



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO  
DE TECNOLOGÍA**

**TÉISIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN EL AREA COMERCIAL PARA  
INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE COOTRAESTUR LTDA.**

**PERIODO: 2018**

**AUTOR:**

**EMILIO PATRICIO NOVILLO VILLASECA**

**TUTOR:**

**LCDA. LORENA RODRÍGUEZ GAMEZ**

**GUAYAQUIL-ECUADOR**

**AÑO: 2018**

## **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

### **CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

#### **CERTIFICO:**

Por la presente hago constar que he analizado la tesis de Grado con el Tema: **“Plan de mejora en los procesos administrativos en el área comercial para incrementar los ingresos de la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda. en la ciudad de Guayaquil”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

#### **TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El problema de investigación se refiere a: ¿Cuál es el impacto de un Plan de mejora en procesos administrativos en el área comercial para la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda., el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la relevancia del tema?

Presentado por el egresado: **Emilio Patricio Novillo Villaseca**

Tutor: **Lcda. Lorena Rodríguez Gámez**

## **AUTORÍA NOTARIADA**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Educación, Comercial y Ciencias del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano, que el presente trabajo de graduación con el tema:” Plan de mejora en procesos administrativos en el área comercial para incrementar los ingresos de la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda.” , de la carrera Administración de Empresas, es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto .

Guayaquil, abril 2018

---

**Emilio Patricio Novillo Villaseca**

**C.I.: 0908416100**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por su infinita bondad y amor, dándome salud para lograr mis objetivos,  
por iluminar mi mente y fortalecer mi corazón.

### **A mi madre**

Por haberme apoyado en todo momento, por la motivación constante pero  
más que nada, por su amor.

### **A mis familiares**

Mi esposa, mis hijas, mi sobrina, por el apoyo constante y a mi hermana  
(QEPD) por contagiarme siempre de esa energía triunfadora.

### **A mis maestros**

Aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino, por apoyarme y  
motivarme. Muy en especial al Biol. Víctor Yambay por compartir su  
tiempo e impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

### **A mis amigos y compañeros**

Que nos apoyamos constantemente en nuestra formación académica y  
que hasta ahora, seguimos siendo amigos.

**Emilio Patricio Novillo Villaseca**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a la tutora de esta tesis, la Licenciada Lorena Rodríguez Gámez, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas, por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde que llegué al Instituto tecnológico Bolivariano.

Un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos aprecian como son nuestros maestros, amigos y compañeros, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos motiva a crecer como personas y como profesionales; a la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda. por permitirme desarrollar este trabajo.

Gracias a mi familia, a mi madre y hermana (QEPD), por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido y compartido. Sin su apoyo este trabajo no se habría elaborado y, por eso, este esfuerzo es también el suyo y por supuesto a nuestro gran Dios por su infinita bondad.

A todos, muchas gracias de corazón

**Emilio Patricio Novillo Villaseca**

## Tabla de contenido

<b>Caratula .....</b>	<b>I</b>
Certificación de la aceptación del autor .....	II
Autoría notariada .....	III
Dedicatoria.....	<b>IV</b>
Agradecimiento .....	V
Índice General.....	VI
Índice de gráficos .....	VIII
Índice de cuadros .....	IX
Resumen.....	X
Abstrac.....	XII
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>1</b>
1.1. Ubicación del problema en un contexto.....	1
1.2. Formulación del problema de investigación .....	2
1.3. Delimitación del problema.....	2
1.4. Variables de investigación.....	3
1.5. Objetivos.....	3
1.6. Justificación .....	3
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÒRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1. FUNDAMENTACIÒN TEORÌCA.....	5
2.1.1 Antecedentes históricos.....	5
2.1.2 Antecedentes referenciales .....	15
2.2. MARCO LEGAL.....	18
2.3. VARIABLES DE LA ÌNVESTÌGACIÒN-CONCEPTUALIZACIÒN ...	22

2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	23
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>24</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA COOTRAESTUR LTDA.	24
3.1.1. Misión y Visión de Cootraestur Ltda. ....	24
3.1.2. Objetivo .....	25
3.1.3. Estructura organizativa .....	25
3.1.4. Clientes .....	35
3.1.5. Proveedores .....	36
3.1.6. Competencia .....	37
3.1.7. Proceso objeto de estudio .....	38
3.1.8. Análisis Económico financiero.....	42
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.2.1. Tipos de investigación .....	43
3.2.2. Técnicas y herramientas .....	44
3.2.3. Población y muestra .....	45
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>48</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1. DIAGNÓSTICO .....	48
4.2. PLAN DE MEJORAS.....	65
4.2.1. Conclusiones .....	71
4.2.2. Recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	73
Anexos.....	74
Árbol del problema .....	74
Formato de encuesta .....	75
Plan de mejora preventivo para vehículos .....	77

## ÌNDICE DE FIGURAS

<b>Contenidos:</b>	<b>Paginas:</b>
Figura 2.1. Proceso administrativo .....	10
Figura 2.2. Resumen de proceso administrativo .....	10
Figura 3.1. Organigrama Cootraestur Ltda. ....	26
Figura 3.2. Principales clientes .....	35
Figura 4.3. Edad de las personas encuestadas .....	53
Figura 4.4. Nivel de educación .....	54
Figura 4.5. Pregunta # 1 .....	55
Figura 4.6. Pregunta # 2 .....	56
Figura 4.7. Pregunta # 3 .....	57
Figura 4.8. Pregunta # 4 .....	58
Figura 4.9. Pregunta # 5 .....	59
Figura 4.10. Pregunta # 6 .....	60
Figura 4.11. Pregunta # 7 .....	61
Figura 4.12. Pregunta # 8 .....	62
Figura 4.13. Pregunta # 9 .....	63
Figura 4.14. Análisis del proceso administrativo .....	65
Figura 4.15. Organigrama propuesto .....	68

## ÌNDICE DE CUADROS

<b>Contenidos:</b>	<b>Paginas:</b>
Cuadro 3.1. Proveedores más importantes .....	37
Cuadro 3.2. Análisis financiero .....	42
Cuadro 3.2.1 Comparación de rentabilidad .....	43
Cuadro 4.1. Matriz FODA .....	52
Cuadro 4.2. Edades de las personas encuestadas .....	53
Cuadro 4.3. Nivel de educación .....	54
Cuadro 4.4. Pregunta # 1 .....	54
Cuadro 4.5. Pregunta # 2 .....	55
Cuadro 4.6. Pregunta # 3 .....	56
Cuadro 4.7. Pregunta # 4 .....	57
Cuadro 4.8. Pregunta # 5 .....	58
Cuadro 4.9. Pregunta # 6 .....	59
Cuadro 4.10. Pregunta # 7 .....	60
Cuadro 4.11. Pregunta # 8 .....	61
Cuadro 4.12. Pregunta # 9 .....	62
Cuadro 4.13. Cronograma de actividades .....	69



# **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,  
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

## **TEMA:**

**“PLAN DE MEJORA EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL AREA  
COMERCIAL PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE COOTRAESTUR LTDA.”**

**Autor:** Emilio Patricio Novillo Villaseca

**Tutora:** Lcda. Lorena Rodríguez G.

## **RESUMEN**

Debido al constante crecimiento que se ha venido desarrollando en el sector de la transportación en esta última década en la ciudad de Guayaquil, se han visto con la necesidad de mejorar los procesos del giro del negocio; lo cual les permitirá, ser una empresa comprometida con los usuarios presentes y futuros.

Se persigue con la realización de este trabajo proponer un plan de mejora de procesos administrativos en el área comercial para la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda. Las tendencias en los servicios han variado por la constante innovación de la tecnología, compromisos con el medio ambiente y crecimiento de la competencia, por tal motivo se han visto con la necesidad de implementar estrategias dirigida a los múltiples requerimientos de los usuarios, y de esta manera mejorar los ingresos de la cooperativa.

Contar con una planificación, evaluación y capacitación constante, les faculta a conocer las fallas o errores de manera oportuna que se presentan en el día a día, en la transportación y atención del usuario o cliente de la cooperativa, lo que les respalda a corregirlas rápidamente.

También se han elaborado perfiles de puestos de trabajo que los ayudan a reclutar y seleccionar colaboradores bien preparados.

Este trabajo se realizó por medio de la técnica de encuestas en la que se logró registrar situaciones que pudieran ser observadas, capturando datos relevantes de los encuestados.

Se elaboró esta investigación haciendo acercamiento con las realidades de hechos y presentar una interpretación correcta sobre las encuestas realizadas, considerada información esencial para la obtención, análisis e interpretación de resultados.

Con esta investigación podrán lograr proyectarse como una cooperativa innovadora, contando con personal comprometido con la satisfacción de los clientes

**PALABRAS CLAVES:**

Administración, funciones, procedimientos, estrategias.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE  
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,  
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TEMA:**

**“PLAN DE MEJORA EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL AREA  
COMERCIAL PARA ONCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE COOTRAESTUR LTDA.”**

**Autor:** Emilio Patricio Novillo Villaseca

**Tutora:** Lcda. Lorena Rodríguez G.

**ABSTRACT**

Due to the constant increasing that has been developing in the transportation sector in this last decade, we have seen the necessity to get involved in the improvement of business processes, which allows them to become a company committed to current and future users.

What is pursued with the elaboration of this work is the implementation of a plan to improve administrative processes in the commercial area for Cooperative de Transported Cootraestur Ltda. The trend of services has changed due to the constant technology's innovation, commitments with the environment and growth of competition, for these reasons they have been needed to introduce strategies aimed at the multiple user's requirements, and with this manner get to improve cooperative's income.

Having a planning, evaluation and constant training, empowers them to know the failures or errors in a timely manner that occur in the day by day, in the transportation and in the user or cooperative customer attention, wich supports them to correct immediately. Also, they have elaborated profiles of job positions to help them recruit and select co-workers well trained.



Having a study or marketing analysis allows them to know what the new necessities are, trends and changes that users require, offering them in this manner a better attention in the transfers they need.

With this research we want to project them as an innovative cooperative, having a staff committed to customers' satisfaction. All transportation activities are under the current Constitution of the Republic of Ecuador, in the Organic Law of Land Transportation, and in the National Plan of Good Living; and that aforesaid activities can be carried out by means: terrestrial, aerial, fluvial, etcetera.

**KEYWORDS:**

Administration, functions, procedures, strategies.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Ubicación del problema en un contexto.

El servicio de transporte en el Ecuador comenzó a tener lugar desde la administración del doctor Isidro Ayora. La primera cooperativa de transporte urbano, y con ella el primer sindicato de choferes profesionales, aparecen en 1949.

Desde la década de los **60**, las empresas dedicadas a esta actividad iniciaron sus labores, orientadas en la importancia del cliente y la satisfacción del mismo, luego la demanda de este servicio fue en aumento.

Al principio de los años **70**, la situación de la transportación de pasajeros del Ecuador era difícil por la desorganización que imperaba debido a la falta de procesos administrativos y sus ingresos comenzaron a bajar.

En los años **90**, se trata de conquistar la lealtad del cliente mediante la aplicación de los procesos de planeación, organización, dirección, control; con el pensamiento dirigido en la atención del mismo y con la premisa de mantener o mejorar los ingresos.

Debido al crecimiento de la población y la expansión de los centros educativos y empresariales, microempresarios vieron la oportunidad de crear un servicio de transporte que brinde un desplazamiento ágil, seguro, puntual y responsable, a pasajeros escolares e institucionales (Arrobo Rodas Nidia, Análisis de la Realidad Nacional del Ecuador, abril del 2006). Luego a medida que la demanda de este servicio fue creciendo, las necesidades de los clientes también se ampliaron; y al no tener empresas organizadas y administradas con un proceso administrativo formal, se provoca la insatisfacción en los clientes y como resultado los ingresos de estas se ven afectados.

## **Situación conflicto**

Debido al entorno caracterizado por la inseguridad y deficiente servicio, la demanda del servicio de transporte, que garantice la seguridad y personalización del servicio se ha incrementado en el mercado, no así en la empresa Cootraestur Ltda., cuya actividad desde el año 1999 es la prestación de servicio de transporte escolar e institucional, ocasionando que la cooperativa no cuente con los ingresos esperados para crecer. Algunas de los efectos identificados, por medio del método del árbol del problema, son los siguientes:

- Deficiente desempeño del personal.
- Ausencia de capacitaciones.
- Falta de liderazgo.
- Estructura organizacional no definida.
- Problemas de comunicación interna.
- Ausencia total o parcial de controles.
- Informalidad en los procesos.

Estos aspectos permiten evidenciar falencias en las diferentes funciones del proceso administrativo, principalmente en la organización, dirección y control; es por eso, que en esta investigación se analizará el proceso administrativo que aplica Cootraestur Ltda. en el área comercial con la finalidad de identificar las acciones que se requiere mejorar para optimizar sus recursos económicos, humanos, materiales, de tiempo, etc.

### **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Los procesos administrativos en el área comercial, han incidido en los ingresos de la empresa Cootraestur Ltda. en el periodo 2017-2018?

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Campo: Gestión comercial.

Área: Ingresos.

Aspecto: Procesos administrativos en el área comercial

Periodo: 2018 - 2019

#### **1.4. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

Variable Independiente: Procesos administrativos en el área comercial

Variable Dependiente: Ingresos.

#### **1.5. OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Elaborar un plan de mejora en los procesos administrativos del área comercial, para el incremento de ingresos de la Cooperativa de Transporte Cootraestur Ltda., en el período 2018,

##### **Objetivos específicos**

- Fundamentar aspectos teóricos relacionados a los procesos administrativos en una empresa e ingresos.
- Analizar y diagnosticar los procesos administrativos del área comercial de la Cooperativa de Transporte Cootraestur Ltda. y su incidencia en los ingresos.
- Proponer un plan de mejora en los procesos administrativos del área comercial que permita incrementar los ingresos de la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda.

#### **1.6. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación aporta con soluciones prácticas al mejoramiento de prestación de servicios de transporte terrestre a instituciones educativas o empresariales tanto privadas como públicas, que tiene como finalidad fortalecer los procesos administrativos en el área comercial para incrementar sus ingresos. Se utilizan métodos y técnicas relevantes

como: entrevistas, encuestas, etc.; que apuntan a generar propuestas para asumir los nuevos retos.

Este estudio es **relevante** porque contribuye a generar una actitud positiva encaminada al alcance de objetivos.

La investigación tendrá un impacto positivo en la satisfacción del cliente y por ende en los ingresos de la empresa.

Como **beneficios sociales** que se obtienen por la realización de esta investigación se tiene:

- Mejora la calidad de vida de los usuarios, por la prestación de un servicio digno de transporte escolar e institucional para los mismos.

- Enseña, concientiza y hace notar a los usuarios, sobre las medidas de seguridad con las que debe contar un vehículo de transporte escolar e institucional.

- Generación de empleo; ya que se requerirían de más unidades de transporte.

Esta tesis figura como una fuente confiable de información la cual puede ser consultada en cualquier instante por aquellos empresarios e investigadores que les interese el tema, aportando de esta manera con un precedente de investigación, la misma que podrá ser utilizada como un recurso para futuros trabajos.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. FUNDAMENTACION TEORICA

##### 2.1.1. Antecedentes históricos

###### **Teoría administrativa.**

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El administrador debe crear ambientes, que faciliten el logro de los objetivos, utilizando el dinero, los materiales, el tiempo y el trabajo de las personas de la mejor manera posible o consumiendo la menor cantidad de recursos posible", (Bateman y Snell, 2001).

###### **Principales teorías administrativas: enfoques y representantes**

**Teoría clásica** (1916) Su representante es Henri Fayol. Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. Busca la máxima eficiencia. (Civano, E. ,2007).

**Teoría científica:** El representante es Frederick Taylor quien desarrolló esta teoría en 1903. Esta teoría tiene una perspectiva que pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional se centra en la organización formal exclusivamente. El método se centra en la departamentalización. Su concepto de organización se basa en la sustitución de métodos empíricos por un método científico y se basa en tiempos y movimientos. Los incentivos vienen a ser la remuneración por las labores del trabajador. (Álvarez Medina, M. ,2005).

**Teoría neoclásica:** Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo la perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la

organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos de la organización. (Robbins, S. P., & Descenso, D. A. ,2002).

**La teoría administrativa en la que se apoya nuestro trabajo es la teoría administrativa neoclásica** porque pone realce en las funciones, en la estructura de la organización y en las tareas, tanto de una organización formal como informal.

### **Enfoque neoclásico de la administración**

El planteamiento neoclásico “consiste en identificar las funciones de los administradores y, en seguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la práctica de la administración, también para elaborar las herramientas de gestión”. (Ekelund, Robert B. Y Robert F. Hébert,1992).

#### **Principales representantes del enfoque neoclásico:**

Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O´Donnell, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Louis Allen. etc.

Para los neoclásicos los principios fundamentales de la organización son:

**División de trabajo.** - El objetivo de cualquier empresa es producir bienes o servicios. Para ser eficiente la producción debe basarse en la división de trabajo que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de tareas pequeñas.

**Especialización.** -Nace como consecuencia de la división del trabajo. Cada órgano o cargo tiene funciones o tareas específicas y especializadas

**Jerarquía.-.** En toda organización formal existe una jerarquía por escalas o niveles de autoridad. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad del administrador. La delegación es el proceso de transferir la autoridad y la responsabilidad a las posiciones inferiores.

**Amplitud administrativa.** -Es decir la amplitud de mando o de control. Indica el número de subordinados que el administrador puede supervisar.

Actualmente las organizaciones tienden a aplanar y comprimir la estructura organizacional para acercar la base a la cúpula y mejorar la comunicación.

Las organizaciones con muchos niveles jerárquicos se denominan altas y las con pocos niveles jerárquicos se denominan planas.

El proceso administrativo de Fayol (planeación, organización, dirección, control) es el núcleo del enfoque neoclásico. (Fernández López Manuel, Historia del pensamiento económico, A-Z ed, 1998).

#### **Clasificaciones de los planes según los neoclásicos:**

- Plan estratégico, prevé las actividades que abarcan la organización en su totalidad
- Plan táctico, prevé las actividades que abarcan una sola dependencia de la organización.
- Plan operativo, prevé las actividades propias de un cargo o puesto.

#### **De acuerdo con el alcance en el tiempo que se prevé realizar los planes, se puede hablar a:**

- Corto plazo (hasta 1 año)
- Mediano plazo (de 1 a 3 años)
- Largo plazo (de 3 a 5 años)

Los neoclásicos estudiaron la estructura, el diseño organizacional y establecieron una diferencia entre los diseños funcionales y divisionales, o por output (por cliente, por producto, por proceso, por zona geográfica). Propusieron la administración por objetivos APO, que consiste en el establecimiento de los objetivos entre el jefe y el subordinado. (Robbins, S. P., & Coulter, M. ,2005).

#### **ADMINISTRACIÓN.**

Es difícil dar un concepto único de la administración, por eso muchos autores han definido diversos conceptos:

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Koontz y Weihrich, "Es simplemente diseñar y mantener un medio ambiente o entorno apropiado para lograr los objetivos organizacionales con el menor esfuerzo posible".

### **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de rendimiento; porque necesitan administrar correctamente los recursos humanos, financieros y materiales que tienen, siempre su gran eslogan es el constante mejoramiento. La administración es una herramienta clave para poder conseguir los propósitos planteados; saber planear, organizar, dirigir, y controlar, son los elementos fundamentales para la supervivencia y éxito de las organizaciones. (Benjamín, 2011).

### **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Las funciones de la administración forman una estructura muy importante, hasta ahora no han aparecido nuevas ideas o técnicas posibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Las uniones de cada una de estas etapas constituyen todo el proceso administrativo. (Benjamín, 1era ed. 2001, México).

### **GESTIÓN**

Es el camino emprendido por una o más personas para coordinar las actividades diarias de otros individuos en mira de un bien; busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas planteadas por la organización. (Pineda, 2013).

“La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”. (Ánzola, Sérvulo; p.70, 2002).

## **SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **Concepto**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una organización; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Fernández 2011).

### **Importancia**

Los sistemas de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un sistema de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado. (Philip B. Crosby, 1979).

### **Objetivo**

Un sistema de gestión administrativa persigue los siguientes objetivos:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones. (Gerry John, 1997, p.264).

## **ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El sistema de gestión administrativa incluye diversas etapas:

- Estudio de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio.

- Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio.
- Identificación de los procesos de la organización: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan. (Skinner, 1989. P. 45).

### El proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades económicas y sociales (Idalberto Chiavenato, Quinta ed., pp.225 a 231).

Figura 2.1.



Figura 2.2. Resumen de lo que es el proceso administrativo



## **PLANEACIÓN**

Definir el marco de actuación de la organización es la planeación; es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. (Fernández 2011).

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. (Reyes, 2007, p. 277).

### **Importancia de la planeación**

La planificación en las organizaciones es el proceso de establecer objetivos y elegir los medios para alcanzar dichos objetivos.

Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Sin una planificación o plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus objetivos o metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. (Petroceli, 2009, p. 1).

La planificación es fundamental, ya que esta:

- 1.- Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- 2.- Facilita la coordinación de decisiones.
- 3.- Resalta los objetivos organizacionales.
- 4.- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.

### **Propósito de la planeación**

El impacto del cambio se reduce por la planeación, minimiza el desperdicio, la repetición y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado, da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos

con otros, y a trabajar en equipo.” (Hernández, Padilla, & Martínez, 2003, p. 115).

## **ORGANIZACIÓN**

Es la estructura organizacional que permite alcanzar con el objetivo o atribuciones de la organización. Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. (Fernández 2011).

Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. Organizar conlleva ordenar los recursos de la empresa, reflejados en los organigramas, que establecen relaciones de jerarquía.

El organigrama está estrechamente ligado con el presupuesto de la empresa, esto implica que se debe contratar el personal que requiere la organización en base a sus finanzas (Fernández 2015).

### **Propósitos de la organización:**

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

## **DIRECCION**

Las pautas o lineamientos están dada por la dirección, para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. (Reyes, 2007, p. 385).

La dirección es el proceso administrativo que implica la parte dinámica de gerenciar una empresa, es decir, es poner en acción lo planificado y organizado (Fernández 2015).

## **CONTROL**

El control, es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño. Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional.

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas. (Fernández 2011).

### **Propósito y función del control**

El propósito del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de estos.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para observar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción.

El Control es quizá el proceso administrativo más importante, ya que permite evaluar si los objetivos planificados se están cumpliendo a cabalidad, y de no ser así realizar las correcciones respectivas. (Hernández Torres, M. ,2001).

### **Concepto Indicadores de gestión**

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro (Gitman, Lawrence, 1990).

Los indicadores son una expresión medible del comportamiento de una acción cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, contra sí mismo en el tiempo, o contra otro sujeto de evaluación que presenta la misma acción, su utilidad radica en poder observar y evaluar características de una situación actual. (Ohmae, Kenichi, 1990).

Entre los indicadores más importantes que se aplican en la transportación tenemos:

#### **Los que afectan al usuario como son:**

- Velocidad comercial,
- Confiabilidad,
- Frecuencias,
- Seguridad en el sistema;

#### **Variables relativas a la calidad de servicio como:**

- Cobertura,
- Estado de los vehículos,
- Itinerarios adecuados,
- Información.

Los instrumentos para el control de gestión son:

-**Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

-**Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.

-**Análisis comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

#### **Características de los instrumentos**

**Relevantes:** Un indicador debe ser relevante, es decir, debe ajustarse a los propósitos que se pretende saber, y medir lo que se desea medir.

**Confiables:** Un indicador debe ser confiable. Similarmente, si dudas de la habilidad de la persona que hizo una medición, entonces el indicador tampoco es confiable.

**Datos oportunos:** Los indicadores deben proporcionar información a tiempo. Deben de dar la alerta cuando todavía es posible hacer algo para resolver una situación desfavorable.

**Válidos:** Un indicador debe ser apropiado para medir exactamente los que se quiere medir y no otra cosa.

**Factibles:** Los indicadores deben de poder construirse a partir de las condiciones cotidianas de operación de un sistema; para ello es necesario que los procesos de trabajo generen los insumos informativos necesarios como parte de la operación normal

**Sintéticos:** Los indicadores no explican un sistema en su totalidad, pero deben dar una buena idea de su estado.

**Comparables:** Los indicadores deben permitir realizar análisis longitudinales de la misma variable en el tiempo, y transversales, en comparación de sistemas semejantes al mismo tiempo.

**Económicos:** La información necesaria para medir un indicador deberá estar disponible a costo razonable. (Auditoría de Gestión para evaluar los servicios públicos, Saavedra López, ESPOL, p 90).

### **2.1.2. Antecedentes referenciales**

Se ha seleccionado tres estudios referenciales, necesarios en el análisis de la problemática en la empresa de transporte Cootraestur Ltda.

#### **Caso I**

**Tema: METODOLÓGÍA PROPUESTA PARA EVUALUAR LA EFICIENCIA EN LA GESTION OPERATIVA DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO MASIVO DE PASAJEROS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

En esta investigación se revisará las principales características operacionales de los sistemas masivos de transporte público de pasajeros, se propondrá la aplicación de herramientas que permitan determinar con detalles y con profundidad los niveles de cumplimiento. Esto permitirá evaluar a través de indicadores de medición el nivel de desempeño de los servicios de transportes públicos ofrecidos y ejecutados, enfocado: en la demanda, en la eficacia y economía de los recursos. Por lo tanto, la aplicación de los indicadores de gestión permite generar un sistema de seguimiento y control, lo que contribuya a la toma de decisiones. Los datos reales permiten indicar resultados de desempeño, detectar posibles fallas y aplicar posibles aspectos de mejora en la organización.

Se requiere la necesidad de proponer o generar metodologías de evaluación, mediante la revisión de los factores que determinan su éxito o fracaso en diferentes escenarios

### **Análisis**

De esta investigación se toma como referencia los indicadores de gestión que permiten generar un sistema de seguimiento y control, contribuyendo a la toma de decisiones; que por su similitud servirá para aplicarlo en este estudio.

### **Caso II**

**Tema: LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS SULTA DE LOS ANDES**

El rápido crecimiento de la competencia, que enfrentan las empresas ha transformado el éxito de estas en un desafío permanente por mejorar. Con este propósito se realizó la presente investigación, y así proveer una herramienta estratégica a través de un plan proyectado a largo plazo, cuyo instrumento le permitirá establecer metas y objetivos realizables con estrategias competitivas.

Mediante la dotación de una estructura organizacional y la implementación de herramientas adecuadas que permitan hacer uso de un manual de procedimientos, se podrá normar el desarrollo de funciones y responsabilidades, disminuyendo riesgos y situaciones que generen conflictos.

Es importante señalar que un modelo de gestión administrativa debe facilitar el trabajo administrativo, aplicando un control efectivo de las operaciones de bienes o servicios; partiendo del análisis de la situación actual interna y externa de la cooperativa.

Los encuestados consideran necesaria la adopción de un plan de estrategias para el desarrollo adecuado de la actividad y manifiestan que la toma de decisiones está centralizada, que la cooperativa no cuenta con estrategias administrativas que permita mejorar y optimizar los servicios que provee la empresa a sus usuarios.

### **Análisis**

Este estudio aporta al trabajo de investigación, para la cooperativa “Cootraestur Ltda” con la implementación de herramientas adecuadas que permitan hacer uso de un manual de procedimientos y un modelo de gestión administrativa.

### **Caso III**

**Tema: “ESTUDIO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DEL TRANSPORTE TERRESTRE PUBLICO CONVENCIONAL URBANO DE PASAJEROS PARA SUGERIR PROPUESTAS DE MEJORA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.**

A través de quinientas encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Guayaquil reveló varios inconvenientes en el servicio de transporte terrestre público urbano de pasajeros; se propone la mejora de los servicios para los sistemas de transporte terrestre público urbano de pasajeros.

En el año 2006 la ciudad inauguró una vía exclusiva para autobuses, llamada Metro vía, que se asemeja a la vía exclusiva para trolebuses que fue abierta en Quito en 1996. Desde entonces, Metro vía se ha extendido por toda la ciudad. (Según Bravo, C. en el Diario el Telégrafo ,2011).

En Guayaquil funcionan dos tipos de transporte colectivo: el público municipal, la “Metro”, y los buses de cooperativas privadas, ambos lesivos a la dignidad y seguridad de los guayaquileños. El Municipio no puede pretender crear un servicio económicamente diferenciado, lo que debería hacer es mejorar la “Metro” actual, haciéndola confortable y funcional.

La metodología que utilizarse en este proyecto de investigación será la Descriptiva porque se analizará el nivel de afectación y el nivel de insatisfacción de los usuarios en el servicio de transporte público urbano de pasajeros. Las técnicas de investigación a utilizar se basan en herramientas que aceptan datos cualitativos y cuantitativos para la recolección de información a través de las encuestas.

### **Análisis**

Este caso contribuye para la realización de este estudio, con las encuestas como método de investigación y recopilación de datos utilizadas para la obtención de información.

## **ANÁLISIS DE ANTECEDENTES REFERENCIALES**

Una vez referenciados estos casos se observa que los mismos persiguen un mejoramiento en procesos, gestiones, controles y estrategias administrativas en las diferentes cooperativas de transporte analizadas, que es lo que se busca también en el presente trabajo investigativo y que se quiere aplicar a la cooperativa de transporte escolar e institucional Cootraestur Ltda.

## **2.2. FUNDAMENTACION LEGAL**

El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e 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. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías.

El Art.394 de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el registro oficial No 449 de octubre del 2008, garantiza la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. Las actividades de toda transportación están enmarcadas en la constitución vigente de la República del Ecuador, en el Plan Nacional del Buen Vivir y en la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

**Según la Sección 3 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario dice:**

#### **De las Organizaciones del Sector Cooperativo**

**Art. 21.- Sector Cooperativo.** - Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

**Art. 22.- Objeto.** - El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

**Art. 23.- Grupos.** - Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

**Art. 28.- Cooperativas de servicios.** - Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

**Art. 29.- Socios.** - Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

**Art. 32.- Estructura Interna.** - Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

**Art. 33.- Asamblea General de Socios.** - La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o

mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

**Art. 34.- Asamblea General de Representantes.** - Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de cien.

**Art. 35.- Elección de representantes.-** Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuenten.

**Art. 38.- Consejo de Administración.** - Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

**Según la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial dice:**

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de

dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

**Art. 55.-** El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

**Art. 56.-** El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas. Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

### **2.3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN: CONCEPTUALIZACIÓN**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

##### **Procesos administrativos en el área comercial**

Los procesos administrativos son una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales. (Acle Tomasini ,2001).

Estos procesos permiten a los gerentes o administradores del área comercial lograr objetivos de rentabilidad y utilidades de la organización mediante la planeación, implantación y control de programas de comercialización, coordinando todos los recursos, especialmente los humanos.

#### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

**Ingresos:** Son las cantidades monetarias que recibe una empresa o persona por la venta de sus productos o servicios. (Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2013).

## 2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES

### **Homo economicus**

Una persona racional, con conocimiento; que persigue lograr beneficios personales siguiendo principios de menor esfuerzo y mayor logro.

**Transporte.** Es el desplazamiento de objetos, animales o personas de un lugar a otro en un vehículo que utiliza una determinada infraestructura (red).

### **Clases de transporte.**

Al transporte se los clasifican en medios terrestres, aéreos, o acuáticos

**Proceso:** Conjuntos de etapas o pasos realizados para llevar a cabo una función.

**Variables:** Se le denomina a una característica o propiedad de un hecho o fenómeno, que puede variar entre unidades o conjuntos.

**Variable independiente:** Son todos aquellos factores o elementos que explican un fenómeno o la conducta de éste.

**Variable dependiente:** Se refiere al fenómeno que se intenta explicar y que es objeto de estudio a lo largo de la investigación.

**Servucción:** Es el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, que intervienen para la realización de la prestación de un servicio.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**Nombre de la organización:** Cooperativa de transporte escolar e institucional Cootraestur Ltda.

**Fecha de constitución:** 19 de septiembre de 1999.

**Fines:**

- Fomentar el conocimiento y prácticas del cooperativismo entre los asociados y el constante progreso de la Cooperativa;
- Fomentar el capital social con las aportaciones de los socios y administrarlo de acuerdo con las disposiciones reglamentarias y estatutarias;
- Propender al mejoramiento económico, cultural, social y profesional de los cooperados, fomentando el espíritu de unión, solidaridad y disciplina en sus específicas actividades, mediante cursos de capacitación, tendiendo a conseguir el prestigio moral y profesional de los socios;
- Propender la solidaridad y mejoramiento económico de los miembros que la conforman.

##### **3.1.1. Misión y Visión de “Cootraestur Ltda.”**

**Misión**

Ofertar servicio de transporte escolar e institucional de calidad, eficiente y puntual, basándonos en la responsabilidad que nos caracteriza por la experiencia adquirida; buscando la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la ciudad.

## **Visión**

Liderar el servicio de transporte escolar e institucional a nivel local siendo eficientes y competitivos, destacándose por la calidad del mismo, por el recurso humano, la seguridad y el confort; aportando así al crecimiento de nuestra cooperativa y de la sociedad.

### **3.1.2. Objetivo**

Contribuir a la prestación de servicios de transporte escolar e institucional de calidad, que satisfagan plenamente las necesidades de los usuarios, generando confianza y garantizando seguridad, rapidez y una eficiente cobertura a nivel local.

#### **Valores corporativos:**

##### **Puntualidad**

Es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado para cumplir nuestras obligaciones contraídas.

##### **Responsabilidad**

Es el cumplimiento de las obligaciones.

##### **Respeto**

Es cuidar de los intereses, derechos, espacios, tiempos que son del otro y que uno también tiene, es cuidar de las cosas que uno comparte con otro.

**Honestidad:** Es el trabajar con transparencia en los objetivos personales y organizacionales.

##### **Disciplina**

Es la capacidad de desenvolverse de forma ordenada, y por ende poder cumplir con las obligaciones en el momento oportuno.

### **3.1.3 Estructura organizativa**

La cooperativa cuenta con la siguiente estructura organizacional, sin embargo, se requiere una revisión debido a que hay algunas funciones que no están físicamente contempladas en su estructura:

**Figura 3.1.** Organigrama Cootraestur Ltda.



**Fuente:** Cooperativa de Transporte “Cootraestur Ltda.”

**Elaborado por:** Autor

La empresa cuenta con los siguientes niveles gerenciales:

### **Directivo**

Existe principalmente una Asamblea General de socios o representantes que es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa la misma que está integrada por todos los socios.

### **Ejecutivo**

Conformado por el Consejo de Administración que es el órgano de dirección y fijación de políticas de la cooperativa, estando integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, siendo de estos elegidos un presidente y un secretario, siendo el presidente de este consejo el Presidente de la Cooperativa, quien es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, también un Consejo de Vigilancia el cual al igual que el Consejo de Administración está integrado por tres vocales, eligiéndose así mismo un presidente y un secretario, y

es el órgano que controla los actos y contratos que autorizan el Consejo de administración y la presidencia o gerencia.

### Descripción de cargos por niveles.

Identificación del cargo	Funciones	Perfil para el puesto
<p><b>Asamblea general de socios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.</li> <li>• Reformar y aprobar el Estatuto y/o Reglamento Interno de la Cooperativa.</li> <li>• Pedir cuentas al presidente o gerente de la cooperativa.</li> <li>• Aprobar la adquisición de bienes.</li> <li>• Nombrar y remover a los miembros de los consejos.</li> <li>• Autorizar la emisión de certificados de aportación.</li> <li>• Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría.</li> <li>• Resolver reclamos o conflictos entre socios o cualquier organismo de la cooperativa.</li> <li>• Conocer las tablas de remuneración y de los ingresos que por cualquier concepto perciban los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Chofer profesional,</li> <li>• <b>Experiencia:</b> No aplica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir reuniones de Asamblea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Chofer</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Consejo de administración</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expedir las normas generales de la administración de la cooperativa.</li> <li>• Aceptar o rechazar solicitudes de ingreso de nuevos socios</li> <li>• Sancionar a los socios que no cumplan con las disposiciones.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en la Ley Orgánica de Transporte.</li> <li>• Supervisar y evaluar el trabajo del gerente o presidente.</li> <li>• Designar al presidente, vicepresidente y secretario del Consejo de Administración y removerlos en caso de que sea necesario.</li> <li>• Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa</li> <li>• Elaborar el plan de trabajo de la cooperativa.</li> <li>• Autorizar la transferencia de los certificados de aportación.</li> <li>• Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa.</li> <li>• Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades.</li> </ul>	<p>profesional,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experiencia:</b> No aplica.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Consejo de vigilancia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar al presidente y secretario del consejo.</li> <li>• Dar seguimiento a las actividades económicas de la cooperativa.</li> <li>• Revisar la contabilidad de la Cooperativa.</li> <li>• Realizar controles sobre los procedimientos de contratación realizados.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Chofer profesional,</li> <li>• <b>Experiencia:</b> No aplica.</li> </ul>

	<p>de las recomendaciones realizadas por la Auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la expulsión de un socio.</li> <li>• Informa al consejo de administración sobre los riesgos que puedan afectar al funcionamiento de la cooperativa.</li> <li>• Recibir y resolver denuncias de los socios.</li> </ul>	
<p><b>Gerente o presidente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los estatutos establecidos.</li> <li>• Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la cooperativa en todo acto.</li> <li>• Atender y solucionar quejas y reclamos de la cooperativa.</li> <li>• Efectuar estudios económicos sobre ventas y ampliación de operaciones.</li> <li>• Revisar y controlar los informes financieros.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir a los socios las decisiones tomadas por la Asamblea General.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas.</li> <li>• Contratar a los empleados necesarios. sus remuneraciones.</li> <li>• Presentar al Consejo de Administración los planes.</li> <li>• Actualizar el registro de certificados de aportación.</li> <li>• Suscribir cheques juntamente con el presidente de la Asamblea General de Socios.</li> <li>• Suministrar información requerida por las instituciones de control público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Administración de Empresas, Ing. Comercial, Organización de Empresas o afines.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> 2 años</li> <li>• <b>Habilidades:</b> Liderazgo, capacidad de planificación y dirección, trabajar bajo presión.</li> </ul>

**PLANTILLA TOTAL DE SOCIOS “COOTRAESTUR LTDA.”**

- Rubén Darío Mirabal de la Rosa
- Fabricio Geraldine Ballesteros
- Henry Corradina Sosa
- Vicente Armas Gonzales
- Rafael Santiago Esteves Días
- Ramon Alberto Lora Brito
- José Miguel Mejía Llorente
- Néstor de los Santos Castillo
- Eugenio Luciano Rodríguez Soto
- Ramo Fernando Santana Sánchez
- Vladimir Alexander López Flores
- Ángel Orlando Rosas Santana
- Jorge Luis García Gando
- Luis Antonio Nilo Castro
- Reynoso Paulino Peralta Disla
- Rafael Fontana Santigua
- Rafael Tiburcio Martínez Cepeda
- Emmanuel Marino Valenzuela Ramírez
- Enrique José Martínez Morel
- Jaime Rafael García Pérez
- Jesús Días Guerrero
- Leonardo Done Calderón
- Ramo Ramírez Ángeles
- Santos Pérez Jiménez
- Fernando Vargas Mandes
- Antonio Ureña Guerra
- Jovanny Ventura Ortega
- Juan Pimentel Vásquez
- Leandro García Almonte
- Pedro Rossi Lugo
- Rafael Perdomo Feliz
- Víctor Ortiz Casso
- Ramon Martínez Duran
- Wilfrido Alan Oliver
- Manuel German Sánchez



- Alberto Valoy Saviñón
- Héctor Moquete Mata
- Juan Rosario Ovalle
- Michael Pérez Andrade
- Richard Pérez Ramírez
- Oscar Rajara Báez
- Ronny Cruz Álvarez
- Carlos Binet de los Santos
- Fabio Martínez Almonte
- Juan José Díaz Granados
- Luis Núñez Veras
- Luis Gómez Martínez
- Gabriel Herrera Sabas
- Bolívar Ceballos Nevar
- Ramo Medina Arcentales
- Antonio Burgos Almonte
- Juan Osorio Suarez
- José Gonzales Constanza
- Leandro Rodríguez Liriano
- Dionisio Redondo Santana
- Francisco Mota Chevalier
- Jhonatan Santos Zapata
- Ángel Díaz Santana
- Miguel Veras Zúñiga
- Jesús Germosén Castillo
- Eusebio Sánchez Prieto
- Julián Santigua Paulino
- Ramon Enríquez Solano
- Fernando Guzmán Ventura
- Guillermo Rosario Villafaña
- José Vidal Mancebo
- Juan Rodríguez Ortiz
- Antonio Espinal España
- Mario Jaques Jiménez
- Manuel Dominici Castro
- Virgilio Cruz Constante
- Lulio Fermín González

- Juan Valdez Silvestre
- Inocencio Pérez Abad
- Mario Abreu Buenaño
- Nicolás García Estacio
- Cándido Guerrero Carreño
- Cristiano Figueredo Ramírez
- Miguel Perdomo Vizcaino
- Marcelino Rodríguez Tacuri

### Colaboradores por categoría ocupacional

<p><b>Asesor Legal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar, en el ámbito de su competencia, a la Asamblea General, al Consejo de Administración y al Gerente o presidente.</li> <li>• Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente o la Asamblea General de Socios.</li> <li>• Trabajar eventualmente ante algún problema legal que se le presente a la Cooperativa.</li> <li>• Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos y cualquier otro documento legal.</li> <li>• Presentar informes de su gestión cuando sean requeridos.</li> <li>• Actualizar sus conocimientos en todo lo referente al sector del transporte.</li> <li>• Asumir la defensa judicial o extrajudicial que se relacione con actividades propias de la Cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Jurisprudencia.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> 3 años</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b> Liderazgo, comunicación efectiva, negociación</p>
----------------------------	---	--

<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el Gerente lo referente a contabilidad, tesorería, facturación y cuentas por pagar de la Cooperativa.</li> <li>• Analizar con el Gerente los registros de cuentas por pagar y programar los pagos respectivos.</li> <li>• Coordinar con el Gerente el análisis de las variaciones entre el presupuesto de recaudos mensuales, contra el real, de acuerdo con los soportes y registros respectivos.</li> <li>• Coordinar el pago de Nómina, Seguridad Social e Impuestos fiscales.</li> <li>• Elaborar y presentar al Gerente los estados financieros de la cooperativa.</li> <li>• Controlar los aportes de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Contabilidad y Auditoría (CPA)</li> <li>• <b>Experiencia:</b> 3 años</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b> Rapidez de comprensión, perseverancia</p>
<b>Secretaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al público externo e interno, así como también orientarlos y brindarles información clara y oportuna.</li> <li>• Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios.</li> <li>• Llevar registro de entrada y salida de la correspondencia.</li> <li>• Verificar la documentación que llegue a la dependencia en cuanto a su procedencia y destino, a fin de poder remitirla correctamente.</li> <li>• Realizar y recibir llamadas telefónicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Bachillerato o secretariado (mínimo)</li> <li>• <b>Experiencia:</b> 1 año</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b> Relaciones humanas, atención al cliente, informática, comunicación efectiva oral y escrita.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en buen estado los elementos de trabajo asignados.</li> <li>• Convocar a reuniones de la Cooperativa.</li> <li>• Actualizar el archivo de la Cooperativa.</li> <li>• Redactar las actas de las sesiones de la Asamblea General ya sea ordinaria o extraordinaria y del Consejo de Administración.</li> <li>• Llevar un registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales.</li> </ul>	
<b>Conductor y/o Socio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir con responsabilidad.</li> <li>• Respetar las señales de tránsito y normativas vigentes.</li> <li>• No sobrepasar los límites de velocidad.</li> <li>• Realizar y coordinar el mantenimiento y chequeo de las unidades.</li> <li>• Verificar el buen estado de la unidad.</li> <li>• Ser amable y respetuoso con todos los pasajeros.</li> <li>• Disponer de todos sus documentos legales.</li> <li>• Acatar las disposiciones de los superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Chofer profesional.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> 1 a 2 años.</li> <li><b>Habilidades:</b> Reconocimiento de problemas, orientación espacial.</li> </ul>
<b>Servicios Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza de oficinas.</li> <li>• Realizar la limpieza y regar agua en las áreas verdes.</li> <li>• Cuidar las herramientas y equipos asignados para su labor.</li> <li>• Cuidado y mantenimiento de las instalaciones.</li> <li>• Realizar mensajería interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación:</b> Bachiller.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> No aplica.</li> <li>• <b>Habilidades:</b> Iniciativa.</li> </ul>

### 3.1.4. Clientes

Los clientes de la cooperativa Cootraestur Ltda. son instituciones escolares en su mayoría del segundo nivel, otras son empresas privadas y estatales; ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Los más importantes o frecuentes son:

**Figura 3.2.** Prestación de servicios principales clientes





UNIDAD EDUCATIVA  
SANTA MARIANA DE JESÚS GUAYAQUIL  
MARIANITAS GUAYAQUIL



### 3.1.5. Proveedores

Los proveedores con los que cuenta Cootraestur Ltda. ofrecen insumos, productos o servicios de muy buena calidad con precios razonables que van acorde a la calidad del producto o servicio que ofertan; con excelentes condiciones de pago, oportuna entrega y garantías, además cuentan con una gran experiencia y una muy buena reputación en el mercado, ubicados en la ciudad de Guayaquil. Los principales proveedores que tiene la cooperativa de Transporte “Cootraestur Ltda.” son los siguientes:

**Cuadro 3.1. Proveedores más importantes**

<b>Proveedor</b>	<b>Suministros</b>
Tires	Mecánica Automotriz y Accesorios
Lubri fast	Baterías
Autopace	Centro de Enderezada y Pintura
Car Wash	Lavado de Autos

**Elaborado por:** Autor

**Fuente:** Cootraestur Ltda.

### **3.1.6. Competidores:**

Se considera como competencia de la empresa Cootraestur Ltda a las empresas que se dedican a la misma actividad comercial, en este caso servicio de transporte. Las empresas cuentan con una flota moderna de vehículos, disponen de los permisos de operación y tienen muchos años en el mercado, prestan sus servicios en la ciudad de Guayaquil. Los principales competidores que tiene la cooperativa de Transporte “Cootraestur Ltda.” son los siguientes:

#### **Competidores más importantes**

- ❖ Cooperativa de Transporte Escolar Corpboy S.A.
- ❖ Cooperativa de Transporte de Personal Transerc Ltda.
- ❖ Cooperativa de Transporte Juan Pablo II
- ❖ Cía. de transporte Escolar e Institucional LUNAEXPRESS S.A
- ❖ Coop. de Transporte Escolar e Institucional CONDOR LTDA.
- ❖ Transporte Escolar y Empresarial BRISACAR
- ❖ Cooperativa de Transporte de Personal “Cristóbal Colon”
- ❖ Cooperativa de Transporte Personal “Universal”.
- ❖ Compañía de Transporte Escolar y de Personal SEHORE S.A.
- ❖ Cía. De Transporte Escolar y Empresarial Versan S.A
- ❖ Servicio de Transporte Escolar y Empresarial AGUACLARA S.A

**Fuente:** Cootraestur Ltda. e investigación de Campo.

**Elaborado por:** Autor

### **Principales productos o servicios**

Los principales productos o servicios que en la actualidad oferta la cooperativa de transporte escolar e institucional “Cootraestur Ltda.” es la prestación de servicios de traslados de estudiantes, trabajadores y turistas dentro de la ciudad de Guayaquil.

#### **3.1.7. Proceso objeto de estudio**

En función de la **teoría administrativa neoclásica** que pone realce en la estructura de la organización y en las tareas, tanto de una organización formal como informal, se detallan las actividades que la empresa realiza como parte del proceso administrativo:

#### **PLANEACIÓN:**

Esta dado por las siguientes etapas:

- 1. Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa:** Para lo cual se debe llevar a cabo un análisis interno de la cooperativa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra y como se ve afectada la organización por los diferentes factores.
- 2. Fijación de objetivos para la cooperativa:** Para esta etapa se debe determinar tanto los objetivos generales como los específicos que se pretende lograren en el mediano y largo plazo y cuantificar los mismos, estos objetivos deben ser coherentes, medibles, flexibles, y entendibles.
- 3. Establecimiento de premisas:** En este punto se tienen que establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación actual de la empresa en aspectos operativos, financieros y que pueden afectar a que se cumplan los principales fines de la cooperativa “Cootraestur”.
- 4. Determinación de estrategias para la cooperativa:** En esta etapa se debe establecer las líneas de acción es decir que actividades se van a realizar y que cambios se van a implementar con el fin de lograr los objetivos fijados.

**5. Evaluación de las estrategias planteadas:** Para esta etapa se debe analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias es decir identificar aspectos positivos y negativos de éstas con el fin de determinar si es que van a contribuir o no al mejoramiento del funcionamiento de la cooperativa.

**6. Elección de una o más estrategias:** Aquí se tiene que elegir la estrategia o el conjunto de estrategias y alternativas que los encargados de llevar a cabo el procedimiento de planeación de la cooperativa consideren que van a proporcionar una mayor garantía de éxito.

**7. Elaboración del presupuesto para la cooperativa:** Finalmente, se debe cuantificar el plan general en unidades monetarias con el fin de prever los ingresos y los gastos que se van a tener esto debe ser realizado con la ayuda de la persona encargada de llevar la contabilidad de la cooperativa.

## **ORGANIZACIÓN:**

Es el que se determina a continuación:

**1. Identificación de las actividades que realiza la cooperativa:** Aquí se debe definir cuáles son las actividades primarias y actividades de apoyo que desarrollan diariamente los miembros de esta cooperativa para llevar a cabo el funcionamiento normal de la misma.

**2. Asignación de las actividades al personal:** En esta fase se debe determinar las actividades que van a realizar cada uno de los miembros y cuánto tiempo le va a tomar realizarla por las cuales cada uno debe hacerse responsable de su cumplimiento.

**3. Diseño de la estructura organizativa:** En esta fase se debe diseñar el organigrama de la empresa en el que se encuentre claramente definido tanto de manera gráfica como de forma escrita como está conformada la organización.

**4. Determinación de niveles jerárquicos** Claramente los diferentes niveles jerárquicos se deben definir aquí, los mismos que se determinan

en base al grado de responsabilidad y autoridad asignadas a los diferentes cargos.

**5. Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo:** Se deben establecer acuerdos entre todos los miembros de la cooperativa en esta fase, con el fin de canalizar los recursos.

**6. Delegación de la autoridad:** Es muy importante transferir el trabajo y la autoridad a cualquier otro miembro de la organización, para de esta manera todos puedan aportar con la organización.

**7. Control de responsabilidades y retroalimentación:** En esta fase se va a determinar si se está cumpliendo con las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros que conforman esta cooperativa.

#### **DIRECCIÓN:**

Se detalla a continuación:

**1. Toma de decisiones por parte del nivel directivo y ejecutivo:** En el caso de la cooperativa la toma de decisiones es una atribución principal del presidente con el gerente de la cooperativa, pero en base a lo que se determina en la Asamblea General de Socios.

**2. Integración de las personas que laboran para la organización:** Es el aspecto mediante el cual el presidente en el caso de la cooperativa “Cootraestur Ltda” elige y se provee de los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para poner en marcha las decisiones que se hayan tomado.

**3. Motivación a todos los miembros de la cooperativa:** La motivación del personal en toda organización es muy importante ya que mediante ella se puede lograr mejorar el desempeño de todos los miembros.

**4. El sistema de comunicación para la cooperativa:** La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección ya que mediante él se transmite y recibe información dentro de una organización.

**5. Liderazgo y supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa:** En esta fase es muy importante que el presidente de la cooperativa establezca acuerdos y la forma mediante la

cual van a supervisar, vigilar las actividades que se realizan diariamente y además guiar a los demás miembros de la cooperativa.

#### **CONTROL:**

Está compuesto por las siguientes etapas:

**1.Comparar el desempeño real con lo planificado:** En esta fase el organismo correspondiente debe siempre estar vigilando y supervisando que las actividades que se realizan estén de acuerdo con lo planificado además debe realizar una comparación de los resultados obtenidos.

**2.Informe de desempeño:** Este informe debe ser elaborado conjuntamente por los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa el cual debe mostrar los resultados que se obtuvieron luego de la gestión administrativa.

**3.Analizar las variaciones encontradas:** En esta etapa el organismo correspondiente de la cooperativa va a realizar un análisis de las variaciones encontradas y las operaciones relacionadas con el fin de determinar las causas que provocaron dichas variaciones.

**4.Desarrollar acciones correctivas:** Aquí se deben establecer una serie de acciones correctivas opcionales es decir realizar una reunión con los miembros del Consejo de Vigilancia de la cooperativa para determinar dichas acciones para poder corregir cualquier deficiencia que haya sido encontrada.

**5.Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica:** En este punto el organismo correspondiente mediante criterios de selección adecuados va a establecer la mejor acción correctiva para determinado problema y llevarlo a cabo con el fin de solucionarlo.

**6.Seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección:** En esta etapa el Consejo de Vigilancia debe realizar un seguimiento y una evaluación de la acción correctiva que fue aplicada con el fin de determinar si es que realmente está contribuyendo a la solución del problema o no.

En base a los procedimientos de planeación, organización, dirección y control descritos anteriormente éstos han sido adaptados para esta

cooperativa los mismos que deben ser llevados a cabo por los diferentes organismos existentes dentro de la cooperativa.

**Procesos que lleva a cabo el departamento comercial:**

<b>Los conductores</b>	Ofrecen el servicio a las instituciones escolares o empresariales, llevando la propuesta documentadamente, visita que la realiza a penas terminando el año escolar.
<b>La secretaria</b>	Realiza la labor de seguimiento telefónicamente a las instituciones visitadas por los conductores.

**3.1.8 Análisis económico financiero de periodos anteriores.**

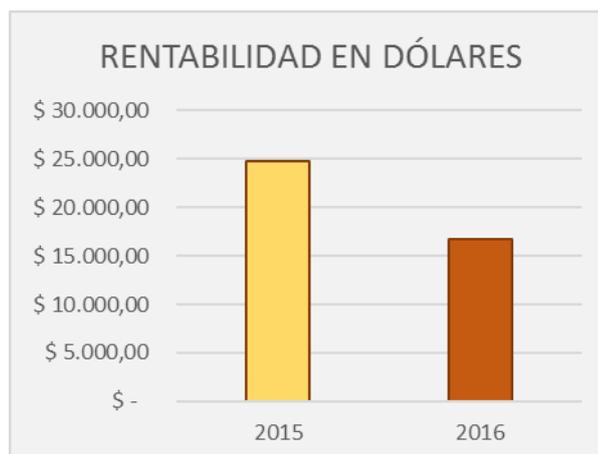
**Cuadro 3.2. Análisis financiero**

COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL "COOTRAESTUR LTDA."			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE			
	2015		2016
<b>4 INGRESOS</b>			
4.2 Ingresos Administrativos	\$ 70.250,00		\$ 61.115,00
4.3 Otros Ingresos	\$ 3.250,00		\$ 2.500,00
<b><u>TOTAL DE INGRESOS</u></b>	<b><u>\$ 73.500,00</u></b>		<b><u>\$ 63.615,00</u></b>
<b>6 GASTOS</b>			
6.1 Gastos Administrativos	\$ 12.005,15		\$ 13.717,18
6.2 Gastos de Personal	\$ 16.056,00		\$ 14.045,28
6.3 Beneficios Sociales	\$ 1.546,12		\$ 1.370,57
6.4 Gastos Generales	\$ 10.135,20		\$ 9.191,01
6.5 Mantenimiento y Reparaciones	\$ 1.250,00		\$ 1.500,00
6.6 Servicios Varios	\$ 2.350,00		\$ 2.500,00
6.7 Otros Gastos	\$ 5.420,00		\$ 4.526,00
<b><u>TOTAL DE GASTOS</u></b>	<b><u>\$ 48.762,47</u></b>		<b><u>\$ 46.850,04</u></b>

## Rentabilidad graficada

**Cuadro 3.2.1.** Comparación de rentabilidad

AÑO	Ingresos	Gastos	Ganancia (I-G)
2015	\$ 73.500,00	\$ 48.762,47	\$ 24.737,53
2016	\$ 63.615,00	\$ 46.850,04	\$ 14.764,96



**Fuente:** Cooperativa de Transporte "Cootraestur Ltda.".

**Elaborado por:** Autor.

## Análisis

Como se observa en el gráfico de los ingresos, la rentabilidad no está acorde a las expectativas de los socios.

## 3.2. Diseño de la investigación

### 3.2.1. Tipos de investigación

Los tipos de investigación a que se asocian a este trabajo son la exploratoria, descriptiva y la documental.

#### Investigación exploratoria

Conocido también como estudio piloto, son aquellos que se analizan por primera vez o son estudios muy poco investigados; también se emplean para identificar una problemática.

Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad; permite además la

familiarización con las personas a investigar y así conocer su percepción. (Hernández, 2006, p.103).

#### **Investigación descriptiva.**

Los estudios descriptivos admiten medir de forma independientes las variables, aun cuando no se formule hipótesis alguna; pues estas aparecen expresadas en los objetivos de la investigación; del objeto, sujeto o fenómeno a estudiar.

Se empleará la investigación descriptiva porque se abordará todo lo relacionado a las variables de la investigación. Describiendo sus procesos, estrategias, significado y análisis del problema planteado. (Arias 2006).

#### **Investigación documental.**

La investigación documental es un tipo de estudio de interrogantes que emplea documentos oficiales y personales como fuente de información; dichos documentos pueden ser de diversos tipos: impresos, electrónicos o gráficos.

Es también, una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información. (Baena ,1985)

### **3.2.2. Técnicas y herramientas de la investigación**

Las técnicas que se utilizan en este estudio son las siguientes:

- Observación.
- Encuesta.
- Documentos.

#### **Observación**

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. ( Piéron,1986).

## **Encuesta**

Es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. (Robert Johnson & Patricia Kuby, 2005).

El propósito de la encuesta es conocer las necesidades o preferencias sobre algo o alguien y de pendiendo de los resultados se puedan tomar decisiones (Paul L. Meyer, 2007).

## **Documentos**

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos de cualquier índole y de diversos autores, en los que el investigador fundamenta y complementa su investigación. Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos. (Ledesma, 2005).

### **3.2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se refiere al lugar donde se ubica la población de interés. Las estadísticas de por si no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan. Por lo tanto, es necesario entender los conceptos de población y de muestra para lograr comprender mejor su significado en la investigación que se lleva a cabo.

**Población:** Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales. (Visauta, B. 2002)

**Entre éstas tenemos:**

- a) **Homogeneidad:** que todos los miembros de la población tengan

las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.

- b) **Tiempo:** se refiere al periodo de tiempo donde se ubicaría la población de interés. Determinar si el estudio es del momento presente o si se va a estudiar a una población de cinco años atrás o si se van a entrevistar personas de diferentes generaciones.
- c) **Espacio:** Se refiere al lugar donde se ubica la población de interés.
- d) **Cantidad:** Se refiere al tamaño de población.

Para la organización, análisis e interpretación de la información fue necesario tomar una base de datos existentes en la cooperación de transporte “Cootraestur Ltda.” para ello se consideró a 1 gerente o presidente y 79 socios.

**Muestra:** La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la cantidad y cuán representativo se quiere sea el estudio de la población. (Foster, J. 1998)

- a) **Aleatoria:** cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido
- b) **Estratificada:** cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar.
- c) **Sistemática:** cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra.

**El muestreo:** es indispensable para el investigador cuando la población es demasiado grande o infinita ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de la población debido a problemas de tiempo recursos y esfuerzos.

### POBLACION / MUESTRA A ENCUESTAR

Ítem	Encuestados	Población	Muestra
1	Presidente o gerente	1	1
2	Socios	79	79
<b>TOTAL:</b>		<b>80</b>	<b>80</b>

**Fuente:** Cooperativa "Cootraestur Ltda."

**Elaborado por:** Autor

#### **Nota:**

No se selecciona muestra debido a que se trata de una población finita, la misma que está compuesta por una cantidad limitada de elementos. En cuanto a su naturaleza matemática, se establece que es una población finita, cuando el conjunto cuenta con un número menor a cien mil miembros; debido a esto se aplica la encuesta al número total de informantes.

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1. Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico de la situación de los procesos administrativos en el área comercial de la empresa Cootraestur Ltda., se utilizarán las siguientes herramientas:

- Análisis FODA
- Análisis de las encuestas.

#### Análisis FODA

Examina la situación en que se encuentra la empresa que se estudia o se investiga, es un acrónimo: Fortalezas (factores positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar), Debilidades (se deben eliminar o reducir) y Amenazas (podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). (Robert Espinosa, 2013)

Para la realización del análisis FODA se realiza un estudio del entorno de la cooperativa “Cootraestur Ltda.” para determinar como la organización se ve afectada por los diferentes factores externos: político, legales, económicos, culturales y tecnológicos, del mismo modo se evaluarán los aspectos internos de la cooperativa que inciden directamente en su proceso administrativo.

#### ENTORNO

##### Político- Legales

En el aspecto político la cooperativa “Cootraestur Ltda.” está regida principalmente por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que es la que rige actualmente a todas las cooperativas incluidas las de transporte y demás leyes conexas, su reglamento general, los principios y normas del cooperativismo universal, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad

Vial (LOTTTSV), el Estatuto de la Cooperativa y los Reglamentos Internos dictados para su mejor funcionamiento.

Actualmente los órganos encargados de regular el sector cooperativo es principalmente el Ministerio del sector, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y la Agencia Nacional de Tránsito.

### **Factores económicos**

En cuanto a lo económico esta organización se ve afectada principalmente por la inflación en los precios de productos que son indispensables para su operación diaria como son el combustible y los repuestos de los vehículos, también al momento de adquirir un nuevo vehículo los precios de éstos son demasiado alto, lo que constituye un obstáculo para el mejoramiento del servicio que brindan.

### **Factores socio - culturales**

El transporte constituye uno de los elementos principales para el desarrollo de las sociedades por lo que la existencia de esta cooperativa es de mucha importancia para el desarrollo principalmente de la ciudad ya que los habitantes de la misma constituyen la mayor parte de sus usuarios, el incremento poblacional también constituye un aspecto positivo para el desarrollo de la cooperativa “Cootraestur. Ltda.”.

### **Factores tecnológicos**

Podemos decir que en el sector del transporte el factor tecnológico no está muy desarrollado aun, sin embargo, la implementación de factores tecnológicos como un nuevo sistema, cámaras de vigilancia y otros elementos que permitan el mejor funcionamiento de la organización sería muy importante ya que permitiría mejorar los ingresos financieros.

## **FACTORES INTERNOS**

### **Planificación**

La cooperativa de transporte “Cootraestur Ltda” no tiene un sistema establecido de planificación en sus funciones sean estas administrativas, financieras, operativas, etc.; por tal motivo se le han presentado una serie de problemas organizativos, debido a la falta de proyección por parte de

sus directivos. Es decir, la mayoría de sus actividades se las realiza por intuición o costumbre en lugar de basarse en una planificación bien estructurada.

Otro aspecto que se puede notar es la no existencia de un plan estratégico como guía para su funcionamiento, los objetivos que persigue, las políticas y líneas de actuación para conseguir dichos objetivos.

### **Organización**

En las cooperativas de transporte la organización administrativa y su estructura interna se encuentran establecida en base a normas jurídicas determinadas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. La estructura Interna de la cooperativa se encuentra descrita en su estatuto vigente de la siguiente manera: El gobierno, dirección, administración y control interno de la cooperativa, los mismos que se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

- Asamblea General de Socios o Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Presidencia o gerencia
- Comisiones

El problema que se puede observar en cuanto a la organización de la institución es que los diferentes organismos no cumplen a cabalidad con todas las funciones establecidas para cada uno de ellos debido a la falta de conocimiento, en algunos casos las funciones no están de acuerdo con su cargo.

Otra de las dificultades que existe es que los directivos y los socios no poseen el suficiente conocimiento sobre aspectos financieros, por lo que la parte económica se encuentra en manos de una sola persona que es el contador en este caso, para quien actualmente no se encuentran establecidas las funciones del cargo.

## **Dirección**

El proceso de dirección requiere que la persona que se encuentra al frente de la cooperativa sepa conducir a los demás miembros a la consecución de los objetivos deseados, en la cooperativa “Cootraestur Ltda.” el órgano de dirección de la cooperativa es el consejo de administración el mismo que está integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, el problema que se presenta en este proceso de dirección es que debido a que sus objetivos y estrategias no se encuentran bien delimitados que guíe las diferentes actividades que realiza la cooperativa provoca que el proceso de dirección no se cumpla en su totalidad.

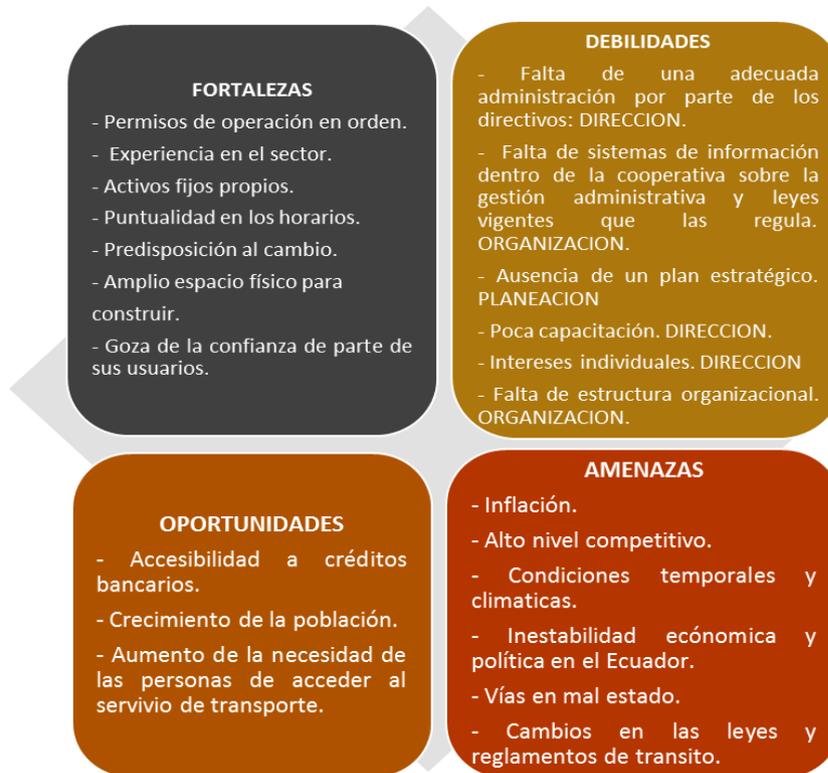
Para llevar a cabo la dirección de una organización es indispensable poseer algún grado de liderazgo y empoderamiento a más de poseer los conocimientos administrativos y de las diferentes operaciones que realiza.

## **Control**

En la cooperativa “Cootraestur Ltda.” el consejo de vigilancia es el órgano encargado de controlar los actos y contratos que son autorizados tanto por el consejo de administración como por la presidencia además es el encargado de realizar el control de la contabilidad de la cooperativa, este consejo se encuentra integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes.

El problema principal en el proceso de control es que los integrantes de este organismo controlador no poseen el conocimiento necesario relacionados con auditoría o contabilidad, dejando este aspecto primordial descuidado lo que afecta el buen funcionamiento de la cooperativa.

**Cuadro 4.1. Matriz FODA cooperativa de transporte escolar e institucional “Cootraestur Ltda.”**



**Fuente:** Cooperativa de Transporte “Cootraestur Ltda.”

**Elaborado por:** Autor

### **Análisis**

Mediante el análisis **FODA** se identifican algunas debilidades en el proceso administrativo de la empresa, principalmente en las etapas de la planeación, organización y dirección, como sigue:

**ANALISIS DE LA ENCUESTA.**

**Encuesta aplicada al personal administrativo y socios de la empresa de transporte escolar e institucional “Cotraestur Ltda.”**

**Objetivo:** Identificar las debilidades que presenta el proceso administrativo en la empresa “Cotraestur Ltda.”

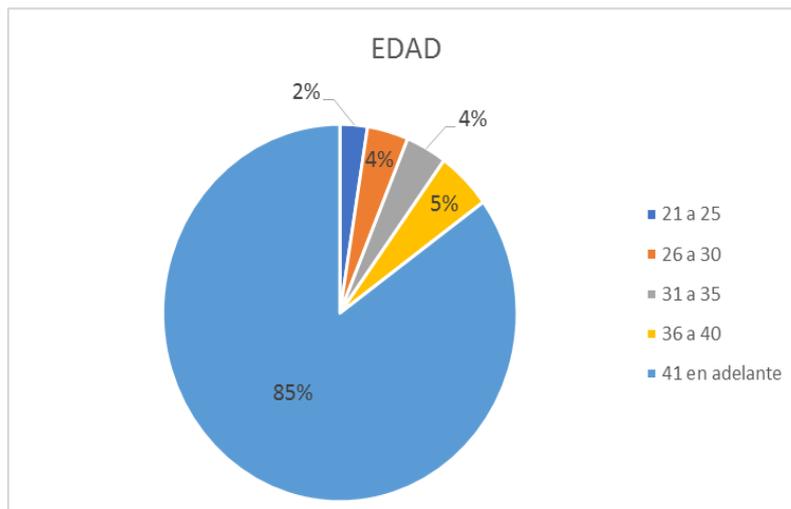
**EDAD.**

**Cuadro 4.2.**

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
21 a 25	2	2%
26 a 30	3	4%
31 a 35	3	4%
36 a 40	4	5%
41 en adelante	68	85%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.3.** Edad de las personas encuestadas.



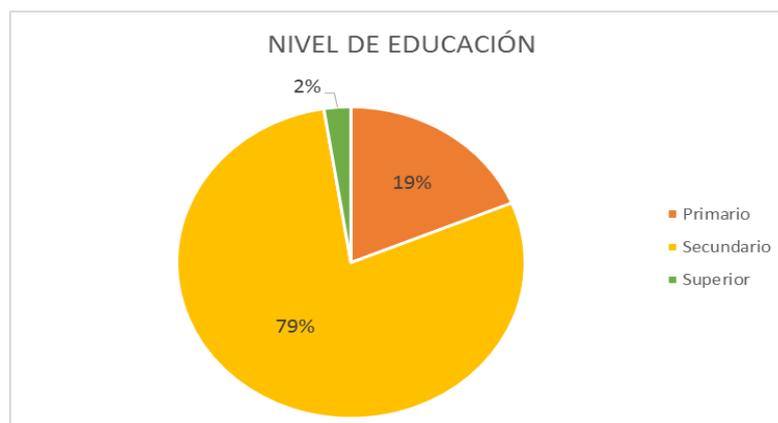
## NIVEL DE EDUCACIÓN.

**Cuadro 4.3.**

NIVEL DE EDUCACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primario	15	19%
Secundario	63	79%
Superior	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autor

**Figura 4.4.** Nivel de educación de las personas encuestadas.



## PREGUNTA 1.

¿Sabe usted que es el proceso administrativo?

**Cuadro 4.4.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	80	100%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaborado por: Autor

**Figura 4.5.** Proceso administrativo.



**Análisis:**

Según las respuestas del cuadro 4.4., el 100% de los entrevistados comentaron que no saben lo que es un proceso administrativo.

**Interpretación:**

Al no contar con un adecuado conocimiento en procesos administrativos, se refleja como una debilidad en el análisis interno de la organización.

**PREGUNTA 2.**

¿Conoce usted las metas que se ha trazado la cooperativa en el año?

**Cuadro 4.5.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	80	100%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.6.** Conocimientos de las metas que tiene la cooperativa “Cootraestur Ltda.” por parte de los colaboradores.



**Análisis:**

Según las respuestas del cuadro 4.5., el 100% de los entrevistados manifestó que desconocen las metas trazadas por la organización; es decir no hay metas trazadas por parte de la cooperativa para el desarrollo de su actividad.

**Interpretación:**

Al no contar con una adecuada difusión de las metas, direccionada para el desarrollo de las funciones de los colaboradores en el área comercial, se refleja como una debilidad en el análisis interno de la organización.

**PREGUNTA 3.**

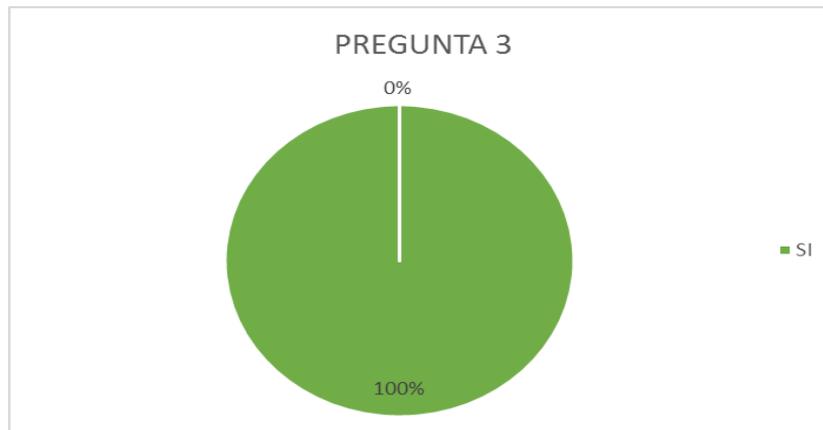
¿Usted cree que las capacitaciones ayuden a desarrollar de manera satisfactoria su trabajo?

**Cuadro 4.6.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.7.** Importancia de recibir capacitaciones.



**Análisis:**

El 100% de los encuestados manifestaron que consideran necesario y muy importante recibir capacitaciones.

**Interpretación:**

En la gráfica 3 se refleja que los colaboradores de “Cootraestur Ltda.”, creen que recibir capacitaciones ayudan a desarrollar satisfactoriamente el trabajo.

**PREGUNTA 4.**

¿Mantienen reuniones periódicas con los directivos para mantenerse al tanto de aspectos relacionados a la organización?

**Cuadro 4.7.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	80	100%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autor

**Figura 4.8.** Reuniones que se dan en la empresa



**Análisis:**

La gráfica refleja que el 100% de los encuestados afirman que no hay reuniones entre los directivos y colaboradores.

**Interpretación:**

Se observa en el gráfico 4 que no existe reuniones periódicas con los directivos para mantenerse al tanto de los aspectos relacionados con la cooperativa Cootraestur Ltda.”.

**PREGUNTA 5.**

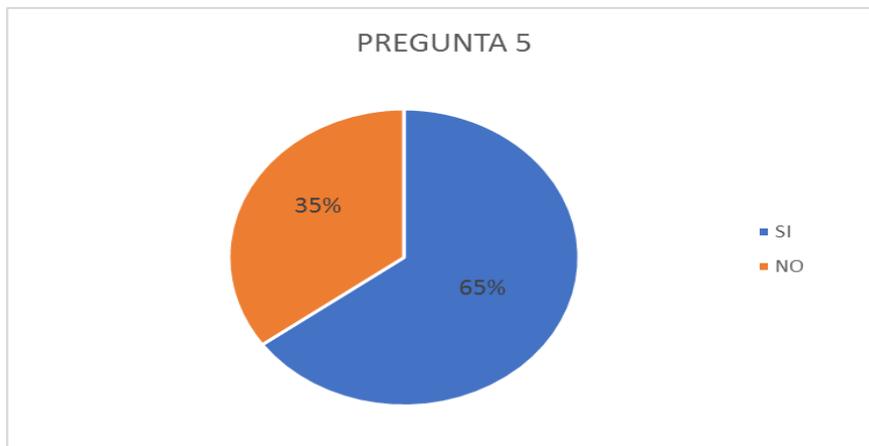
De acuerdo con su criterio, ¿La cooperativa cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios?

**Cuadro 4.8.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	65%
NO	28	35%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.9.** Cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios.



**Análisis:**

En esta pregunta se obtuvo respuestas, en un 35% de los encuestados que consideran que la cooperativa no cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios, y el 65% consideran que si los tiene.

**Interpretación:**

El criterio de un importante porcentaje de los miembros de la cooperativa “Cootraestur Ltda.” coincide en que la empresa no cuenta con instrumentos y medios de trabajo necesarios.

**PREGUNTA 6**

¿Conoce usted las funciones o tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?

**Cuadro 4.9.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	60%
NO	32	40%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.10.** Conocimientos de las tareas que debe realizar en el trabajo.



**Análisis:**

Del 100% de los encuestados, el 60% desconoce de las funciones que debe de realizar en su puesto de trabajo, por lo que es necesario la adopción de un manual de procedimientos y funciones en “Cootraestur Ltda.”, y el 40% que si conoce las funciones.

**Interpretación:**

La gráfica muestra que la mayoría de los colaboradores de la empresa de transporte “Cootraestur Ltda.” desconocen de las funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo, ratificándose el requerimiento de un manual de procedimientos y funciones que les sirva de guía para mejorar los ingresos.

**PREGUNTA 7**

¿Recibe alguna retroalimentación por parte de los directivos respecto a su desempeño laboral?

**Cuadro 4.10.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	5%
NO	76	95%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.11.** Retroalimentación recibida por parte de los directivos sobre el desempeño laboral de los colaboradores.



**Análisis:**

El 95% de los encuestados respondió que no hay retroalimentación que permite obtener el correcto flujo de información respecto al desempeño laboral; y el 5% contestó que si la hay.

**Interpretación:**

La gráfica muestra que la mayoría de los colaboradores de la empresa de transporte “Cootraestur Ltda.” no cuentan con una retroalimentación respecto a su desempeño laboral.

**PREGUNTA 8.**

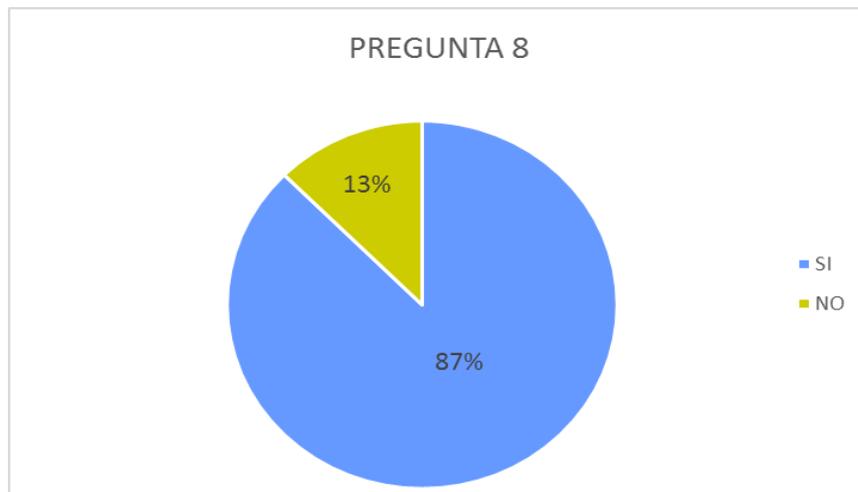
¿Considera usted que “Cootraestur Ltda.” requiere aplicar un plan de mejora para incrementar los ingresos?

**Cuadro 4.11.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	87%
NO	10	13%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.12.** Aplicar un plan de mejora para incrementar los ingresos.



**Análisis**

La mayoría de los encuestados consideran que la empresa de transporte “Cootraestur Ltda.” requiere aplicar un plan de mejora para incrementar los ingresos.

**Interpretación**

En la gráfica se hace evidente el criterio favorable de los colaboradores de la empresa de transporte “Cootraestur Ltda.” para que se aplique un plan de mejora y de esta manera los ingresos se incrementen.

**PREGUNTA 9.**

¿Se presentan informes de gestión a los directivos?

**Cuadro 4.12.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	5%
NO	76	95%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autor

**Figura 4.13.** Informes de gestión a los directivos por parte de los colaboradores.



**Análisis:**

El 5% de las personas entrevistadas contestó que si presentan las gestiones de sus actividades a los directivos y el 95% de los encuestados respondió que no.

**Interpretación:**

Según muestra la gráfica. la mayoría de los colaboradores de la empresa de transporte “Cootraestur Ltda.”, no presentan informe de sus gestiones a los directivos.

**ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Luego de contrastar el proceso administrativo según el marco teórico y el análisis de la encuesta, se tiene lo siguiente:

**Figura 4.14.** Análisis del proceso administrativo del área comercial



#### **4.2. PLAN DE MEJORAS**

Los resultados obtenidos del análisis de las encuestas; nos permiten identificar el cumplimiento o no cumplimiento de las funciones de cada etapa del proceso administrativo y como resultado, diseñar estrategias para su mejora. El propósito, es hacer que la institución sea una cooperativa organizada en todas sus funciones, para que de esta manera obtenga una mejor rentabilidad.

En función de lo expuesto en el párrafo anterior, a continuación, se propone un plan de mejoras con el modelo **5W/2H**; el cual contiene en detalle una serie de estrategias sugeridas:

**Plan de mejora de procesos administrativos en el área comercial de la cooperativa de Transporte “Cootraestur Ltda.” modelo 5W/2H**

<b>What? ¿Qué?</b>	<b>Why? ¿Por qué?</b>	<b>How? ¿Cómo?</b>	<b>When? ¿Cuándo?</b>	<b>Who? ¿Quién?</b>	<b>Where? ¿Dónde?</b>	<b>How Much? ¿Cuánto?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinir la estructura de la cooperativa. <b>Organización.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que cada miembro de equipo conozca sus funciones y líneas de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratando los servicios de coaching con una empresa externa a la organización, explicando la situación y lo que se quiere lograr; realizando las sesiones de coaching organizacional a los directivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayo del 2018</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cootraestur Ltda.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$ 2.000</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los directivos para orientar el plan de acción. y luego evaluar a colaboradores <b>Planeación y control.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para obtener mayor eficiencia e incentivar la proactividad y metas en el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutando y seleccionando recurso humano idóneo utilizando fuentes como: universidades y agencias cazatalentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junio del 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cootraestur Ltda.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$ 2.000</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un departamento de recurso o talento humano. <b>Organización.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para realizar un proceso adecuado de integración y corregir deficiencias en el proceso administrativo relacionado principalmente a las funciones del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratando los servicios de un asesor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julio del 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicepresidente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cootraestur Ltda.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$ 1.500</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un área comercial y sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para implementar estrategias que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratando a un buen equipo de profesionales que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agosto del 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer vocal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cootraestur Ltda.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$ 1.000</li> </ul>

<p>respectivas funciones. <b>Organización.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar página web corporativa. <b>Planeación.</b></li> <li>Socializar con los colaboradores de la cooperativa Información relevante como: misión, visión, objetivos. de la compañía. <b>Planeación.</b></li> <li>Aplicar técnica de marketing como merchandising. <b>Planeación</b></li> <li>Realizar evaluaciones y talleres de capacitación personal. <b>Planeación.</b></li> </ul>	<p>direccionen a un crecimiento económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para comunicar los servicios y beneficios a clientes actuales y potenciales.</li> <li>Para lograr que todos los colaboradores trabajen hacia un mismo objetivo y crear sentido de pertenencia.</li> <li>Para incrementar los ingresos de la compañía.</li> <li>Para generar mecanismos de control, fomentando una cultura organizacional administrativa uniforme.</li> </ul>	<p>desarrolle la web.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Con la empresa externa de coaching.</li> <li>Contratar una agencia para la realización y distribución de las herramientas de merchandising.</li> <li>Optimizando las capacitaciones recibidas por los directivos.</li> <li>Con la empresa externa de coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Septiembre del 2018.</li> <li>Octubre del 2018.</li> <li>Noviembre del 2018.</li> <li>Diciembre del 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo vocal</li> <li>Tercer vocal</li> <li>El presidente</li> <li>El presidente y vicepresidente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Cootraestur Ltda.”.</li> <li>“Cootraestur Ltda.”.</li> <li>“Cootraestur Ltda.”.</li> <li>“Cootraestur Ltda.”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$1.000</li> <li>\$1.500</li> <li>\$200</li> <li>\$1.000</li> </ul>
--	--	--	---	--	--	--

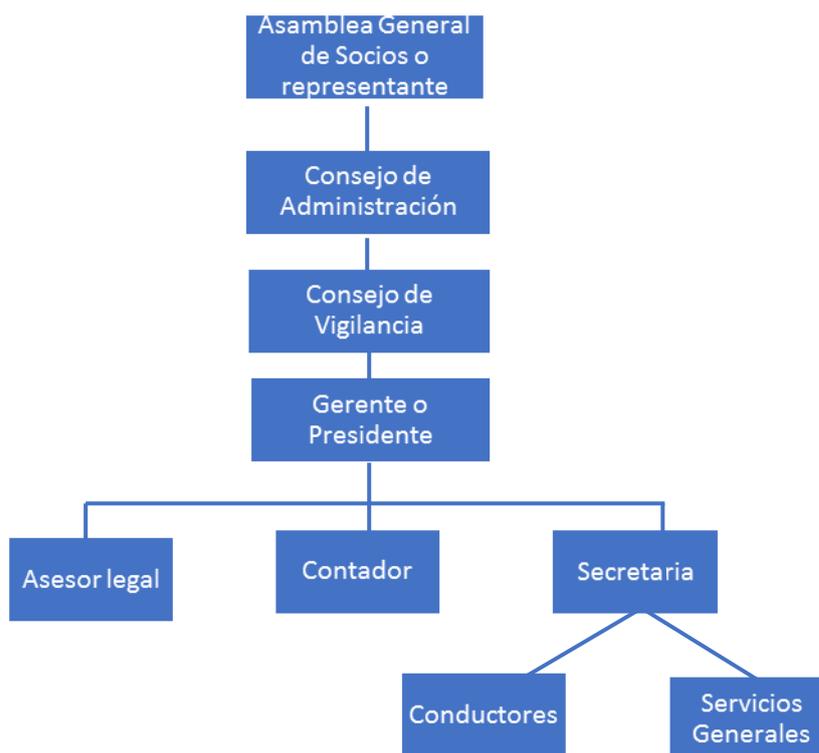
Elaborado por: Autor

Del plan de acción anterior se seleccionan dos componentes estratégicos con oportunidad de mejora como son: estructura y cultura organizacional, que se consideran prioritarias.

- **Estructura organizacional**

En función de la información obtenida y de acuerdo con los principios del planteamiento neoclásico que consiste en identificar las funciones de los administradores, deduciendo de ellas los principios fundamentales de la práctica de la administración; se propone mejorar la estructura del organigrama ya que faltan instrumentos muy importantes que apoyen al proceso administrativo y el desarrollo efectivo de las actividades propias de la institución:

**Figura 4.15.** Organigrama propuesto



**Fuente:** Cooperativa de Transporte “Cootraestur Ltda.”

**Elaborado por:** Autor

El poseer una estructura organizacional claramente establecida ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades, así como definir las atribuciones y actividades que debe realizar cada persona, y finalmente contribuye a la fijación de nivel de autoridad y subordinación de cada persona. En primera instancia es necesario implementar una persona responsable capacitada para desarrollar las funciones de administración del talento humano de la compañía, una vez realizado este paso, se recomienda fomentar el paso a continuación:

- **Cultura organizacional**

Realizar un programa a través del cual se socialice la misión, visión, objetivos y estrategias de la compañía a todos los asociados, capacitar, mantener comunicación constante con el personal, a fin de mejorar el desempeño captando sus opiniones y sugerencias que puedan ser implementadas en beneficio de la empresa e instituir un área de recurso o talento humano.

**Cuadro 4.13.** Cronograma de programa

ACTIVIDADES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.
Capacitar a los directivos							
Implementar Dpto. Talento Humano							
Diseñar área comercial							
Diseñar página web							
Socializar misión y visión							
Aplicar técnica de marketing							
Realizar Evaluaciones							

**Elaborado por:** Autor

**PROPUESTA DE PROCESO ADMINISTRATIVO PARA  
COMERCIALIZAR EL SERVICIO.**



#### 4.2.1. Conclusiones

1.- Al fundamentar los aspectos teóricos, se identificó que el enfoque neoclásico asigna alta jerarquía a la estructura, autoridad y responsabilidad. Además, incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección compartida. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos de la organización.

2.- Al realizar el diagnóstico del proceso administrativo en relación con el enfoque neoclásico administrativo, se identificó que las funciones con mayor deficiencia son: **la planeación, organización y dirección**, no hay planes formalmente diseñados ni comunicados, la empresa no cuenta con una correcta estructura organizativa, con funciones expresadas de manera formal, ni con un proceso formal de integración de personal, no poseen un sistema de comunicación entre los colaboradores y directivos.

3.-Se elaboró un plan de acción que permita, la mejora del proceso administrativo en las funciones identificadas con falencias. Considerando el modelo **5W/2H**.

#### 4.2.2. Recomendaciones

Se recomienda aplicar el plan de mejoras propuesto en esta tesis, que permitan incrementar los ingresos de la cooperativa de transporte “Cootraestur Ltda.”.

Se recomienda, además:

- Elaborar manuales de procedimientos y funciones establecidos a fin de que todos tengan lineamientos y sepan las actividades que tienen que desarrollar, lo que va a favorecer a mejores logros.
- Que el Consejo de Administración evalúe periódicamente la ejecución de los procedimientos administrativos con el fin de conservar la eficacia.
- Contar con un reglamento interno en el cual se especifiquen funciones, responsabilidades, horarios, prohibiciones, derechos, sanciones, exclusiones, retiros, etc.
- Elaborar un plan de capacitaciones sobre relaciones humanas, contabilidad y auditoría, atención a los usuarios, para así lograr un eficiente funcionamiento de la institución.
- Realizar mantenimiento preventivo en las unidades, que es una herramienta que permite maximizar la eficiencia de los vehículos, aumentar su vida útil y reducir el impacto ambiental negativo.

## BIBLIOGRAFÍA

"Introducción a la teoría general administrativa"; Idalberto Chiavenato, (ed. Macgraw-Hill, 2005).

"Antecedentes históricos y teoría de la administración"; Antonio Aguilar Morales, (ed. JE, 2010).

Administration. James A. F. Freeman Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana. 1996

Koontz, H. (1991). Elementos de Administración. México: Derechos Reservados.

Muñiz, L. Cómo Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Tercera edición.

Revolledo, G. (2009). Gestión, Calidad y Agregación de Valor en Información. Chile: Biblioteca Documentalista.

Robbins, S. P. (2005). Administración. México: Pearson Educación, Octava Edición.

Welsch, G. y. (2005). Presupuestos Planificación y Control. México: Pearson Educación, Sexta edición.

Carro, J. R. (2008). Business Pocket. La Coruña - Spain: Netbiblo, S.L.

Denove, C., & Power, J. (2006). Satisfacción del cliente. s.i.: Portafolio.

Gerencia y Negocio. (2006). Retrieved from

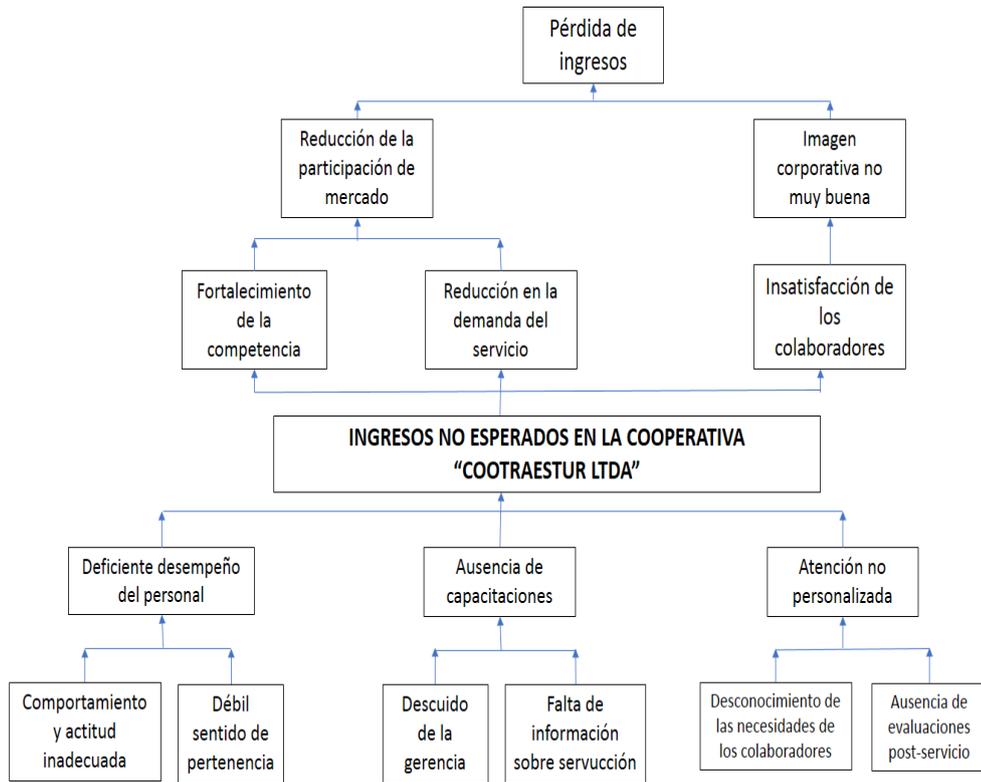
Robbins S., Decenzo D. (2009). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicables. México, Tercera ed.

Leyes:

Ley de Economía Popular y Solidaria.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV).

**“Árbol del problema de “COOTRAESTUR LTDA.”**



**Fuente:** Cooperativa de Transporte “Cootraestur Ltda.”  
**Elaborado por:** Autor

**Formato de encuesta**

Estudiante del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, de la carrera de Tecnología en Administración de Empresas está realizando una investigación sobre implementar un plan de mejora en procesos administrativos en el área comercial para la cooperativa de transporte “Cootraestur Ltda.”

Por favor dedicar unos minutos de su tiempo para el desarrollo del siguiente cuestionario.

**Datos Generales**

<b>Edad:</b>	21 a 25	<input type="checkbox"/>	<b>Nivel de Educación:</b>	Primario	<input type="checkbox"/>
	26 a 30	<input type="checkbox"/>		Secundario	<input type="checkbox"/>
	31 a 35	<input type="checkbox"/>		Superior	<input type="checkbox"/>
	36 a 40	<input type="checkbox"/>			
	41 en adelante	<input type="checkbox"/>			

**Género**

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

**Cuestionario**

**1.- ¿Sabe usted que es el proceso administrativo?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

**2.- ¿Conoce usted las metas que se ha trazado la cooperativa en el año?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Usted cree que las capacitaciones ayuden a desarrollar de manera satisfactoria su trabajo?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Mantienen reuniones periódicas con los directivos para mantenerse al tanto de aspectos relacionados a la organización?**

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5.- De acuerdo con su criterio, ¿La cooperativa cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Conoce usted las funciones o tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

7.- Recibe alguna retroalimentación por parte de los directivos respecto a su desempeño laboral.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Considera usted que “Cootraestur Ltda.” requiere aplicar un plan de mejora para incrementar los ingresos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Se presentan informes de gestión a los directivos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

## **CONSIDERACIONES DEL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO**

Para realizar el mantenimiento preventivo se recomienda tomar como referencia los intervalos sugeridos por los fabricantes; garantizándose de esta manera la operación del vehículo en óptimas condiciones mecánicas, el aumento de su vida útil, la disminución del consumo de combustible y de emisiones de gasolina, lo que nos permite colaborar con el medio ambiente, lográndose de esta manera:

- ✓ La operación del vehículo en condiciones mecánicas óptimas, gracias a la aplicación del programa recomendado por el fabricante.
- ✓ Aumento de la vida útil del vehículo.
- ✓ Ahorro de combustible.
- ✓ Reducción de las emisiones de humo a la atmósfera.

## INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

### CERTIFICACIÓN DE LA ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

#### CERTIFICO:

Por la presente hago constar que he analizado la tesis de Grado con el Tema: **“Plan de mejora en los procesos administrativos en el área comercial para incrementar los ingresos de la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda. en la ciudad de Guayaquil”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

#### TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

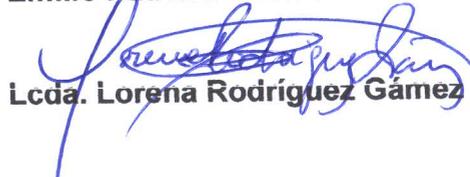
El problema de investigación se refiere a: ¿Cuál es el impacto de un Plan de mejora en procesos administrativos en el área comercial para la cooperativa de transporte Cootraestur Ltda., el mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la relevancia del tema?

Presentado por el egresado:

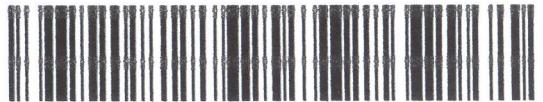


**Emilio Patricio Novillo Villaseca**

Tutor:

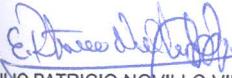


**Lcda. Lorena Rodríguez Gámez**

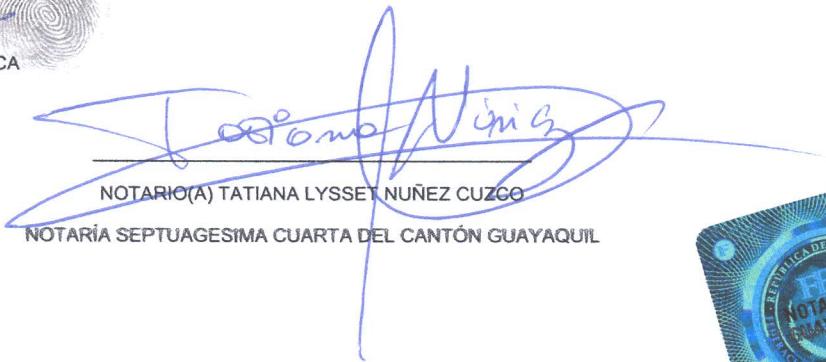


**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20180901074D00716**

Ante mí, NOTARIO(A) TATIANA LYSSET NUÑEZ CUZCO de la NOTARÍA SEPTUAGESIMA CUARTA , comparece(n) EMILIO PATRICIO NOVILLO VILLASECA portador(a) de CÉDULA 0908416100 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CARTA DE CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 28 DE ABRIL DEL 2018, (12:07).



EMILIO PATRICIO NOVILLO VILLASECA  
CÉDULA: 0908416100



NOTARIO(A) TATIANA LYSSET NUÑEZ CUZCO  
NOTARÍA SEPTUAGESIMA CUARTA DEL CANTÓN GUAYAQUIL





## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Novillo Villaseca Emilio Patricio en calidad de autor(a) con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación **PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL AREA COMERCIAL PARA INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE COOTRAESTUR LTDA.** de la modalidad de Presencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Novillo Villaseca Emilio Patricio

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula:0908416100



# CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



**Número único de identificación:** 0908416100

**Nombres del ciudadano:** NOVILLO VILLASECA EMILIO PATRICIO

**Condición del cedulado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO  
/CONCEPCION/

**Fecha de nacimiento:** 2 DE NOVIEMBRE DE 1961

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** HOMBRE

**Instrucción:** BACHILLERATO

**Profesión:** ESTUDIANTE

**Estado Civil:** SOLTERO

**Cónyuge:** No Registra

**Fecha de Matrimonio:** No Registra

**Nombres del padre:** NOVILLO BELTRAN EMILIO ADEODATO

**Nombres de la madre:** VILLASECA CLEMENCIA

**Fecha de expedición:** 30 DE MARZO DE 2015

Información certificada a la fecha: 28 DE ABRIL DE 2018

Emisor: TATIANA LYSSET NUÑEZ CUZCO - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 74 - GUAYAS - GUAYAQUIL

° de certificado: 187-117-21160



Inq. Jorge Trava Fuertes



INSTRUCCIÓN: BACHILLERATO PROFESIÓN / OCUPACIÓN: ESTUDIANTE  
 APELLIDOS Y NOMBRES DEL PADRE: NOVILLO BELTRAN EMILIO ADEODATO  
 APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE: VILLASECA CLEMENCIA  
 LUGAR Y FECHA DE EXPEDICIÓN: GUAYAQUIL 2015-03-30  
 FECHA DE EXPIRACIÓN: 2025-03-30

V44-1314222

03-1005500

IMPRESIÓN DEL CEBUADO

IMPRESIÓN DEL CEBUADO

REPÚBLICA DEL ECUADOR  
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

CÉDULA DE CIUDADANÍA  
 APELLIDOS Y NOMBRES: NOVILLO VILLASECA EMILIO PATRICIO  
 LUGAR DE NACIMIENTO: GUAYAS GUAYAQUIL PEDRO CARBO / CONCEPCION  
 FECHA DE NACIMIENTO: 1961-11-02  
 NACIONALIDAD: ECUATORIANA  
 SEXO: M  
 ESTADO CIVIL: SOLTERO

Nº: 090841610-0

IMPRESIÓN DEL CEBUADO



CNE CONSEJO NACIONAL ELECTORAL  
 REFERÉNDUM Y CONSULTA POPULAR 2018

CERTIFICADO DE VOTACIÓN  
 4 DE FEBRERO 2018



CIUDADANA (O)

ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED SUFRAGÓ EN EL REFERÉNDUM Y CONSULTA POPULAR 2018

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS LOS TRÁMITES PÚBLICOS Y PRIVADOS

F. PRESIDENTE DE LA IRV

IMP 10M 64J

215 JUNTA No

215 - 034 NUMERO

0908416100 CÉDULA

NOVILLO VILLASECA EMILIO PATRICIO APELLIDOS Y NOMBRES



GUAYAS PROVINCIA  
 GUAYAQUIL CANTÓN  
 XIWENA PARROQUIA

CIRCUNSCRIPCIÓN:  
 ZONA: 1



DOY FE: Que la presente de 215-034 fojas útiles, es fotocopia del original que me fué exhibido.  
 Guayaquil, 28 ABR 2018

Ab. Mgs. Tatiana Nunez Cuzco  
 NOTARIA

# URKUND

---

## Urkund Analysis Result

<b>Analysed Document:</b>	TESIS EMILIO NOVILLO CORREGIDA 11.04.2018.doc (D37545092)
<b>Submitted:</b>	4/13/2018 8:14:00 PM
<b>Submitted By:</b>	pato-1264@hotmail.com
<b>Significance:</b>	3 %