del medio.

Recomendaciones

Las recomendaciones para la Reestructuración de los Procesos Administrativos y Operativos de la Cooperativa de Transportes Santa Martha se resumen a continuación:

- Realizar una investigación de mercado que incluya muestras de usuarios para observar el cambio a través de los ojos de los clientes.
- Ya analizados y procesados estos datos se convierten en entrada de los sistemas de información que apoyan las decisiones gerenciales. Es en esta etapa donde realmente se formulan las estrategias.
- Implementar soluciones proactivas; esto es, si se detecta un error se puede corregir a tiempo pues se dispone de la información de nuestros clientes.
- Las utilidades generadas en los diferentes periodos deben ser reinvertidos para fortalecer la empresa y pueda tener un crecimiento sustentable en el tiempo.
- Planificar y elaborar un plan de trabajo para efectuar Reestructuración de procesos administrativos y Operativos.
- Implementación de políticas respecto a las fallas, que incluya multas a los empleados responsables de las diferentes actividades sean administrativas y/o operativas
- Implementar el sistema de recompensas como fuente de motivación al personal.
- Cumplir de manera correcta con cada uno de los procedimientos enmarcados en normas, principios y técnicas para la reestructuración, de tal forma que las posteriores evaluaciones, el riesgo de control y detección hayan disminuido al máximo y la información reflejada en los estados financieros sea veraz y oportuna.
- Dar una capacitación al personal involucrado para contar con un equipo de profesionales especializados.

Material de Referencia

Bibliografía

- **BACA URBINA, Gabriel. EVALUACION DE PROYECTOS.** 3o edic. Mc Graw Hill Interamericana de México. S.A de C.V. Colombia. 1996. p 339
- **BEZA BECERRIL, Fernando. CIENCIA METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN**
Edit. Alambra Mexicana. México. 1997. p 457
- **NORIEGA, Juan y MUÑOZ, Alwerto. TECNICAS BASICAS DE PROGRAMACION** Edit. Escuela Española España – Madrid, 1996 – p. 356
- **JOHANSON, et. al., REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS,** Ed. Limusa, México, 2007.
- **ROBBINS, STEPHEN P. DeCenzo, David A. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS ESENCIALES Y APLICACIONES** Madrid 2009, Páginas: 447 Prentice Hall Iberia
- **IVANCEVICH John M., ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** Edit. McGraw-Hill Interamericana – México CV. 2004
- **LOVELOCK, REINOSO, D`Andrea, Huete L. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS** 1ra edic. Edit. Pearson Educación, México, 2004
- **HERNANDEZ Sergio, RODRIGUEZ, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN** Edit. McGraw-Hill Interamericana – México CV. 2004
- **GIBSON James, IVANCEVICH J., DONNELLY, Jr., KONOPASKE R., ORGANIZACIONES; COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS,** Duodécima edición. Edit. McGraw-Hill Interamericana – México CV. 2006
- **HILL Charles, GARETH R., ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA** Octava edición. Edit. McGraw-Hill Interamericana – México CV. 2009

- **BLOCHER** Edward, **STOUT** David, **COKINS** Gary, **CHEN** Kung. **ADMINISTRACIÓN DE COSTOS** Cuarta edición. Edit. McGraw-Hill Interamericana – México CV. 2009
- **MILKOVICH** George, **BOUDREAU** Jhon. **DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Sexta edición. Edit. Addison – Wesley Iberoamericana. Argentina 2003.
- **OCHOA** Setzer, Guadalupe Angélica **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA** Edit.: McGraw-Hill (México) 2002

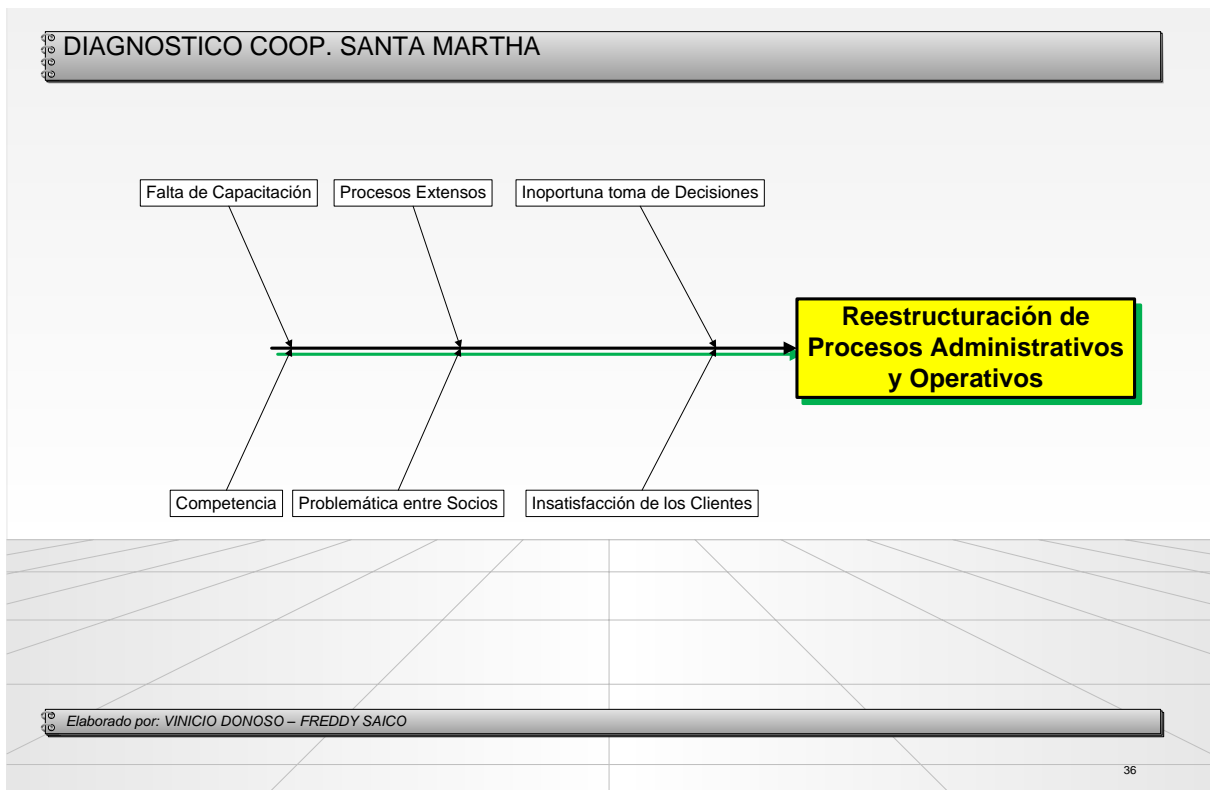
Linkcografía

- http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/reestructurar_empresa.msp
- <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/proceso-administrativo>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n>
- <http://www.datanalisis.com>
- <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-supervision/>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/estructuras_organizativas-la_reorganizacion/11814-9

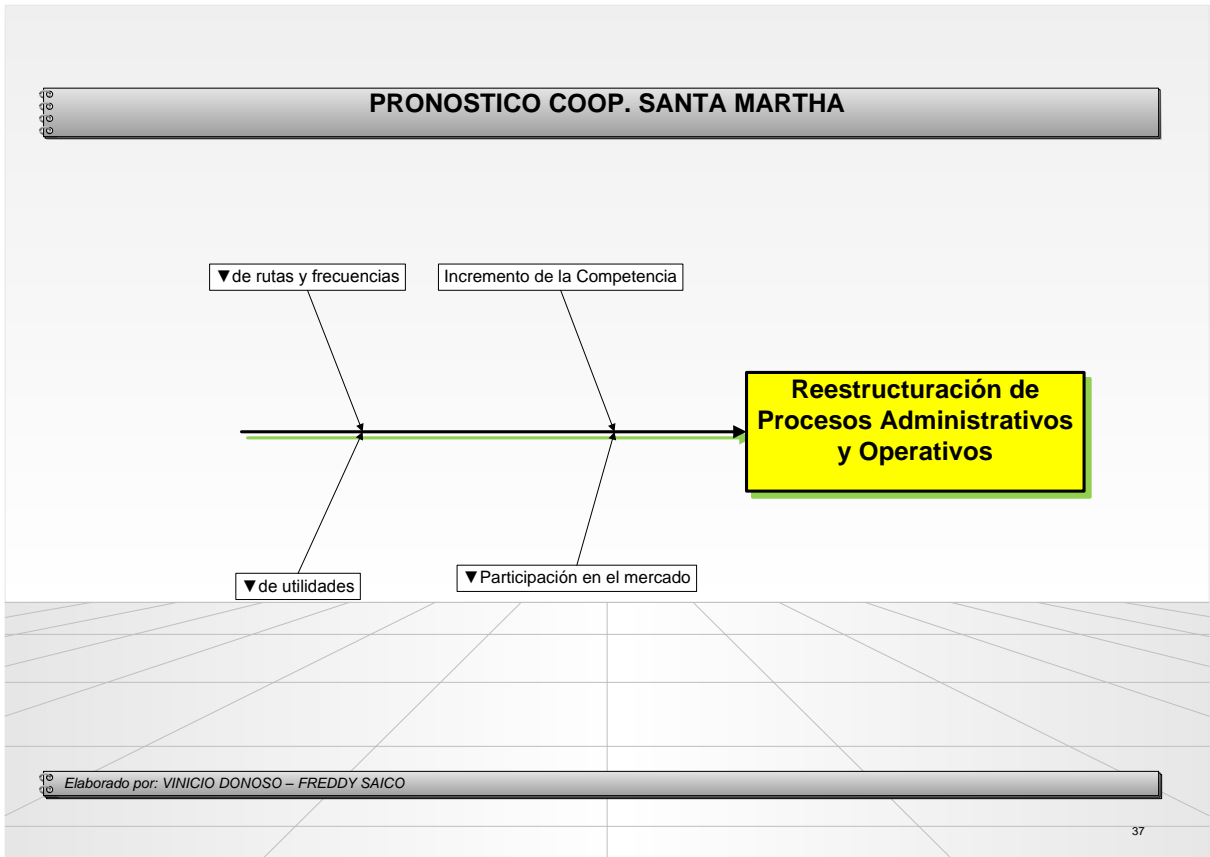
ANNEX A

a. Anexo 1

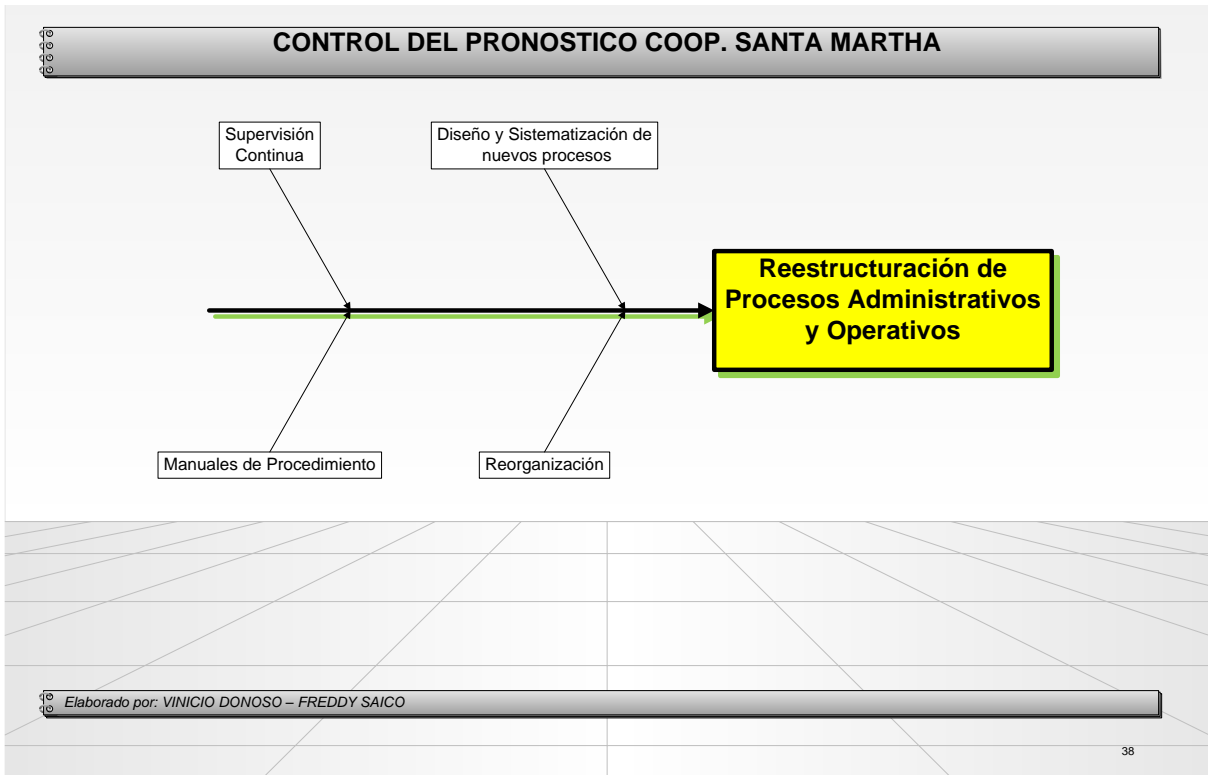
DIAGNOSTICO



PRONOSTICO



CONTROL DEL PRONÓSTICO



b. Anexo 2:

**ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA**

Objetivo: Conocer el impacto que se presentará en los empleados de la Cooperativa de transportes Santa Martha, al aplicar técnicas de reestructuración de procesos en las actividades administrativas y operativas.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X) la respuesta que usted crea conveniente.

Nombre: _____ Cargo: _____ Tiempo de Trabajo _____

1. ¿Cómo se siente Ud. dentro de la organización?

Muy Conforme Conforme Inconforme Sumamente Inconforme

2. ¿Usted está al tanto de los problemas que existen en la Cooperativa?

Completamente Mediamente Regular Poco Nada

3. ¿Qué tan satisfecho estaría Ud. con la toma de decisiones de la alta gerencia?

Sumamente Mediamente Satisfecho Insatisfecho

Satisfecho Satisfecho

4.- ¿Cree usted que las decisiones tomadas por la alta gerencia son las más aceptadas en la cooperativa?

Si No Poco

5.- ¿Cree usted que traerá beneficios realizar una reestructuración de procesos en la Cooperativa?

Completamente Bastante Regular Poco Nada

6.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los procesos aplicados en la Cooperativa?

Completamente Satisfecho Mediamente Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Insatisfecho

7.- ¿Considera usted que la aplicación de procesos más eficaces y oportunos en la Cooperativa traerán excelentes resultados?

Completamente Bastante Regular Poco Nada

8.- ¿Sus observaciones son tomadas en consideración al momento de una toma de decisiones?

Si No

9.- ¿Si su respuesta es Si (en la pregunta anterior) en qué medida esta Ud. satisfecho con su aporte a la toma de decisiones?

Completamente Satisfecho Mediamente Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Insatisfecho

10.- ¿Estaría Ud. de acuerdo con una restructuración dentro de la Empresa?

Muy de acuerdo De Acuerdo Poco de Acuerdo Nada de Acuerdo

11.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el actual sistema de información?

Completamente Satisfecho Mediamente Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Insatisfecho

Por que _____

12.- ¿Cree Ud. que es necesario el cambio del sistema de información?

Si No

12.- ¿Cree Ud. que la actual información es manipulada correctamente?

Si No

Por que _____

Agradecemos su colaboración en la presente encuesta ya que la misma es de vital de importancia.

ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA COOPERTIVA DE TRANSPORTES SANTA MARTHA

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los clientes de la Cooperativa de transportes Santa Martha.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una equis (X), o especifique la respuesta que usted crea conveniente.

1.) ¿Con qué frecuencia usa usted las líneas de la Cooperativa de Transportas Santa Martha?

Diariamente Semanalmente Mensualmente Ocasionalmente

2.) El trato que le brindan los Sres. Oficiales es:

Excelente Bueno Malo Pésimo

3.) ¿Le gustaría que se dé capacitación para mejorar el trato al cliente?

Si No

4.) La comodidad de los vehículos de la Coop. es:

Excelente Bueno Malo Pésimo

5.) Desearía Mejorarlos? Si No

6.) ¿Cómo se sentiría Ud. al utilizar nuevas unidades?

Completamente
Satisfecho

Mediamente
Satisfecho

Poco
Satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

7.) ¿Cree Ud. Que la frecuencia de rutas de cooperativa es la más adecuada?

Si

No

Quizás

8.) ¿Qué tan seguro se siente al usar nuestro servicio?

Muy seguro

Medianamente seguro

Poco seguro

Nada seguro

9.) ¿Al viajar en nuestras unidades ha experimentado algún desperfecto mecánico en su viaje?

Si

No

Agradecemos su colaboración en la presente encuesta ya que su cooperación es de vital de importancia

c. Anexo 3 Formato de las Entrevistas

ENTREVISTA

ENTREVISTADO _____

CARGO _____

23. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando dentro de la empresa

24. ¿Cuántos años ocupando el cargo actual?

25. ¿Cómo alcanzó su cargo?

26. ¿Cree Ud. Que durante este tiempo la empresa ha alcanzado una evolución continua? ¿Cuál ha sido su aporte?

27. ¿Cómo cree que son las relaciones entre trabajadores?

28. ¿Qué factores cree usted que se involucran al momento de calificar un ambiente laboral?

29. ¿Cree usted que las decisiones tomadas durante este tiempo han sido las más adecuadas?

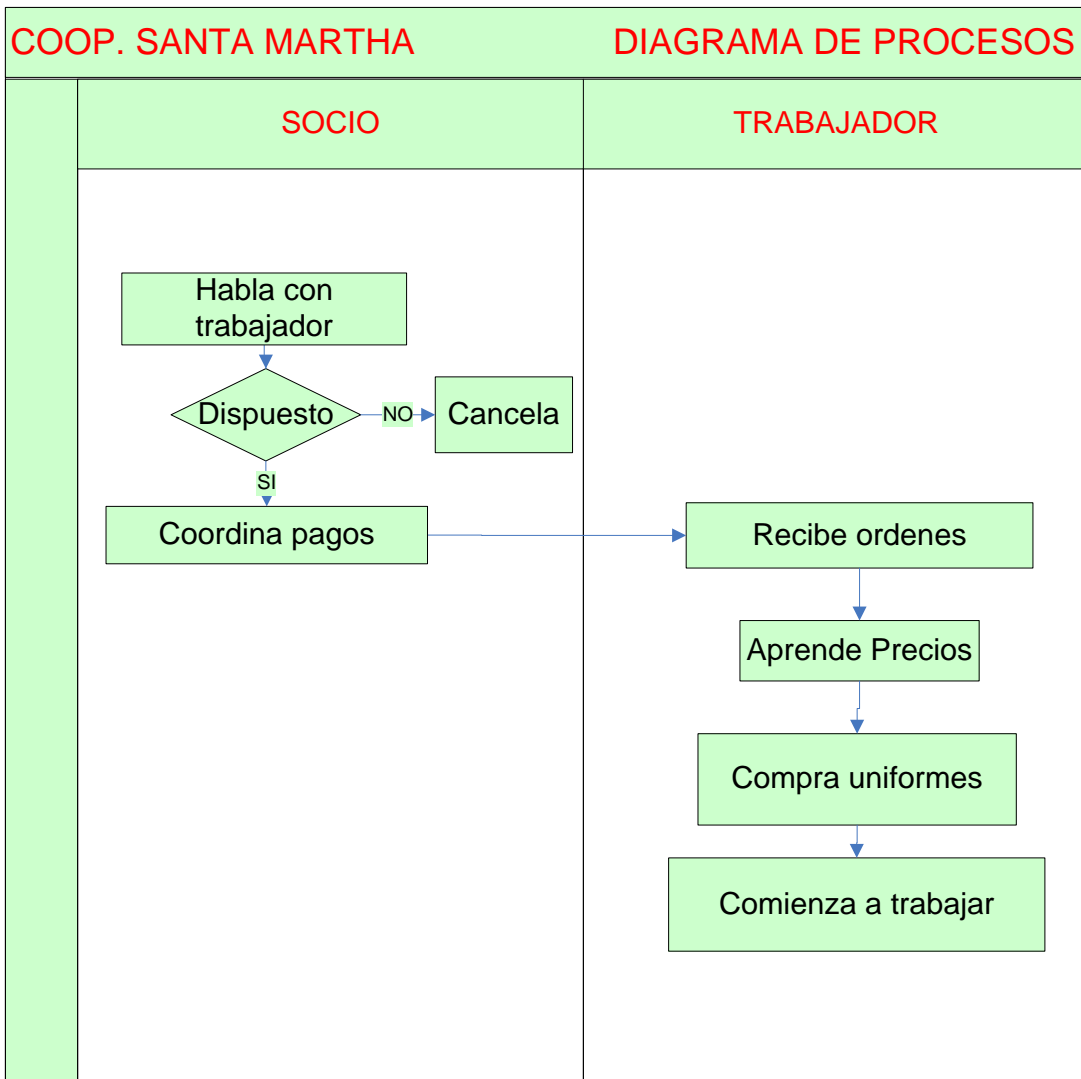
30. Si tuviera que realizar ciertos cambios en la Organización, ¿Qué cambios haría y en qué área?

31. Según su criterio, ¿Las actividades que se desarrollan en la Organización son acordes con las requeridas en la actualidad?

32. **¿Cree usted que la Organización requiere de cambios en las actividades que está desarrollando?**
33. **¿Cómo cree Ud. que sería el nivel de aceptación que tendría dentro de la organización al presentarse estos cambios?**
34. **¿Es necesario capacitar para mejorar la Atención al Cliente?**
35. **¿Involucra a todos para tomar una decisión?**
36. **¿Cuenta con planes de Renovación Vehicular?**
37. **¿El mantenimiento continuo cada qué tiempo re lo realiza?**
38. **¿Cuenta con un sistema de información?**
39. **¿Piensa Ud. que es necesario renovar los equipos?**
40. **¿Piensa Ud. que es mejor brindarle comodidad y satisfacción al usuario?**
41. **¿Qué piensa Ud. sobre los actuales procesos?**
42. **¿Requiere reestructurar los actuales procesos y por qué?**
43. **¿Piensa Ud. que con estos cambios se obtendrá mejor participación en el mercado?**
44. **¿Piensa Ud. que con estos cambios se reduciría los accidentes de tránsito?**

d. Anexo 5: Otros Documentos Adicionales

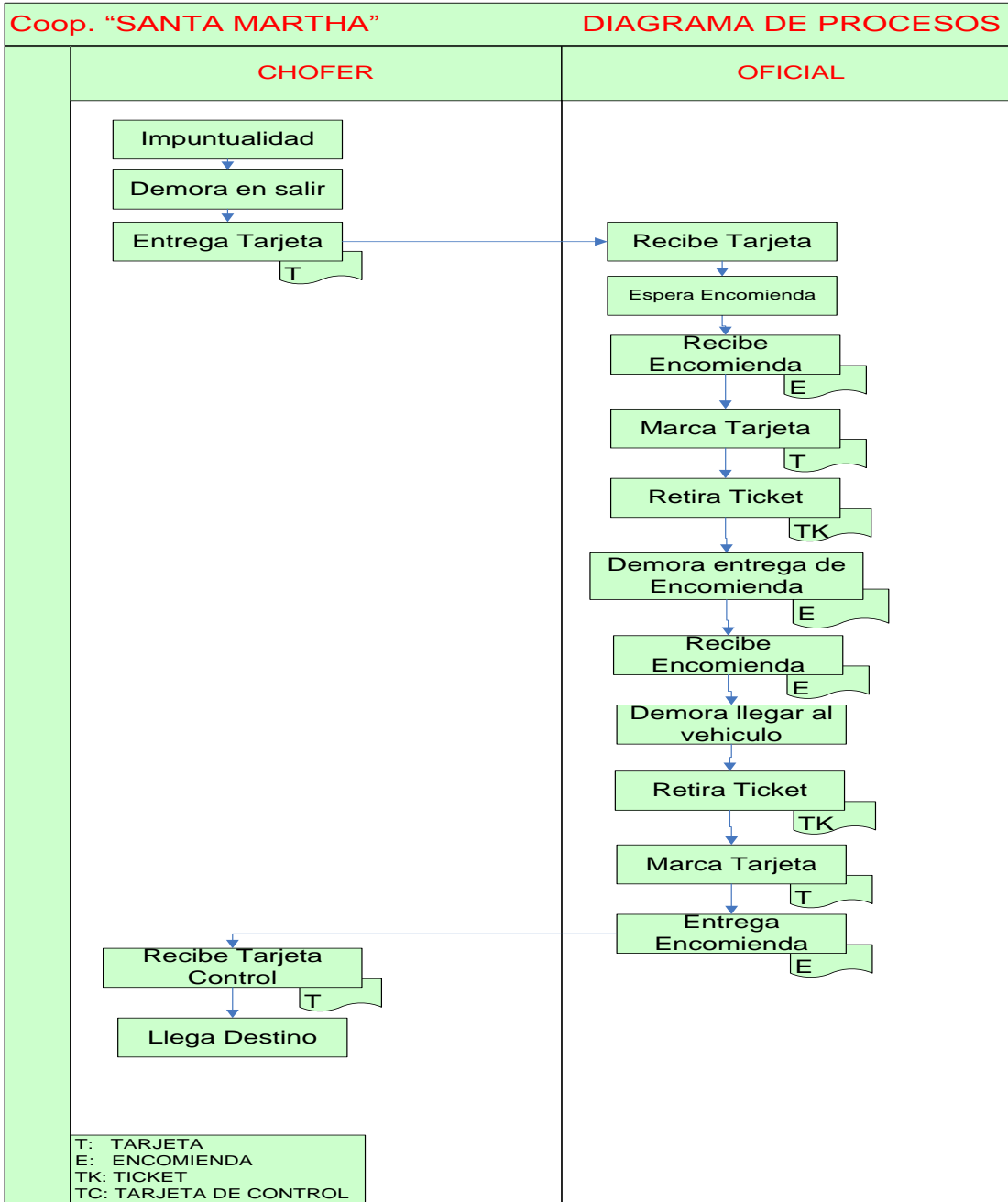
RECLUATAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL (PROCESO ERRONEO)



Como podemos observar en la gráfica la cooperativa no cuenta con un estricto reclutamiento y selección del personal para ocupar las diferentes áreas de trabajo, en la misma que se necesita cumplir con ciertos requisitos para el correcto desenvolvimiento de sus funciones.

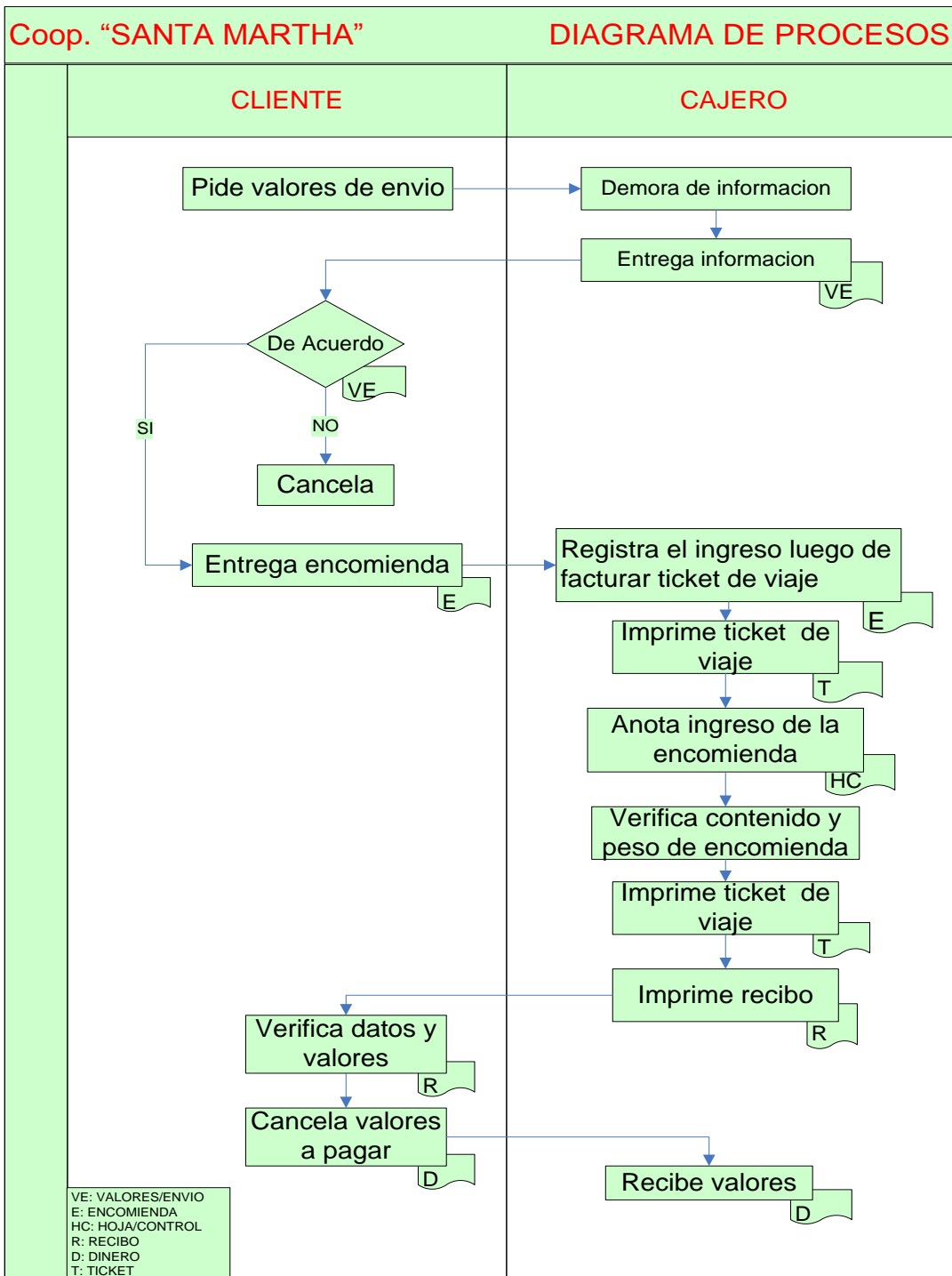
ANEXO

TIEMPO DE RECORRIDO (PROCESO ERRONEO)



Como podemos observar uno de los principales factores para la demora en el tiempo de recorrido es la falta de una oficina encargada solamente para encomiendas ya que la misma secretaria se encarga de facturar ticket, realizar la recepción y despacho de encomiendas.

INGRESO Y DESPACHO DE ENCOMIENDAS (PROCESO ERRONEO)



El principal error que se comente en este proceso es la mala atención al cliente, ya que se lo hace esperar que facture tickets de viaje en lo que se debe organizar e implementar un encargado de encomiendas para una correcta atención al cliente.

Modelos y Características de las Nuevas Unidades



Características Generales:

- Autobús
- Capacitados conductores
- Climatizador de temperatura con salidas de aire independientes en cada asiento
- Butacas reclinables enumeradas

- Reposabrazos laterales y central, desplazables lateralmente
- Reposapiés
- Baño / Sanitario
- Luz de lectura independiente
- Televisión / DVD
- Radio reproductor CD
- Sonido individual

Capacidad Total:

40 pasajeros

Características de Seguridad:

- Velocidad controlada por tacógrafo
- Regulador de presión de los neumáticos (Permite al operador que conduce la unidad, llegar a un lugar seguro a la hora de un pinchazo en los cauchos del bus.)
- Suspensión de aire y sistema de frenos ABS.