



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

**SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA
SHUSHUFINIDI" EN LA CIUDAD DE SHUSHUFINDI**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA/O EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

ISEL GEOVANNA MACIAS VERA
DENNIS STEVEN VALLEJO MIGUEZ

Riobamba – Ecuador

2023



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

**SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA
SHUSHUFINIDI" EN LA CIUDAD DE SHUSHUFINDI**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA/O EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: ISEL GEOVANNA MACIAS VERA

DENNIS STEVEN VALLEJO MIGUEZ

DIRECTOR: ING. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE

Riobamba – Ecuador

2023

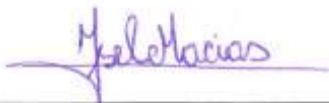
©2023, Isel Geovanna Macias Vera; Dennis Steven Vallejo Miguez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autores.

Nosotros, Isel Geovanna Macias Vera y Dennis Steven Vallejo Miguez, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de diciembre de 2023



Isel Geovanna Macias Vera
C.I: 085011436-4



Dennis Steven Vallejo Miguez
C.I: 210104925-8

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **SISTEMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINIDI" EN LA CIUDAD DE SHUSHUFINDI**, realizado por los señores: **ISEL GEOVANNA MACIAS VERA** y **DENNIS STEVEN VALLEJO MIGUEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas, Ph.D.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-12-21

Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-12-21

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega

ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-12-21

DEDICATORIA

A mi madre y abuela, cuyo amor y apoyo incondicional han sido el cimiento de mi educación y desarrollo personal; a mis queridos docentes, quienes con su dedicación y sabiduría me guiaron en este proceso de aprendizaje, sus enseñanzas han dejado una huella imborrable en mi formación profesional.

Isel

A mi familia, mi pilar más sólido y mi refugio en todo momento, su paciencia, comprensión y aliento constante han sido fundamentales para alcanzar este logro académico, desde luego, a mis docentes, quienes han sido más que guías en mi camino educativo, han sido maestros apasionados y dedicados que despertaron en mí la curiosidad y el deseo de aprender.

Steven

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera directa o indirecta en la realización de este trabajo de integración curricular. En primer lugar, agradezco a mi familia por creer en mí, por brindarme el espacio y la tranquilidad para concentrarme en mis estudios, también quiero agradecer a mis excelentes docentes, cuyo compromiso y dedicación han sido fundamentales para mi formación académica, su pasión por enseñar y su disposición para resolver mis dudas y orientarme han sido invaluable. Gracias por ser parte de este sueño hecho realidad.

Isel

Quiero agradecer a todas las personas que han sido pilares fundamentales en este proceso, en primer lugar, agradezco a mi familia por su amor incondicional, por ser mi mayor motivación y por siempre creer en mí. Mi más sincero agradecimiento a mis respetados docentes, quienes han compartido conmigo su sabiduría y experiencia, guiándome en el camino del conocimiento, sus valiosas enseñanzas han sido el faro que me ha guiado a lo largo de esta investigación, a cada uno de ustedes, mi eterna gratitud.

Steven

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. General	3
1.2.2. Específicos	4
1.3. Justificación	4
1.3.1. Justificación teórica	4
1.3.2. Justificación metodológica	4
1.3.3. Justificación práctica	5
1.4. Hipótesis o pregunta de investigación	5
1.4.1. Variable Independiente	5
1.4.2. Variable dependiente	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Superintendencia de Compañía Popular y Solidaria.....	6
2.2. Economía Popular y Solidaria	6
2.3. Sector cooperativo.....	7
2.4. Cooperativas de servicio	7
2.5. Cooperativas de transporte	7
2.6. Alianza Cooperativa Internacional	8
2.7. Principios del cooperativismo	8
2.7.1. Adhesión voluntaria y abierta	8
2.7.2. Gestión democrática de los miembros	8

2.7.3.	<i>Participación económica de los miembros</i>	9
2.7.4.	<i>Autonomía e independencia</i>	9
2.7.5.	<i>Educación, formación e información</i>	9
2.7.6.	<i>Cooperación entre cooperativas</i>	9
2.7.7.	<i>Interés por la comunidad</i>	10
2.8.	Valores del cooperativismo	10
2.9.	Sistema organizacional	10
2.9.1.	<i>Definición de sistema</i>	10
2.9.2.	<i>Definición de organización</i>	11
2.9.3.	<i>Definición de sistema organizacional</i>	11
2.10.	Importancia del sistema organizacional	12
2.11.	Elementos del sistema organizacional	13
2.11.1.	<i>Reseña histórica</i>	13
2.11.2.	<i>Misión</i>	14
2.11.3.	<i>Visión</i>	15
2.11.4.	<i>Valores corporativos</i>	15
2.11.5.	<i>Colores corporativos</i>	15
2.11.6.	<i>Logotipo</i>	16
2.11.7.	<i>Slogan</i>	16
2.11.8.	<i>Análisis estratégico</i>	16
2.11.8.1.	<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	16
2.11.8.2.	<i>FODA</i>	19
2.11.8.3.	<i>MEFI</i>	19
2.11.8.4.	<i>PCI</i>	20
2.11.8.5.	<i>MEFE</i>	20
2.11.8.6.	<i>POAM</i>	21
2.11.8.7.	<i>FODO</i>	21
2.11.8.8.	<i>FADA</i>	21
2.11.8.9.	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	22
2.11.9.	<i>Objetivos organizacionales</i>	23
2.12.	Estructura organizacional	23
2.12.1.	<i>Utilidad de la estructura de la organización</i>	24
2.12.2.	<i>Tipos de estructura organizacional</i>	24
2.12.2.1.	<i>Estructura lineal</i>	24
2.12.2.2.	<i>Estructura funcional</i>	25
2.12.2.3.	<i>Estructura por división</i>	25
2.12.2.4.	<i>Estructura matricial</i>	25

2.12.3.	<i>Organigramas</i>	26
2.12.4.	<i>Clasificación de los organigramas</i>	26
2.12.4.1.	<i>Por su naturaleza</i>	27
2.12.4.2.	<i>Por su ámbito</i>	27
2.12.4.3.	<i>Por su contenido</i>	28
2.12.4.4.	<i>Por su presentación</i>	30
2.12.5.	<i>Manual de funciones</i>	33
2.12.5.1.	<i>Contenido del manual de funciones</i>	34
2.12.6.	<i>Mapa de procesos</i>	35
2.12.7.	<i>Manual de procesos</i>	36
2.12.8.	<i>Flujograma</i>	36
2.12.8.1.	<i>Simbología para la elaboración del flujograma</i>	37
2.12.9.	<i>Normas de Conducta y Desempeño</i>	37
2.12.10.	<i>Estatuto</i>	38
2.12.11.	<i>Reglamento interno</i>	38
2.12.12.	<i>Código de ética</i>	39
2.12.13.	<i>Tecnología</i>	40
2.12.14.	<i>Instalaciones físicas</i>	40
2.12.15.	<i>Talento humano</i>	41
2.12.15.1.	<i>Descripción de puestos</i>	41
2.12.15.2.	<i>Reclutamiento del personal</i>	42
2.12.15.3.	<i>Selección del personal</i>	43

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	44
3.1.	Enfoque de la investigación	44
3.1.1.	<i>Enfoque cualitativo</i>	44
3.1.2.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	45
3.2.	Nivel de la investigación	45
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	45
3.2.2.	<i>Exploratorio</i>	46
3.3.	Diseños de la investigación	46
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	46
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	46
3.4.	Población y planificación, selección y cálculo de la muestra	47
3.4.1.	<i>Población</i>	47

3.4.2.	<i>Muestra</i>	47
3.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	47
3.5.1.	<i>Tipo de estudio</i>	47
3.5.2.	<i>Métodos</i>	48
3.5.3.	<i>Técnicas</i>	48
3.5.3.1.	<i>Entrevista</i>	48
3.5.3.2.	<i>Encuesta</i>	48
3.5.4.	<i>Instrumentos</i>	49
3.5.4.1.	<i>Guía de entrevista</i>	49
3.5.4.2.	<i>Cuestionario</i>	49
3.6.	Planteamiento de la hipótesis	49

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	51
4.1.	Resultados	51
4.1.1.	<i>Tabulación de las encuestas aplicadas al Talento Humano que labora en la Cooperativa De Transporte De Pasajeros En Rancheras Petrolera Shushufindi</i> .	52
4.1.2.	<i>Discusión de la encuesta a los trabajadores</i>	69
4.1.3.	<i>Tabulación de las encuestas aplicadas a los socios pertenecientes a la Cooperativa De Transporte De Pasajeros En Rancheras Petrolera Shushufindi</i>	71
4.1.4.	<i>Discusión de la encuesta a los socios</i>	93
4.1.5.	<i>Resultados de la entrevista aplicada al presidente de la Cooperativa De Transporte De Pasajeros En Rancheras Petrolera Shushufindi</i>	95
4.1.6.	<i>Discusión de la entrevista al presidente</i>	99

CAPITULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	101
5.1.	Propuesta	101
5.1.1.	<i>Título</i>	101
5.1.2.	<i>Objetivo de la propuesta</i>	101
5.1.2.1.	<i>Objetivo general</i>	101
5.1.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	101
5.2.	Contenido de propuesta	102
5.3.	Diagnóstico situacional	103
5.3.1.	<i>Conocimiento general de la entidad</i>	103

5.3.1.1.	<i>Macro localización</i>	104
5.3.1.2.	<i>Micro localización</i>	104
5.3.1.3.	<i>Constitución de la cooperativa</i>	105
5.3.1.4.	<i>Misión actual de la cooperativa</i>	106
5.3.1.5.	<i>Visión actual</i>	106
5.3.1.6.	<i>Logotipo actual de la cooperativa</i>	106
5.3.1.7.	<i>Organigrama estructural actuales de la cooperativa</i>	106
5.3.2.	<i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	108
5.3.2.1.	<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	109
5.3.2.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	109
5.3.2.3.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	110
5.3.2.4.	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutivos</i>	110
5.3.2.5.	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	110
5.3.3.	<i>FODA</i>	113
5.3.4.	<i>MEFI</i>	113
5.3.5.	<i>PCI</i>	115
5.3.6.	<i>MEFE</i>	115
5.3.7.	<i>POAM</i>	117
5.3.8.	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	117
5.4.	Desarrollo de la propuesta	119
5.4.1.	<i>Reseña Histórica</i>	119
5.4.2.	<i>Misión propuesta</i>	121
5.4.3.	<i>Visión propuesta</i>	121
5.4.4.	<i>Valores corporativos</i>	122
5.4.5.	<i>Principios del Cooperativismo</i>	123
5.4.6.	<i>Colores corporativos</i>	124
5.4.7.	<i>Logotipo sugerido</i>	124
5.4.8.	<i>Slogan sugerido</i>	125
5.4.9.	<i>FODO</i>	125
5.4.10.	<i>FADA</i>	126
5.4.11.	<i>Objetivos empresariales</i>	127
5.4.12.	<i>Organigrama estructural</i>	128
5.4.13.	<i>Organigrama funcional de la dimensión asociativa</i>	129
5.4.14.	<i>Organigrama funcional de la dimensión operativa</i>	130
5.4.15.	<i>Manuales de funciones</i>	131
5.4.16.	<i>Mapa de procesos</i>	145
5.4.17.	<i>Manuales de procedimientos</i>	146

5.4.17.1.	<i>Manual de procesos de la venta de boletos, embarque y despacho de buses</i>	146
5.4.17.2.	<i>Manual de procesos de capacitación de los colaboradores.....</i>	147
5.4.17.3.	<i>Manual de procesos de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular</i>	148
5.4.17.4.	<i>Manual de procesos de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses</i>	149
5.4.18.	<i>Flujogramas de procesos</i>	150
5.4.18.1.	<i>Diagrama de flujo de la venta de boletos, embarque y despacho de buses</i>	150
5.4.18.2.	<i>Diagrama de flujo de capacitación de los colaboradores</i>	151
5.4.18.3.	<i>Diagrama de flujo de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular.</i>	152
5.4.18.4.	<i>Diagrama de flujo de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses ..</i>	153
5.4.19.	<i>Normas de Conducta y Desempeño</i>	154
5.4.20.	<i>Reforma del estatuto.....</i>	155
5.4.21.	<i>Reforma del reglamento interno</i>	157
5.4.22.	<i>Código de ética</i>	159
CONCLUSIONES.....		161
RECOMENDACIONES.....		162
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Ejemplo del manual de funciones	35
Tabla 2-2:	Simbología de flujogramas	37
Tabla 3-1:	Población	47
Tabla 4-1:	Rango de edad del Talento Humano	52
Tabla 4-2:	Genero del talento humano	53
Tabla 4-3:	Cargos	54
Tabla 4-4:	Antigüedad del Talento Humano	55
Tabla 4-5:	Conocimiento del talento humano de la misión y visión	56
Tabla 4-6:	Valores del talento humano	57
Tabla 4-7:	Ambiente Laboral	59
Tabla 4-8:	Aspectos destacados del ambiente laboral	60
Tabla 4-9:	Servicios que ofrece la cooperativa	62
Tabla 4-10:	Importancia del organigrama para el talento humano.....	64
Tabla 4-11:	Conocimiento de los flujogramas	66
Tabla 4-12:	Identificación organizacional.....	67
Tabla 4-13:	Capacitación al personal en la cooperativa.....	68
Tabla 4-1:	Rango de edad de los socios	71
Tabla 4-15:	Genero de los socios	73
Tabla 4-16:	Principios que aplica la cooperativa.....	74
Tabla 4-17:	Importancia del reglamento interno	76
Tabla 4-18:	Debilidades de la Cooperativa Petrolera Shushufindi.....	78
Tabla 4-19:	Periodicidad de las convocatorias	80
Tabla 4-20:	Fortalezas de la Cooperativa.....	82
Tabla 4-21:	Amenazas de la Cooperativa.....	84
Tabla 4-22:	Oportunidades de la Cooperativa.....	86
Tabla 4-23:	Identificación de los Socios con la Cooperativa	88
Tabla 4-24:	Frecuencia de capacitación de los Socios	90
Tabla 4-25:	Tipo de licencia de conducir de los Socios	92
Tabla 5-1:	Información general de la empresa	103
Tabla 5-2:	Tabla comparativa de los competidores.....	111
Tabla 5-3:	FODA.....	113
Tabla 5-4:	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	114
Tabla 5-5:	Matriz de perfil de capacidad interna (PCI).....	115
Tabla 5-6:	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	116

Tabla 5-7:	Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	117
Tabla 5-8:	Matriz de perfil competitivo	118
Tabla 5-9:	Elaboración de la misión.....	121
Tabla 5-10:	Elaboración de la visión.....	121
Tabla 5-11:	Colores corporativos	124
Tabla 5-12:	FODO.....	126
Tabla 5-13:	FADA.....	127
Tabla 5-14:	Manual de funciones del Asesor Legal.....	131
Tabla 5-15:	Manual de funciones Auditor interno	132
Tabla 5-16:	Manual de funciones de la Secretaria General.....	133
Tabla 5-17:	Manual de funciones del Tesorero	134
Tabla 5-18:	Manual de funciones del Contador General.....	135
Tabla 5-19:	Manual de funciones del Auxiliar en contabilidad	136
Tabla 5-20:	Manual de funciones de RRHH	137
Tabla 5-21:	Manual de funciones de Servicios Generales.....	138
Tabla 5-22:	Manual de funciones de Supervisión de Horarios, Rutas y Frecuencias	139
Tabla 5-23:	Manual de funciones de Inspector vehicular.....	140
Tabla 5-24:	Manual de funciones de Choferes.....	141
Tabla 5-25:	Manual de funciones de Controladores.....	142
Tabla 5-26:	Manual de funciones de Secretaria de boletería.....	143
Tabla 5-27:	Manual de funciones de Secretaria de encomiendas.....	144
Tabla 5-28:	Manual de proceso de venta de boletos, embarque y despacho de buses	146
Tabla 5-29:	Manual de proceso de Capacitación de los colaboradores.....	147
Tabla 5-30:	Manual de proceso de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular	148
Tabla 5-31:	Manual de proceso de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses	149
Tabla 5-32:	Diagrama de flujos de venta de boletos, embarque y despacho de buses	150
Tabla 5-33:	Diagrama de flujos de capacitación de los colaboradores	151
Tabla 5-34:	Diagrama de flujos de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular	152
Tabla 5-35:	Diagrama de flujos de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses	153

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Cinco Fuerzas de Porter	17
Ilustración 2-2:	Organigrama por su ámbito - Generales.....	27
Ilustración 2-3:	Organigrama por su ámbito – Específicos	28
Ilustración 2-4:	Organigrama por su contenido – Integrales	28
Ilustración 2-5:	Organigrama por su contenido - Funcionales.....	29
Ilustración 2-6:	Organigrama por su contenido - De puestos, plazas y unidades	30
Ilustración 2-7:	Organigrama por su presentación o disposición gráfica- Verticales	31
Ilustración 2-8:	Organigrama por su presentación o disposición gráfica- Horizontales.....	31
Ilustración 2-9:	Organigrama por su presentación o disposición gráfica- Mixtos.....	32
Ilustración 2-10:	Organigrama por su presentación o disposición gráfica- De bloque.....	33
Ilustración 4-1:	Rango de edad del talento humano	52
Ilustración 4-2:	Genero del talento humano	53
Ilustración 4-3:	Cargos	54
Ilustración 4-4:	Antigüedad del Talento Humano	55
Ilustración 4-5:	Conocimiento del talento humano de la misión y visión	56
Ilustración 4-6:	Valores del talento humano.....	57
Ilustración 4-7:	Ambiente laboral.....	59
Ilustración 4-8:	Aspectos destacados del ambiente laboral	60
Ilustración 4-9:	Servicios que ofrece la cooperativa.....	62
Ilustración 4-10:	Importancia del organigrama para el talento humano	64
Ilustración 4-11:	Conocimiento de los flujogramas.....	66
Ilustración 4-12:	Identificación organizacional	67
Ilustración 4-13:	Capacitación al personal en la cooperativa	68
Ilustración 4-14:	Rango de edad de los socios.....	71
Ilustración 4-15:	Genero de los socios.....	73
Ilustración 4-16:	Principios que aplica la cooperativa.....	74
Ilustración 4-17:	Importancia del reglamento interno	76
Ilustración 4-18:	Debilidades de la Cooperativa Petrolera Shushufindi	78
Ilustración 4-19:	Periodicidad de las convocatorias	80
Ilustración 4-20:	Fortalezas de la Cooperativa	82
Ilustración 4-21:	Amenazas de la Cooperativa	84
Ilustración 4-22:	Oportunidades de la Cooperativa	86
Ilustración 4-23:	Identificación de los Socios con la Cooperativa	88
Ilustración 4-24:	Frecuencia de capacitación de los Socios.....	90

Ilustración 4-25:	Tipo de licencia de conducir de los Socios	92
Ilustración 5-1:	Macro localización	104
Ilustración 5-2:	Micro localización de la oficina central de la cooperativa	105
Ilustración 5-3:	Logo Cooperativa Petrolera Shushufindi	106
Ilustración 5-4:	Organigrama de la Cooperativa Petrolera Shushufindi	107
Ilustración 5-5:	Organigrama Funcional de la Cooperativa Petrolera Shushufindi	108
Ilustración 5-6:	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	111
Ilustración 5-7:	Primeras rancheras de la Petrolera Shushufindi	119
Ilustración 5-8:	Primer bus de la Cooperativa Petrolera Shushufindi.....	120
Ilustración 5-9:	Logo Sugerido	125
Ilustración 5-10:	Organigrama Estructural	128
Ilustración 5-11:	Organigrama funcional de la dimensión asociativa	129
Ilustración 5-12:	Organigrama funcional de la dimensión operativa.....	130
Ilustración 5-13:	Mapa de procesos	145

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL

ANEXO B: FUNCIONES DEL PRESIDENTE

ANEXO C: FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ANEXO D: FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

ANEXO E: FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

ANEXO F: HOJA DE INSPECCIÓN PREOPERACIONAL Y OPERACIONAL DE LA
FLOTA VEHICULAR

RESUMEN

El sistema organizacional de la cooperativa de transporte de pasajeros en Rancheras "Petrolera Shushufindi" ubicado en la ciudad de Shushufindi, se desarrolla debido a la falta de una estructura de las áreas que permita la coordinación de las diferentes actividades y procesos. El objetivo de la presente se enfocó en diagnosticar las mejoras prácticas, que permitan la optimización de su funcionamiento y mejora la calidad del servicio. Se empleó una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, donde se aplicó instrumentos como las encuestas a los colaboradores, y a los socios de la institución, la elaboración de la matriz FODA, donde se identificó, la carencia de un sistema de seguimiento y control de vehículos, falta de compañerismo de los socios, carencia de un manual de funciones, duplicidad de funciones administrativas debido a que no existe una estructura organiza adecuada lo que ocasiona que los procesos administrativos no se cumplan a cabalidad. Con base al diagnóstico ejecutado, se diseñó la propuesta de sistema organizacional donde se diseñó una estructura orgánica de acorde al giro del negocio, se creó un manuales de funciones con las actividades que se desarrolla en las distintas áreas de trabajo, para dar cumplimiento a los procesos, procedimientos, en base al estatuto y reglamento interno, al igual se creó la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y un código de ética que ayude a regular el desempeño laboral, permitiendo que la institución mejore sustancialmente sus actividades en los procesos administrativos de forma eficiente, para una gestión organizada que permita tomar decisiones oportunas y alcanzar la satisfacción del cliente.

Palabras Clave: <COOPERATIVA>, <SISTEMA ORGANIZACIONAL>, <ESTRATEGIAS>, <PROCESOS>, <MANUALES DE FUNCIONES>, <CÓDIGO DE ÉTICA>.



05-01-2024

0047-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The organizational system of the passenger transportation cooperative in Rancheras "Petrolera Shushufindi" located in Shushufindi city is developed due to the lack of a structure of areas that allow the coordination of different activities and processes. The objective of the present study focused on diagnosing the best practices to allow the optimization of the operation and improve the quality of the service. Both a quantitative and qualitative methodology was used, where instruments such as surveys were applied to collaborators and partners of the institution, the preparation of the SWOT matrix, where the lack of a vehicle monitoring and control system, lack of camaraderie among partners, lack of a functions manual, duplication of administrative functions due to the lack of an adequate organizational structure were identified which cause the administrative processes to not be fully fulfilled. Based on the diagnosis carried out, the proposal for an organizational system was elaborated where an organic structure was designed according to the business type, a function manual was created with the activities to be carried out in the different working areas to comply with the processes, procedures, based on the statute and internal regulations, as well as the mission, vision, values, strategic objectives and a code of ethics that helps regulate work performance allowing the institution to substantially improve its activities in administrative processes for an organized management that allows to make timely decisions to reach customer satisfaction.

Keywords: <COOPERATIVE>, <ORGANIZATIONAL SYSTEM>, <STRATEGIES>, <PROCESSES>, <FUNCTION MANUALS>, <CODE OF ETHICS>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de transporte cumplen un rol fundamental en la economía al brindar servicios de movilidad que conectan comunidades y facilitan el comercio, para que estas organizaciones operen de manera eficiente es esencial contar con un sistema organizacional sólido, sin embargo, muchas cooperativas enfrentan dificultades en este ámbito.

La Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi" ubicada en la ciudad de Shushufindi, es una empresa en crecimiento que ha expandido sus operaciones, pero aún persisten problemas organizativos que obstaculizan su desarrollo, entre las principales deficiencias se encuentran la falta de claridad en roles y responsabilidades, procesos administrativos poco definidos, ausencia de manuales actualizados y duplicidad de funciones.

Estas falencias afectan negativamente la gestión de recursos, la toma de decisiones, la motivación del personal y en última instancia, la calidad del servicio es por ello por lo que esta investigación tiene como objetivo diseñar un sistema organizacional eficiente para la Cooperativa "Petrolera Shushufindi", basado en un diagnóstico riguroso.

La propuesta de valor de este estudio radica en que un sistema organizacional adecuado incrementará la eficiencia operativa de la cooperativa, mejorando la coordinación interna, el control de procesos y la capacidad de responder ágilmente a las necesidades cambiantes del mercado, de este modo, los resultados podrían servir como referencia para otras empresas del sector.

La metodología combinará un enfoque cualitativo, a través de entrevistas y revisión documental, con un enfoque cuantitativo mediante encuestas a empleados y socios, el análisis de esta información permitirá caracterizar la situación actual e identificar oportunidades de mejora.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El sistema organizacional de las cooperativas es un elemento clave para el éxito de su gestión y operación, ya que influye en la toma de decisiones, la asignación de recursos, la definición de roles y responsabilidades, la gestión de riesgos, entre otros aspectos críticos, sin embargo, muchas cooperativas enfrentan problemas en este ámbito, lo que puede afectar negativamente su desempeño y su capacidad para generar valor para sus miembros y la comunidad en general.

Uno de los problemas frecuentes que enfrentan las cooperativas en relación con el sistema organizacional es la falta de una estructura adecuada que permita la coordinación efectiva de las diferentes áreas y procesos internos, en muchas ocasiones, las cooperativas carecen de una visión clara y coherente de su estructura, lo que puede generar confusiones y conflictos internos, duplicidad de funciones, solapamientos y falta de responsabilidad en la toma de decisiones.

Además, la falta de un sistema organizacional eficiente puede afectar la gestión de recursos humanos, que es otro aspecto crítico en la operación de las cooperativas, en muchos casos, las cooperativas no cuentan con políticas y procedimientos claros para la gestión del personal, lo que puede generar problemas de motivación, desempeño y retención del talento.

Otro problema frecuente es la falta de un sistema de información y control adecuado que permita la toma de decisiones informadas y la gestión efectiva de los riesgos, en muchas ocasiones, las cooperativas no cuentan con herramientas y sistemas de información eficientes para la recopilación, análisis y presentación de datos relevantes sobre su operación y desempeño, lo que dificulta la toma de decisiones acertadas y la identificación y gestión de los riesgos asociados a su actividad.

La Cooperativa Petrolera Shushufindi es una organización dedicada al transporte de pasajeros en la región amazónica de Ecuador, que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, con la apertura de nuevas rutas y la adquisición de nuevas unidades de transporte. A pesar del impresionante crecimiento y logros alcanzados por la Cooperativa Petrolera Shushufindi, todavía persisten algunos obstáculos internos que deben ser abordados, la falta de un sistema organizacional eficiente es una de las causas principales de estos obstáculos, y su resolución es fundamental para mantener a la empresa dentro del mercado.

Algunos de los problemas que surgen por la falta de un sistema organizacional incluyen:

- **Falta de claridad en las responsabilidades y objetivos de los empleados:** Esto se debe a una falta de definición clara de los roles y responsabilidades de cada empleado en la organización, o la falta de comunicación clara por parte de los líderes y gerentes sobre las metas y objetivos de la cooperativa.
- **Comunicación ineficiente y disfuncional:** Debido a que no existen protocolos claros de comunicación dentro de la cooperativa y existe escases de canales efectivos de comunicación.
- **Dificultad en la toma de decisiones efectivas:** La ausencia de procesos claros y definidos para la toma de decisiones, falta de información o datos suficientes para tomar decisiones informadas.
- **Duplicación de esfuerzos y desperdicio de recursos:** No existe coordinación entre los departamentos o equipos, la carencia de sistemas eficientes de seguimiento y control.
- **Ineficiencia operacional:** Debido a los procesos ineficientes y obsoletos, una falta de tecnología adecuada para apoyar la operación y la ausencia de supervisión y control de calidad.

El éxito de una empresa en un mercado altamente competitivo está estrechamente relacionado con su capacidad para gestionarse de manera eficiente y efectiva, un sistema organizacional bien estructurado es clave para lograr esta gestión eficiente, ya que, permite a una empresa alinear sus recursos, objetivos y estrategias.

Para el caso de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, la implementación de un sistema organizacional eficiente tendrá múltiples beneficios, entre uno de ellos es que permitirá mejorar la coordinación de las diferentes áreas y procesos internos, al contar con una estructura clara y coherente, se evitarán confusiones y conflictos internos, así como la duplicidad de funciones y la falta de responsabilidad en la toma de decisiones, por la tanto, cabe destacar que los resultados de esta investigación podrán ser aplicados en otras empresas, lo que convierte este trabajo en un valioso aporte para la literatura sobre el tema y para la comunidad empresarial en general.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Diseñar un sistema organizacional para la cooperativa “Petrolera Shushufindi” en la ciudad de Shushufindi, mediante una evaluación rigurosa de su estructura actual para la identificación de áreas de mejora dentro de la empresa.

1.2.2. Específicos

- Realizar un análisis bibliográfico que permita identificar herramientas y metodologías adecuadas para llevar a cabo el diagnóstico de los problemas organizacionales en la cooperativa “Petrolera Shushufindi”.
- Ejecutar un diagnóstico organizacional para la cooperativa “Petrolera Shushufindi”, mediante la utilización de herramientas y metodologías identificadas en el análisis bibliográfico.
- Elaborar un sistema organizacional para la cooperativa “Petrolera Shushufindi” en la ciudad de Shushufindi, basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico y en las mejores prácticas, que permita la optimización de su funcionamiento y mejora en la calidad del servicio.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un sistema organizacional eficiente para la cooperativa "Petrolera Shushufindi" en la ciudad de Shushufindi, para lograr este propósito, es necesario establecer una base sólida y rigurosa en el desarrollo de los conceptos, definiciones, importancia, clasificación y antecedentes relacionados con el tema de estudio, es por ello que se llevará a cabo una exhaustiva revisión de fuentes de información, incluyendo E-books, revistas científicas, libros y el motor de búsqueda académico Google, con el fin de recopilar la información necesaria para el desarrollo de integración curricular.

Con esta justificación teórica se busca garantizar que la investigación sea rigurosa y esté basada en fuentes confiables y actualizadas, lo que permitirá obtener resultados que puedan ser aplicados en la realidad de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, de este modo, se busca contribuir al campo de la gestión empresarial, proporcionando información relevante y actualizada que pueda ser útil para otras empresas del mismo sector.

1.3.2. Justificación metodológica

La metodología de la investigación permitirá lograr los objetivos planteados ya que el enfoque de la investigación se centrará en la mejora de la productividad de la cooperativa “Petrolera Shushufindi” a través del diseño de un sistema organizacional eficiente. Para esto, se utilizará un enfoque mixto que combina la investigación cualitativa y cuantitativa con un nivel descriptivo, haciendo uso tanto del método inductivo como deductivo, por esta razón, se empleará un diseño

no experimental y transversal, combinado con un estudio documental y de campo para la recolección de datos, se aplicarán diversas técnicas de análisis de datos para poder llegar a conclusiones y recomendaciones sólidas y confiables para la empresa.

1.3.3. *Justificación práctica*

La Justificación Práctica de la investigación radica en la necesidad de identificar las áreas de mejora de la empresa, y proponer un sistema organizacional eficiente para la Cooperativa Petrolera Shushufindi. La finalidad de esta investigación es proporcionar a la organización una herramienta útil para enfrentar un entorno cambiante y en constante evolución, mejorar su productividad y contribuir al desarrollo económico de la sociedad en la que se encuentra inmersa, esta investigación no solo beneficiará a la Cooperativa Petrolera Shushufindi, sino que también puede ser utilizada por otras organizaciones similares para optimizar su desempeño empresarial y social.

1.4. *Hipótesis o pregunta de investigación*

La implementación de un Sistema Organizacional en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi permitirá la mejora de su eficiencia operativa, la coordinación de sus áreas y procesos internos, y la toma de decisiones informadas, lo que se reflejará en un incremento de su rentabilidad financiera y una posición más sólida en el mercado.

1.4.1. *Variable Independiente*

La Propuesta del Sistema Organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi.

1.4.2. *Variable dependiente*

Potencial mejora de la eficiencia operativa, coordinación de áreas y procesos internos, y toma de decisiones informadas en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Superintendencia de Compañía Popular y Solidaria

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) desempeña el papel de entidad técnica encargada de supervisar y regular las instituciones pertenecientes al sector Financiero Popular y Solidario, así como las organizaciones relacionadas con la Economía Popular y Solidaria en Ecuador, en el marco de sus responsabilidades, fomenta la sostenibilidad y adecuado desenvolvimiento de estas entidades con el propósito de salvaguardar los intereses de sus socios. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023)

Su papel radica en garantizar la estabilidad y el adecuado funcionamiento de estas instituciones, velando por su sostenibilidad a largo plazo y asegurando que operen dentro de los parámetros legales y éticos, uno de los aspectos centrales de su labor es proteger los intereses de los asociados y socios que confían en estas entidades, asegurando que sean tratados con equidad y transparencia en todas sus transacciones y actividades, en este sentido, la SEPS juega un papel crucial en la promoción de la confianza en el sector Financiero Popular y Solidario y en la Economía Popular y Solidaria en general, centrándose en facilitar un ambiente propicio para el crecimiento y la prosperidad de estas entidades, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento del tejido social y económico del Ecuador.

2.2. Economía Popular y Solidaria

La Economía Popular y Solidaria busca superar desigualdades económicas y sociales al poner el énfasis en el ser humano y en el fortalecimiento de las comunidades, también se enfoca en preservar el entorno natural y promover prácticas económicas más justas y sostenibles.

Basado en el marco legal, según el Artículo 1 de la LOEPS, la Economía Popular y Solidaria puede ser interpretada como: “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023, p.2). De este modo se otorga prioridad al trabajo y a la persona como el núcleo fundamental y propósito de sus esfuerzos, orientada hacia la mejora

de la calidad de vida en armonía con la naturaleza, en lugar de enfocarse en la posesión, la ganancia y la acumulación de riqueza.

2.3. Sector cooperativo

Conforme a lo estipulado por la legislación en el Artículo 21 de la LOEPS, se define al sector cooperativo como: “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” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023, p.8). Las cooperativas son entidades privadas en el sentido de que no son controladas ni operadas por el gobierno, estas son iniciativas autónomas, creadas y gestionadas por personas que comparten objetivos y recursos para alcanzar beneficios mutuos, pese a que son entidades privadas, su enfoque difiere del típico modelo empresarial privado en el sentido de que el beneficio no es el único objetivo primordial, las cooperativas buscan servir a sus miembros y a la comunidad en general, priorizando el bienestar colectivo sobre la maximización de ganancias individuales.

2.4. Cooperativas de servicio

Las cooperativas de servicios son una forma específica de organización cooperativa que se centra en la provisión de servicios a sus miembros y a la comunidad en general, basándonos en el marco legal, según el Artículo 28 de la LOEPS, las cooperativas de servicios “Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, entre otros, limpieza, alimentación, profesionales, técnicos, de turismo, seguros, artísticos, culturales, salud, trabajo asociado, ventas autónomas y comercialización.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023, p.10). A diferencia de las cooperativas orientadas a la producción o el consumo, las cooperativas de servicios se dedican a ofrecer una variedad de servicios necesarios para el bienestar y el desarrollo de sus miembros.

2.5. Cooperativas de transporte

Una cooperativa de transporte es una entidad formada por un grupo de individuos o empresas que se unen para proporcionar servicios de transporte de manera colectiva y bajo principios del cooperativismo, estas cooperativas tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades de movilidad de sus miembros, ofreciendo servicios de transporte de pasajeros o carga de manera eficiente, económica y sostenible.

2.6. Alianza Cooperativa Internacional

La Alianza Cooperativa Internacional es una organización que reúne, representa y presta apoyo a cooperativas de todo el mundo. Unifica, actúa como portavoz y presta servicios a las cooperativas a nivel global, cumple con la función de ser la entidad federativa que representa a las cooperativas, otorgando una voz a nivel mundial y un espacio de intercambio de saberes, destrezas y esfuerzos colaborativos para alrededor de 3 millones de cooperativas estimadas en el mundo (Alianza Cooperativa Internacional, 2018). Esta federación abarca desde la promoción y el fortalecimiento del movimiento cooperativo hasta la provisión de recursos y la facilitación de colaboración entre cooperativas a nivel internacional.

2.7. Principios del cooperativismo

De acuerdo con la (Alianza Cooperativa Internacional, 2018), los principios del cooperativismo representan las pautas a través de las cuales las cooperativas implementan sus valores. Estos principios incluyen:

2.7.1. Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas se erigen como entidades que acogen a todas las personas interesadas en beneficiarse de sus servicios, ofreciendo la oportunidad de unirse y participar activamente en función de sus necesidades, esta apertura se distingue por no hacer distinciones en función de género, clase social, origen racial, inclinaciones políticas o creencias religiosas, por lo tanto la esencia de este principio reside en su capacidad para forjar un ambiente inclusivo y equitativo, donde la diversidad se valora y las puertas permanecen abiertas para todos aquellos que deseen contribuir y beneficiarse de manera mutua y colaborativa.

2.7.2. Gestión democrática de los miembros

Es un pilar fundamental en las cooperativas ya que se adopta un enfoque democrático donde sus miembros tienen el poder de influir activamente en la toma de decisiones y la formulación de políticas. A través de la participación, los miembros contribuyen a dar forma a la dirección y el funcionamiento de la cooperativa. Es importante destacar que los representantes elegidos por la comunidad de miembros son responsables ante estos, garantizando así la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión.

2.7.3. *Participación económica de los miembros*

Este principio refleja la relación intrínseca entre inversión equitativa, control democrático y la asignación de beneficios en función de la colaboración y el desarrollo de la comunidad cooperativa. Los miembros participan en la cooperativa al aportar capital de manera equitativa y ejercer un control democrático sobre este, por lo general, una fracción del capital es compartida en propiedad por la cooperativa, en determinadas circunstancias, los socios pueden recibir una remuneración limitada sobre el capital suscrito al momento de unirse, los beneficios generados son dirigidos hacia objetivos específicos como fortalecer la cooperativa a través de la formación de reservas, con parte de ellas siendo indivisibles, respaldar otras actividades aprobadas por la membresía.

2.7.4. *Autonomía e independencia*

La autonomía e independencia son rasgos fundamentales de las cooperativas, siendo estas entidades autogobernadas y solidarias entre sus miembros, en el caso de establecer acuerdos con entidades externas, incluyendo gobiernos, o de ampliar su capital mediante fuentes externas, es esencial que se lleve a cabo de manera que garantice el control democrático de los miembros y que preserve inquebrantablemente la autonomía característica de la cooperativa.

2.7.5. *Educación, formación e información*

Las cooperativas proveen enseñanza y capacitación a sus miembros, así como a los representantes seleccionados, directores y empleados, con el fin de habilitarlos para contribuir de manera eficaz al avance de sus propias cooperativas, de igual modo, difunden información al público en general, especialmente a jóvenes y figuras influyentes, sobre la esencia y las ventajas de la colaboración cooperativa.

2.7.6. *Cooperación entre cooperativas*

Las cooperativas desempeñan un doble papel al servir de manera efectiva a sus miembros y al mismo tiempo reforzar el movimiento cooperativo a través de una colaboración estratégica con estructuras a nivel local, nacional, regional e internacional, esta sinergia permite a las cooperativas adaptarse y responder a las necesidades locales, mientras se benefician de la fortaleza y el aprendizaje mutuo dentro de una red cooperativa más amplia. Al unir fuerzas en diferentes niveles, las cooperativas pueden influir en las políticas, compartir buenas prácticas y promover

los valores cooperativos a nivel global, contribuyendo así a una economía más equitativa y sostenible.

2.7.7. *Interés por la comunidad*

Las cooperativas asumen un compromiso fundamental con el desarrollo sostenible de sus comunidades al establecer y llevar a cabo políticas que cuentan con la aprobación y el respaldo directo de sus propios miembros, este enfoque no solo garantiza una toma de decisiones inclusiva y democrática, sino que también impulsa la ejecución de acciones que buscan beneficios a largo plazo, equidad y prosperidad para las comunidades a las que sirven.

2.8. Valores del cooperativismo

Los valores que sustentan el funcionamiento de las cooperativas se cimentan en la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, en sintonía con los principios fundacionales, los miembros de estas cooperativas internalizan y fomentan valores éticos como la honestidad, la apertura a nuevas ideas, la responsabilidad social y el respeto mutuo. (Alianza Cooperativa Internacional, 2018).

2.9. Sistema organizacional

2.9.1. *Definición de sistema*

Para Van (1978, p.15) un sistema es una amalgama de elementos o componentes entrelazados de manera organizada, donde la interacción de las partes se ve influenciada por su integración en el sistema, pudiendo modificarse al abandonarlo, esta unión de elementos entraña actividad y dinamismo en contraposición a la inercia, además, un sistema puede materializarse como una agrupación natural de partes componentes existentes en la naturaleza, o bien surgir como una construcción humana, una perspectiva adoptada a través de una elección deliberada que asume una relación entre un conjunto de elementos, conformando así lo que se denomina "un sistema".

Un sistema es una agrupación de distintos componentes interconectados, cuyas mutuas interacciones resultan en la configuración de una entidad integrada (Zamudio, 2021). De manera más simplificada un sistema no es más que una combinación de partes o componentes que están conectados de manera organizada, estas partes interactúan entre sí y pueden ser reemplazadas si salen del sistema, la combinación de estas partes crea una entidad que tiene un comportamiento dinámico, es decir, está en constante cambio y evolución en lugar de estar estático e inactivo.

2.9.2. Definición de organización

Para (Roldán, 2020) una organización se define como un conjunto de individuos que interactúan entre sí y emplean diversos recursos con el propósito de alcanzar objetivos o metas específicas. De manera similar (Pérez & Merino, 2021) describen una organización como un sistema concebido para lograr metas y objetivos particulares, con posibles subsistemas relacionados que desempeñan funciones específicas. (Chiavenato I. , 2007) por su parte, sostiene que las organizaciones son sistemas de actividades coordinadas con el fin de alcanzar un objetivo común, y señala que la organización surge de la interacción de dos o más personas, en conjunto, estas definiciones enfatizan la colaboración, la coordinación y la consecución de objetivos como elementos clave en la esencia de una organización.

La organización se refiere a la estructura y disposición de los elementos en un sistema para lograr un objetivo específico, puede referirse a una entidad formal, como una empresa, una institución o una organización sin multas de lucro, o cualquier grupo de personas que trabajen juntas hacia un objetivo común, la organización implica la eliminación de roles y responsabilidades a los miembros del grupo, la definición de procesos y procedimientos para guiar las acciones de los miembros, y la implementación de sistemas de comunicación y coordinación para asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente y efectiva.

2.9.3. Definición de sistema organizacional

De acuerdo con las ideas expuestas por Tejada (2010, pp.198-214) el enfoque de un Modelo del Sistema Organizacional se inicia con el concepto fundamental de sistema, desde la perspectiva de las teorías sistémicas, este concepto delinearía a una entidad compleja, abierta y retroalimentativa, conformada por elementos interrelacionados e interactivos, estos adquieren funciones específicas y se orientan mediante propósitos, metas y objetivos y como consecuencia, este sistema se estructura y organiza, estableciendo una lógica interna de desarrollo y autoconstrucción a partir de su propia dinámica y su interacción con el entorno circundante.

Un sistema organizacional se define como el conjunto de métodos y recursos creados para trasladar lo conceptual de contenido y estructura del ámbito político-administrativo empresarial y su gestión organizativa (Euroinnova, 2022).

Según (Alama, 2022, p. 99) en el ámbito de la gestión organizacional, se concibe a las organizaciones como sistemas intrincados y adaptables, receptivos al cambio y a los flujos informativos, con identidades culturales propias, habilidades cognitivas y autonomía. Bajo esta perspectiva, la

gestión organizacional se dirige hacia el fomento del aprendizaje, la adaptación a los cambios, la planificación estratégica y la autoorganización, mediante la implementación de estrategias que facilitan la introducción de consensos entre las partes interesadas, permitiendo así el progreso organizacional.

El sistema organizacional incluye elementos como la definición de roles y responsabilidades de los miembros, directivos y empleados, la estructura jerárquica si la hubiera, los procesos de toma de decisiones, la gestión de operaciones y servicios, así como la comunicación interna y externa, además, también involucra la adopción de políticas y estrategias que aseguren la equidad, participación democrática y el cumplimiento de los valores y principios cooperativos.

2.10. Importancia del sistema organizacional

La importancia de un sistema organizacional radica en su capacidad para proporcionar estructura, coherencia y eficiencia a una entidad, ya sea una empresa, institución u organización en general, un sistema organizacional bien diseñado establece roles y responsabilidades claras, define flujos de trabajo eficientes, y promueve la comunicación efectiva entre los miembros, por lo tanto ayuda a establecer objetivos y metas, coordinar esfuerzos, asignar recursos de manera adecuada y evaluar el desempeño.

Las configuraciones organizativas permiten a los trabajadores concentrar sus esfuerzos en la consecución de los objetivos corporativos, lo que subraya su utilidad y significancia, en consecuencia, todos los departamentos de la empresa convergen y progresan en una dirección coherente. Un diseño eficiente del sistema organizacional establece de manera transparente la jerarquía, brindando a los empleados una mayor confianza en la dinámica empresarial, por consiguiente, aquellos que se unan a la organización contarán con una orientación más precisa respecto a sus funciones y compromisos, esta perspectiva es de suma importancia, ya que permitir que los nuevos empleados identifiquen y comprendan su papel en la empresa ahorra considerable tiempo en procesos de formación (Mariscal, 2022).

La relevancia de su papel en la competitividad de la organización asegura “que los administradores que comprendan el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización.” (Hitt, 2009, p. 262). Al operar como un sistema integral, la organización puede responder de manera más efectiva a los desafíos cambiantes del entorno, adaptándose a las demandas del mercado, tecnológicas y sociales, la implementación de un sistema organizacional también facilita la toma de decisiones informadas y permite la

identificación temprana de problemas, lo que conduce a una gestión más eficaz y a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Los sistemas organizacionales son importantes por varias razones:

- **Eficiencia y productividad:** Los sistemas organizacionales bien diseñados y eficaces ayudan a las empresas a operar de manera más eficiente y productiva, una estructura organizada clara, se pueden asignar tareas y responsabilidades de manera efectiva, lo que reduce la duplicación de esfuerzos y mejora el uso de los recursos.
- **Claridad de roles y responsabilidades:** Los sistemas organizacionales concluyeron una definición clara de los roles y responsabilidades de los miembros de la organización, lo que ayuda a evitar la confusión y los conflictos internos, esto también ayuda a los empleados a comprender mejor su papel en la organización ya tomar decisiones más informadas.
- **Adaptabilidad:** Los sistemas organizacionales eficaces permiten a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial ya las necesidades de los clientes, al tener una estructura organizativa flexible y bien definida, las empresas pueden reorganizarse de manera efectiva para adaptarse a nuevas oportunidades o desafíos.
- **Comunicación efectiva:** Los sistemas organizacionales ayudan a mejorar la comunicación interna y externa, teniendo roles y responsabilidades bien definidos, que permiten mejorar la comunicación entre los miembros del equipo y con los clientes y proveedores.

2.11. Elementos del sistema organizacional

2.11.1. *Reseña histórica*

Según mencionan (González y Rodríguez, 2019, p.16) El relato retrospectivo inicia en el pasado y llega al presente de la empresa, destaca los aspectos valiosos de la historia, que deben conservarse, si no hay reseña histórica propia, se puede consultar a los fundadores (o sus herederos) para describir cómo comenzó la compañía hasta hoy.

La reseña histórica se refiere al relato que explica la evolución y el progreso de una entidad a lo largo del tiempo, es una narración que detalla los eventos significativos, momentos clave, decisiones estratégicas y transformaciones relevantes en el recorrido de una empresa u

organización desde su fundación hasta el momento presente, la narración de la reseña histórica suele comprender elementos como:

- **Inicios y Fundación:** Describe cómo y cuándo se estableció la entidad, quiénes fueron los fundadores y cuál fue el propósito original.
- **Logros e Hitos:** Resalta los momentos destacados en la historia de la organización, como la introducción exitosa de productos, la incursión en nuevos mercados, la adquisición de otras empresas, entre otros.
- **Crecimiento y Transformación:** Explora cómo ha crecido la organización a lo largo del tiempo, ya sea en términos de tamaño, alcance geográfico o diversificación de productos.
- **Enfrentamiento de Desafíos:** Detalla los desafíos y obstáculos que la organización ha enfrentado y cómo ha conseguido superarlos.
- **Cambios Estratégicos:** Examina las decisiones estratégicas cruciales que han influenciado el rumbo de la organización, como cambios en el liderazgo, reestructuraciones e inversiones estratégicas.
- **Contribuciones y Legado:** Destaca las contribuciones significativas que la entidad ha realizado en su sector, comunidad o sociedad en general.

La reseña histórica va más allá de ser una simple línea de tiempo, ya que se trata de una narrativa que refleja la identidad, valores y cultura de la organización, puede emplearse para fortalecer la imagen de marca, establecer conexiones con los empleados y clientes, y brindar un contexto histórico que guíe las decisiones y acciones actuales y futuras de la organización.

2.11.2. Misión

Conforme al planteamiento del autor (Ballesteros, 2007, p.54), la misión conlleva la tarea de elaborar una declaración nítida sobre el tipo de actividad comercial que lleva a cabo la empresa: una definición sucinta del propósito que aspira alcanzar en la sociedad y/o en la economía. Al abordar la formulación de su misión, una organización debe abordar cuatro interrogantes fundamentales: ¿Cuáles funciones realiza la entidad? ¿A quién o quiénes se dirige con estas funciones? ¿De qué manera se esfuerza por desempeñar estas funciones? ¿Cuál es la razón de ser de la organización?

La misión se refiere a la declaración o descripción de la razón fundamental de la existencia de una organización o empresa, en otras palabras, es un resumen conciso de los objetivos y propósitos a largo plazo de la organización, debe definir claramente lo que la organización quiere

lograr y cómo planea lograrlo, así como también establecer los valores fundamentales y la cultura que guían las decisiones y acciones de la organización.

2.11.3. *Visión*

La visión establece la dirección a seguir para lograr los objetivos establecidos. Para hacerlo, debe expresar de manera clara y realista los valores que definen la identidad de la empresa y responder a preguntas como: ¿cuáles son los logros deseados?, ¿hacia qué punto nos dirigimos?, ¿dónde aspiramos estar en el futuro? y ¿cómo lo alcanzaremos? (Santander Universidades, 2022).

La visión es una declaración a futuro que describe la aspiración y el destino que una empresa u organización busca alcanzar en un período determinado, generalmente a largo plazo, es una imagen clara e inspiradora de lo que la empresa espera lograr y cómo quiere posicionarse en su industria, comunidad y mercado.

2.11.4. *Valores corporativos*

Los valores corporativos consisten en principios esenciales y creencias comunes que dirigen la conducta, elecciones y cultura de una empresa u organización, estos valores reflejan la importancia que la empresa otorga a ciertos aspectos y cómo se compromete a comportarse en sus relaciones con empleados, clientes, colaboradores y la sociedad en su conjunto.

Podrían describirse como los principios fundamentales o los valores éticos y morales que la empresa mantiene hacia sus distintos grupos de interés, especialmente hacia los clientes (internos y externos), la sociedad y el entorno estatal en el que opera (González y Rodríguez, 2019, p.18).

Los valores corporativos pueden variar según la organización, pero tienden a ser cualidades universales como la ética, la integridad, la innovación, la responsabilidad social, el trabajo en equipo, el respeto y la excelencia. Estos valores no solo influyen en la forma en que se llevan a cabo las operaciones internas, sino que también pueden impactar en la percepción de la empresa por parte del público y en su éxito a largo plazo.

2.11.5. *Colores corporativos*

Los colores corporativos son combinaciones específicas de colores que una empresa o marca elige parte de su identidad visual, estos colores se utilizan consistentemente en todos los materiales de marketing, diseño y comunicación para crear una imagen reconocible y coherente de la marca.

2.11.6. *Logotipo*

Un logotipo es un diseño gráfico o símbolo que representa visualmente a una empresa, marca o entidad, suele ser único y distintivo, y se utiliza para identificar y diferenciar la organización de otras en el mercado, el logotipo a menudo combina elementos visuales, tipografía y colores para transmitir la identidad y los valores de la marca.

2.11.7. *Slogan*

Un slogan es una frase corta y memorable que encapsula la esencia de una marca o producto, también conocido como lema o eslogan, su objetivo es comunicar un mensaje clave de manera concisa y fácil de recordar, un buen slogan puede ayudar a establecer una conexión emocional con los clientes y a resaltar la propuesta única de la marca en el mercado.

2.11.8. *Análisis estratégico*

2.11.8.1. *Cinco fuerzas de Porter*

El modelo de las "Cinco Fuerzas de Porter", desarrollado por el académico Michael Porter en 1979, representa un recurso analítico empleado para evaluar la competencia y la estructura inherente a una industria o mercado específico. La disposición de las cinco fuerzas según Porter proporciona un instantáneo entendimiento del funcionamiento de la industria, cómo genera valor y cómo se distribuye (Magretta, 2014, p.34).

Estas fuerzas influyen en el atractivo y la rentabilidad de la industria, así como en su potencial para generar beneficios sostenibles a largo plazo.

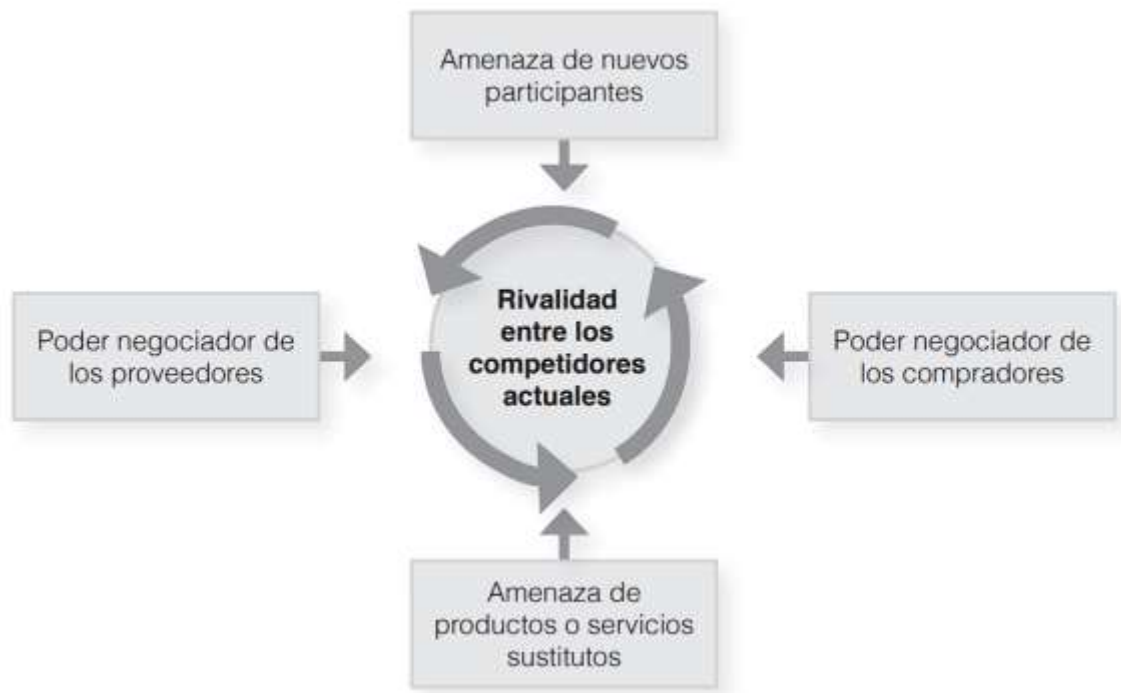


Ilustración 2-1: Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Libro The Five Competitive Forces That Shape Strategy (Porter, 2008, p.27).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Poder de negociación de los compradores: Esta fuerza analiza el poder que tienen los clientes para influir en la industria y en las empresas que operan en ella.

Cuando existen compradores con un poder significativo, pueden emplear su influencia para forzar la reducción de los precios, es posible que también soliciten mejoras en el valor añadido del producto o servicio, en ambas situaciones, la rentabilidad de la industria puede verse afectada negativamente, ya que los clientes adquieren una porción mayor del valor generado (Magretta, 2014, p.38).

Si los clientes tienen muchas opciones, pueden exigir precios más bajos, mayor calidad, mejores servicios o condiciones más favorables, la lealtad de marca, la sensibilidad al precio, el costo de cambio y la importancia del producto para el cliente son factores que afectan este poder.

El poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es un factor determinante, ya que proveedores poderosos pueden capturar mayor valor. Magretta (2014, p.40) menciona que en presencia de proveedores con poder de negociación, es probable que utilicen su influencia para imponer precios más altos o condiciones más favorables, en ambos casos, esto puede resultar en una disminución de la rentabilidad de la industria, ya que los proveedores lograrán una porción mayor del valor generado. Es relevante evaluar la concentración

de proveedores, su dependencia del sector, su capacidad de integración vertical y la posibilidad de sustituirlos.

Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores es una fuerza crítica para considerar, ya que nuevos participantes en un sector industrial pueden ingresar con nuevas capacidades y recursos buscando obtener participación de mercado. Magretta (2014, p.44) dice que las barreras de entrada actúan como salvaguarda para una industria, previniendo la entrada de actores que introducirían nuevas capacidades y buscarían adquirir una cuota en el mercado, la amenaza de ingreso impacta la rentabilidad de dos maneras: establece un límite en los precios y, simultáneamente, los incumbentes del sector tendrían que invertir más para mantener la satisfacción de sus clientes. Las barreras sólidas y difíciles de sortear en una industria o mercado reducen la amenaza de ingreso de nuevos competidores, esto se debe a que estas barreras actúan como obstáculos que dificultan o limitan la entrada de nuevas empresas al mercado.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Aquí se evalúa la probabilidad de que los clientes sustituyan los productos o servicios de una industria por alternativas que puedan satisfacer sus necesidades de manera similar o incluso mejor. Magretta (2014, p.42) dice que los productos o servicios sustitutos, que satisfacen la misma necesidad esencial, aunque de manera diferente, imponen un techo en la rentabilidad de la industria. Si existen productos o servicios sustitutos disponibles, pueden limitar el poder de fijación de precios de las empresas y reducir la demanda de sus productos.

Rivalidad entre competidores existentes: Para Magretta (2014, p.46) Cuando la rivalidad entre las empresas competidoras es aguda, la rentabilidad tiende a ser reducida, la competencia entre compañías conlleva a erosionar el valor generado, ya que lo transfieren a los compradores a través de precios más bajos o lo absorben en costos elevados, en su empeño por competir, esta competencia toma diversas formas, incluyendo competencia de precios, estrategias publicitarias, lanzamiento de nuevos productos y la mejora del servicio al cliente.

Cuanto más intensa sea la rivalidad, menor será la capacidad de las empresas para obtener beneficios, el grado de rivalidad entre los competidores incide directamente en la competencia en precios, gastos en promoción y la introducción de nuevos productos, una alta rivalidad deriva en mayor competencia en precios y mayor inversión en actividades competitivas, lo que reduce las utilidades del sector.

2.11.8.2. FODA

Según el autor (Assana, 2021) el análisis FODA es una herramienta empleada para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio o incluso de proyectos específicos, aunque su uso es común en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, grandes empresas y otras entidades, esta técnica también puede aplicarse tanto en contextos profesionales como personales.

FODA es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa, organización o proyecto, al identificar y evaluar estos cuatro elementos, se puede desarrollar una estrategia para aprovechar las fortalezas y oportunidades, mientras se abordan las debilidades y amenazas. Es útil para tomar decisiones informadas en cualquier situación que requiera una planificación estratégica.

Según (Villalón et al., 2017: pp.210-211) el FODA tiene las siguientes partes:

- Fortalezas: Son elementos internos o intrínsecos del equipo deportivo que se evalúan como aspectos sólidos o positivos en los cuales se basa para alcanzar sus metas.
- Debilidades: Representan aspectos internos que constituyen puntos débiles o negativos del equipo, los cuales necesitan ser mitigados o superados para evitar que se conviertan en obstáculos para los objetivos fijados.
- Oportunidades: Se refieren a situaciones que escapan a la influencia directa del equipo, pero que presentan posibilidades favorables que, si se aprovechan, pueden favorecer la consecución de los objetivos del equipo.
- Amenazas: Son factores o eventos que están en desarrollo en el entorno y están fuera del control del equipo. Estos representan desafíos para alcanzar los objetivos establecidos por el equipo deportivo.

2.11.8.3. MEFI

La MEFI Matriz de Evaluación de Factores Internos es una herramienta utilizada en la planificación estratégica y análisis empresarial para valorar los elementos internos que afectan a una organización.

Para (Munte, 2019) la matriz de evaluación de factores internos es un recurso que posibilita la realización de una revisión interna, permitiendo comprender las fortalezas y debilidades de una empresa o de áreas funcionales específicas. La matriz EFI se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de una empresa en relación con sus objetivos y estrategias.

2.11.8.4. *PCI*

(Dussán, 2020) explica que el PCI, o Perfil de Capacidades Internas, se refiere a la evaluación del grado en el que se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa, utilizando niveles de bajo, medio o alto.

El proceso incluye los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico para cada área funcional dentro de la estructura organizativa.
- En el caso de empresas grandes, se puede realizar un diagnóstico de manera muestral.
- Para empresas más pequeñas, se puede involucrar a todos los miembros del área o áreas a evaluar.
- Se pueden utilizar métodos de entrevistas o encuestas.
- Con la información recopilada, se construye la matriz del PCI.
- Esta matriz tiene como objetivo visualizar y valorar las habilidades y capacidades de los empleados en base a criterios predefinidos.

2.11.8.5. *MEFE*

La MEFE Matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que forma parte de la planificación estratégica y se utiliza para evaluar y clasificar los factores externos que afectan a una organización, estos factores externos son aquellos que están fuera del control directo de la organización, pero que pueden tener un impacto significativo en su desempeño y éxito.

Para (Gonzalo de Anta, 2021) la Matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que forma parte de la planificación estratégica y se utiliza para evaluar y clasificar los factores externos que afectan a una organización, estos factores externos son aquellos que están fuera del control directo de la organización, pero que pueden tener un impacto significativo en su desempeño y éxito.

2.11.8.6. *POAM*

Para (Dussán, 2020) el POAM consiste en evaluar en qué medida las oportunidades y amenazas se encuentran en cada uno de los recursos externos de la empresa, otorgándoles niveles de bajo, medio o alto, y analizando cómo pueden impactar en la propia organización.

El proceso se inicia de la siguiente manera:

- Realizar un diagnóstico para cada recurso o capacidad que la empresa posee en el entorno externo.
- En el caso de empresas grandes, es posible llevar a cabo un diagnóstico de manera muestral.
- Para empresas más pequeñas, se puede involucrar a todos los integrantes del área a diagnosticar.
- Se pueden emplear métodos de entrevista o encuesta.
- Utilizando la información recopilada, se elabora la matriz POAM.

La herramienta POAM es un componente de la planificación estratégica que permite evaluar el entorno externo en el que opera una organización. Facilita la identificación y comprensión de factores que pueden ejercer influencia en la organización y afectar su desempeño, ya sea en forma de oportunidades que pueden ser aprovechadas, o amenazas que deben ser abordadas.

2.11.8.7. *FODO*

FODO se refiere a las combinaciones de Fortalezas y Oportunidades, así como Debilidades y Oportunidades. Las estrategias FO implican capitalizar las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas, con un enfoque en el crecimiento y la expansión, por otro lado, las estrategias DO buscan mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, lo que puede permitir a la organización competir de manera más efectiva en el mercado.

2.11.8.8. *FADA*

FADA se refiere a las combinaciones de Fortalezas y Amenazas, así como Debilidades y Amenazas. Las estrategias FA involucran el uso de las fortalezas internas para mitigar o defenderse contra las amenazas externas, lo que puede ayudar a mantener la posición competitiva, em cambio las estrategias DA buscan minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas

externas, lo que podría requerir ajustes internos o incluso reestructuraciones para enfrentar los desafíos externos.

2.11.8.9. *Matriz de perfil competitivo*

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta empleada en el análisis estratégico para evaluar la posición competitiva de una empresa en relación con sus competidores clave en el mercado. Su objetivo principal es brindar una visión estructurada y completa de las fortalezas y debilidades relativas de una organización en comparación con otras empresas del mismo sector. Según Fred (2013, p.83), la MPC identifica a los competidores principales de la empresa, junto con sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la compañía de referencia.

La construcción de la MPC se basa en la recopilación y evaluación de diversos factores clave que influyen en la competitividad de la empresa. Estos factores pueden abarcar elementos como la cuota de mercado, la calidad del producto o servicio, la inversión en investigación y desarrollo, la distribución, la percepción de la marca, la eficiencia operativa, entre otros.

El proceso de creación de una Matriz de Perfil Competitivo generalmente implica los siguientes pasos:

- **Identificación de Factores Clave:** Se seleccionan los factores críticos que impactan en la competitividad de la empresa. Estos factores pueden variar según la industria y el mercado en el que opera la organización.
- **Asignación de Puntajes:** Se asignan puntajes a cada factor, indicando el nivel de fortaleza o debilidad de la empresa en relación con sus competidores. Estos puntajes a menudo se basan en datos cuantificables, como porcentajes de mercado o cifras financieras.
- **Cálculo del Puntaje Total:** Se suma el puntaje asignado a cada factor para obtener un puntaje total para la empresa.
- **Comparación con Competidores:** Se repite este proceso para los competidores clave de la empresa. Esto permite crear perfiles competitivos para cada competidor.
- **Construcción de la Matriz:** Los puntajes totales se representan en una matriz, donde cada fila representa a un competidor y cada columna corresponde a un factor clave. Esto facilita la comparación visual de las fortalezas y debilidades relativas de cada competidor.
- **Análisis y Toma de Decisiones:** Al observar la matriz, se pueden identificar áreas en las que la empresa es competitivamente fuerte y áreas en las que necesita mejorar. Esto puede ayudar

a la toma de decisiones estratégicas, como la asignación de recursos, la identificación de oportunidades y amenazas, y la planificación de estrategias competitivas.

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar su posición en el mercado en relación con sus competidores, lo que a su vez contribuye a la formulación de estrategias efectivas para mantener o mejorar su competitividad.

2.11.9. *Objetivos organizacionales*

Conforme a (Hurtado de Barrera, 2004) un objetivo se define como la clara intención de un investigador de alcanzar un resultado durante la investigación o de lograr una meta al finalizar un estudio de investigación, un objetivo se relaciona con lo que el investigador pretende lograr en relación con el problema estudiado, cada objetivo de investigación debe estar dirigido hacia la obtención o creación de nuevos conocimientos.

En un sentido amplio, un objetivo se refiere a un resultado o meta concreta que se busca alcanzar, puede tratarse de una intención o propósito a largo plazo, o también de una meta más precisa y tangible establecida para lograr un resultado en un período corto de tiempo, los objetivos pueden abarcar diversos ámbitos, como lo personal, profesional, académico, empresarial, entre otros.

2.12. Estructura organizacional

La estructura organizativa se refiere a la manera en que se asignan las funciones y obligaciones a cada miembro de una empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos, en otras palabras, se trata del sistema jerárquico elegido para organizar a los colaboradores en el organigrama de la empresa, permitiendo la distribución de tareas, responsabilidades y la gestión interna, cada empresa debe diseñar su proceso de trabajo, definiendo los roles y las responsabilidades de su personal en función de sus necesidades (Haydee, 2023).

La estructura organizacional es la forma en que una empresa u organización está organizada, jerarquizada y dividida en departamentos o áreas de trabajo para lograr sus objetivos, esto incluye la distribución de responsabilidades, la asignación de autoridad, la definición de roles y la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, la estructura organizacional puede variar según la empresa y su tamaño, pero suele tener un organigrama que representa gráficamente la estructura jerárquica y la relación entre los diferentes departamentos o áreas de trabajo.

2.12.1. Utilidad de la estructura de la organización

De acuerdo con (Haydee, 2023), una planificación adecuada de la estructura organizacional cumple la función de alinear las distintas áreas de la empresa hacia un mismo conjunto de objetivos, además de ello, la estructura logra:

- Coordinar y aportar organización y seguridad a los colaboradores.
- Proporcionar comprensión de la jerarquía interna.
- Definir las unidades operativas que conforman la entidad.
- Delimitar los perfiles de los cargos para establecer funciones y deberes.
- Discernir responsabilidades departamentales, identificar titulares y asignar integrantes.
- Facilitar a los trabajadores la identificación de su posición y supervisores.
- Detectar la necesidad de incrementar personal en áreas o tareas específicas.
- Esta estructura regula la distribución de tareas, promoviendo su desempeño eficaz y minimizando, en la medida de lo posible, desorientaciones o disputas.

La utilidad de la estructura organizacional se manifiesta en su capacidad para brindar un marco eficiente y claro para la gestión de una entidad, esto lo hace través de la definición de funciones y responsabilidades, facilita la coordinación de actividades, evita confusiones y promueve la eficiencia operativa, además, establece canales de comunicación formales, contribuye al desarrollo personal de los empleados al clarificar sus roles y responsabilidades, y proporciona un sistema para medir y evaluar el desempeño, al fomentar la claridad en la jerarquía y relaciones, identificar problemas, facilitar la toma de decisiones y permitir ajustes según las necesidades, la estructura organizacional se erige como un pilar esencial para el logro de objetivos, la eficiencia y el éxito a largo plazo de la organización.

2.12.2. Tipos de estructura organizacional

Existen varios tipos de estructuras organizacionales que una empresa puede adoptar, entre las cuales se encuentran:

2.12.2.1. Estructura lineal

La estructura organizativa lineal constituye una forma de organización empresarial en la cual las operaciones se despliegan en una línea jerárquica definida, en este enfoque, existe una cadena de mando nítida y precisamente establecida y la autoridad fluye desde la cúspide de la organización

hacia los niveles inferiores, y las decisiones son tomadas por los líderes de la empresa para luego ser comunicadas a través de la cadena de mando.

2.12.2.2. *Estructura funcional*

Este enfoque se fundamenta en asignar las responsabilidades dentro de la organización con base en las aptitudes especializadas de cada empleado, la relevancia de este modelo radica en su capacidad para permitir que cada trabajador desarrolle sus competencias, descentralizando la toma de decisiones y facilitando una comunicación directa y ágil, sin intermediarios.

En esta estructura, los empleados se agrupan según su rol o departamento, tales como finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, entre otros, cada departamento cuenta con su propia jerarquía y se responsabiliza de su área de trabajo específica.

2.12.2.3. *Estructura por división*

La estructura organizativa por división se adapta según si la empresa opta por organizar sus funciones en torno a productos específicos, áreas geográficas o tipos de clientes, en el caso de la división por productos, la organización se fragmenta en grupos, cada uno encargado de producir un producto particular, esta modalidad es idónea cuando la empresa abarca una amplia gama de productos que resultaría complejo abordar mediante las opciones previas.

En el ámbito geográfico, esta estructura se presenta en empresas con extensas cadenas organizacionales distribuidas en diversas regiones, como cadenas hoteleras, en cuanto a la división según tipos de clientes, se conforman grupos con la capacidad de satisfacer las necesidades de cada categoría de cliente, esto conlleva una especialización mayor del equipo de ventas para solucionar las problemáticas particulares de cada cliente.

2.12.2.4. *Estructura matricial*

El modelo de organización matricial se cimienta en un sistema de múltiples niveles, fusionando dos estructuras, las funcionales y de división, en este enfoque, cada empleado se conecta a dos cadenas de autoridad: la vertical, asociada a una división o departamento basado en su función, y la horizontal, donde se integra en un equipo de proyecto junto a colegas de diversos departamentos funcionales, este diseño amalgama componentes jerárquicos y horizontales, designando a los empleados a múltiples equipos y proyectos de manera simultánea, de esta manera los empleados rinden cuentas tanto ante su líder de proyecto como ante su gerente de departamento.

2.12.3. Organigramas

En su tesis de pregrado Calanoce (2019, p.8) enfatiza dado que a menudo resulta más comprensible y directo transmitir información a través de una imagen, el instrumento empleado para capturar la configuración organizativa es el organigrama, este recurso gráfico ofrece una visualización de funciones y relaciones, así como también de las vías de autoridad formales, a fin de garantizar su efectividad práctica en lugar de meramente teórica, resulta esencial que el organigrama refleje con precisión la situación actual de la institución, por lo tanto, es imperativo mantenerlo actualizado y asegurarse de que represente fielmente la realidad de las unidades funcionales y su estructura jerárquica.

Según (Ferrel et al., 2010: p.10) el organigrama se define como una representación gráfica de la estructura organizativa que incluye las líneas de autoridad, relaciones entre el personal, comités permanentes y canales de comunicación. Un organigrama es un gráfico que ilustra la disposición jerárquica de una organización o empresa, en él se visualizan los distintos cargos o áreas de la empresa, así como las relaciones de autoridad que existen entre ellos, en la cúspide del organigrama se sitúa la dirección o consejo de administración de la empresa, y debajo se despliegan los diversos departamentos, los cuales se ramifican en diferentes niveles conforme a su jerarquía.

Cada puesto o área se representa mediante un cuadro o círculo que lleva el nombre correspondiente, y las líneas que los conectan señalan las relaciones jerárquicas vigentes, este esquema es utilizado como herramienta comunicativa para exponer de manera visual la estructura jerárquica de la empresa, simplificando la comprensión de su organización interna, también cumple el propósito de detallar las responsabilidades y funciones de cada cargo o área, así como identificar a los empleados que ocupan dichas posiciones.

2.12.4. Clasificación de los organigramas

La clasificación de los organigramas resulta beneficiosa dentro de la gestión organizativa ya que nos ayuda a comprender y comunicar eficazmente la estructura jerárquica y funcional de una organización, lo que facilita la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, por lo tanto esta clasificación permite seleccionar el tipo de organigrama más adecuado según las necesidades y características de la organización, como si es una entidad única, múltiples organizaciones o pertenecen a un mismo sector

Siguiendo las categorías delineadas por Franklin en su obra titulada "Organización de Empresas", se originó la siguiente tipología de organigramas que se va a detallar, estas clasificaciones ofrecen una estructura definida para entender y representar la disposición jerárquica y funcional dentro de las organizaciones.

2.12.4.1. *Por su naturaleza*

Tal como lo propone (Franklin, 2004, p.125), los organigramas pueden ser categorizados en función de su naturaleza en tres tipos. Los "microadministrativos" están vinculados a una sola organización y pueden abordarla en un contexto general o enfocarse en áreas específicas que la componen. Los "macroadministrativos" abarcan información de más de una organización. Por su parte, los "mesoadministrativos" consideran una o más organizaciones que comparten un mismo sector de actividad o campo particular.

2.12.4.2. *Por su ámbito*

Organigramas por su ámbito se dividen en dos categorías principales, los organigramas generales y los específicos.

Los organigramas generales: abarcan información representativa de una organización hasta un nivel jerárquico definido, ajustándose a su tamaño y características intrínsecas (Franklin, 2004, p.125). Estos esquemas gráficos proporcionan una vista panorámica que facilita la comprensión de la disposición jerárquica y las conexiones clave de autoridad dentro de la organización.



Ilustración 2-2: Organigrama por su ámbito - Generales

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.126).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

En contraste, los organigramas específicos: se centran en mostrar de manera detallada la estructura de un área específica dentro de la organización (Franklin, 2004, p.126). Esta categorización es esencial en la comunicación organizacional, ya que los organigramas generales ofrecen una visión global útil para la planificación estratégica y la comprensión general, mientras que los organigramas específicos resultan fundamentales para desglosar la estructura interna de áreas individuales y facilitar la asignación de tareas y responsabilidades.

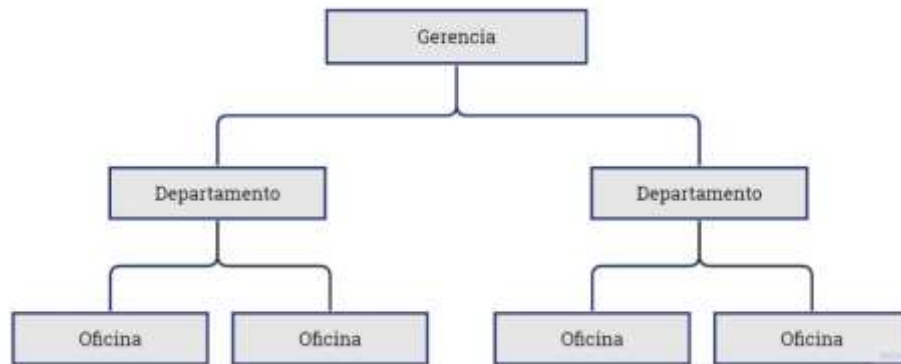


Ilustración 2-3: Organigrama por su ámbito – Específicos

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.126).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

2.12.4.3. *Por su contenido*

Los organigramas integrales: consisten en representaciones visuales que abarcan todas las unidades administrativas de una organización, junto con sus interconexiones jerárquicas y de dependencia. Es importante señalar que los organigramas generales y los integrales poseen igualdad de significado y propósito en este contexto. (Franklin, 2004, p.126).



Ilustración 2-4: Organigrama por su contenido – Integrales

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.127).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Los organigramas funcionales: contemplan las funciones primordiales asignadas, junto con las unidades y sus conexiones interdependientes, este formato resulta altamente beneficioso para la formación del personal y para brindar una visión global de la organización (Franklin, 2004, p.126). Su utilidad radica en la capacitación efectiva de los colaboradores y en la capacidad de ofrecer una representación comprensible y general de la estructura organizativa.

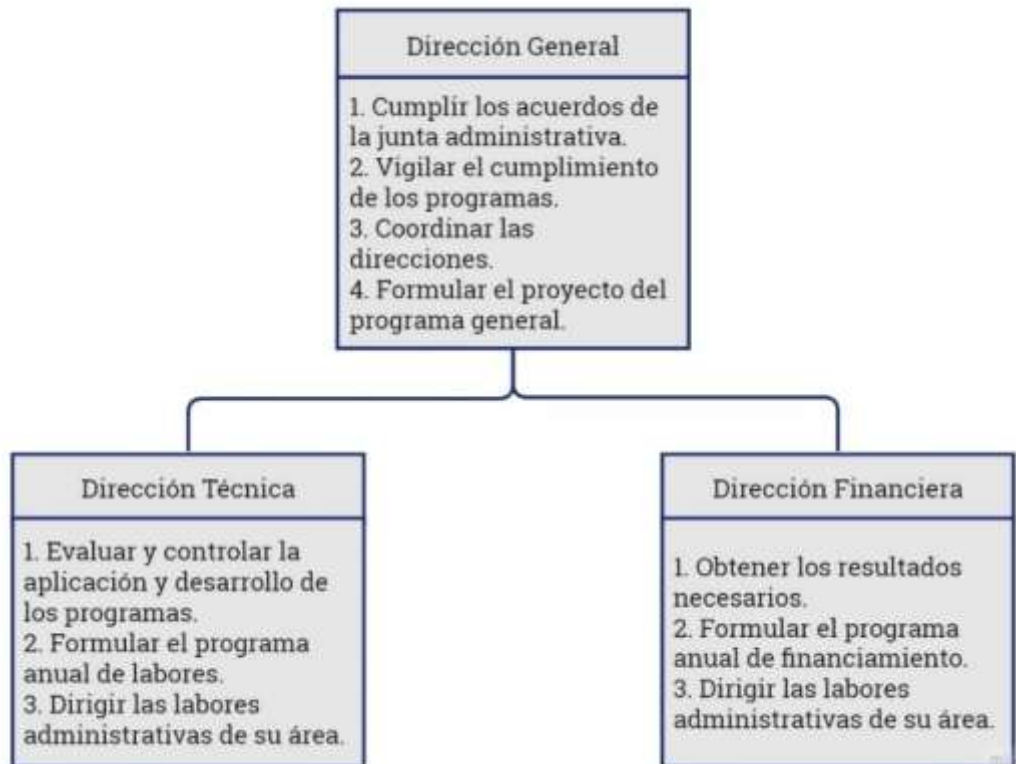


Ilustración 2-5: Organigrama por su contenido - Funcionales

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.127).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Los organigramas de puestos, plazas y unidades: reflejan tanto las demandas de puestos como la cantidad de plazas existentes o requeridas en cada unidad designada. Estos organigramas detallan los nombres de los individuos que ocupan las plazas correspondientes. (Franklin, 2004, p.127).

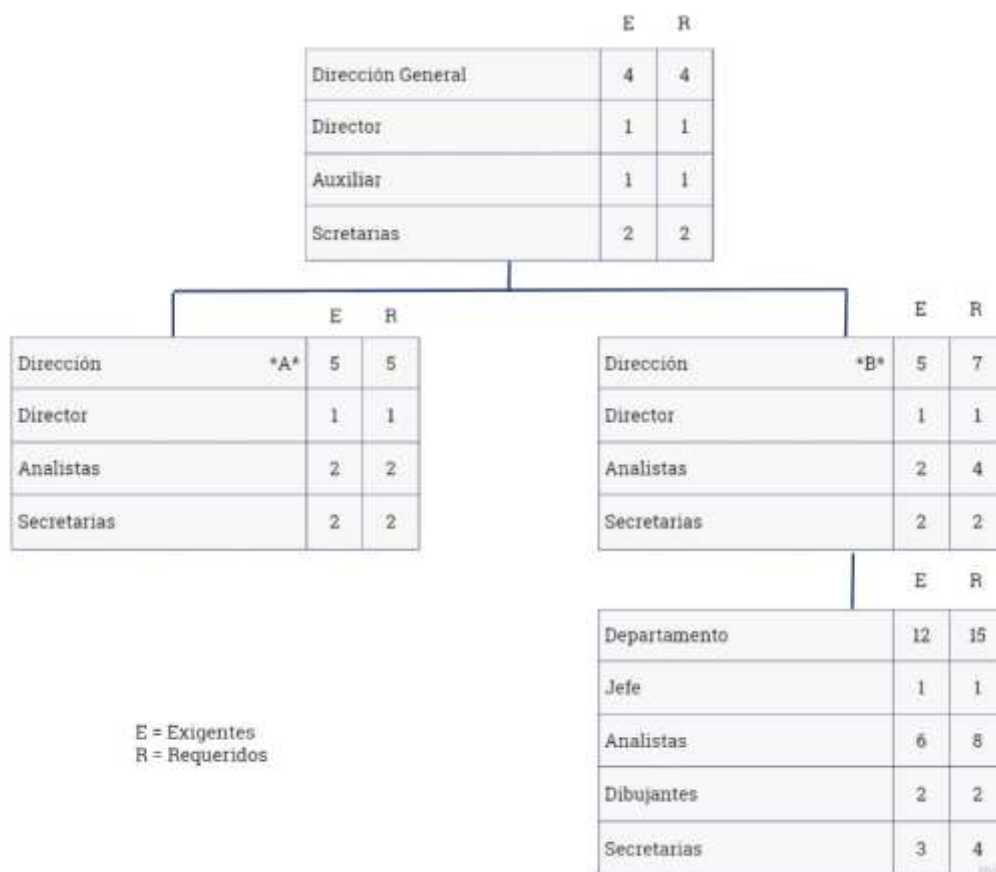


Ilustración 2-6: Organigrama por su contenido - De puestos, plazas y unidades

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.128).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

2.12.4.4. *Por su presentación*

Los organigramas, en función de su presentación, se clasifican en cinco tipos: verticales, horizontales, mixtos, de bloque y circulares.

Los organigramas verticales: muestran las unidades divididas de arriba hacia abajo, comenzando desde el titular en la parte superior, y desglosan los distintos niveles jerárquicos en una disposición escalonada. Son ampliamente utilizados en la administración y se sugiere su empleo en los manuales de organización debido a su extensa aplicación (Franklin, 2004, p.128). Esta disposición escalonada es ampliamente utilizada en la administración y resulta particularmente útil en la elaboración de manuales de organización, brindando una visión clara y ordenada de la estructura organizativa.

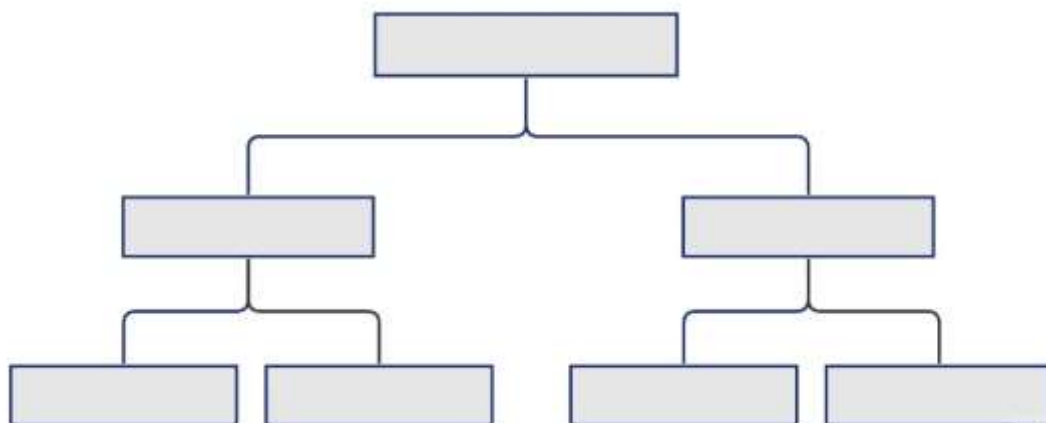


Ilustración 2-7: Organigrama por su presentación o disposición gráfica- Verticales

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.128).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Los organigramas de formato horizontal: muestran las unidades en una disposición que se extiende de izquierda a derecha, con el líder ubicado en el extremo izquierdo, la jerarquía se estructura en columnas, y las interconexiones entre las unidades se trazan utilizando líneas horizontales (Franklin, 2004, p.129). A través de su disposición en columnas y la utilización de líneas horizontales para conectar las unidades, se logra una representación clara y comprensible de la estructura jerárquica y las relaciones interdepartamentales.

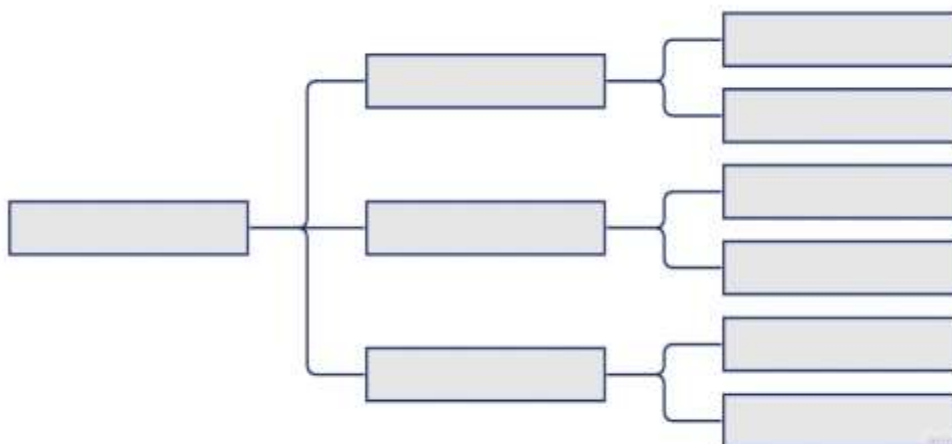


Ilustración 2-8: Organigrama por su presentación o disposición gráfica- Horizontales

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.129).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

El organigrama mixto: emplea una combinación de elementos verticales y horizontales que enriquecer las opciones de representación gráfica, recomendados particularmente para organizaciones que cuentan con una amplia cantidad de unidades en su estructura (Franklin, 2004, p.129). Esta combinación es especialmente valiosa para organizaciones con una estructura diversa

en la base, permitiendo una representación más completa y comprensible de la jerarquía y las relaciones internas.

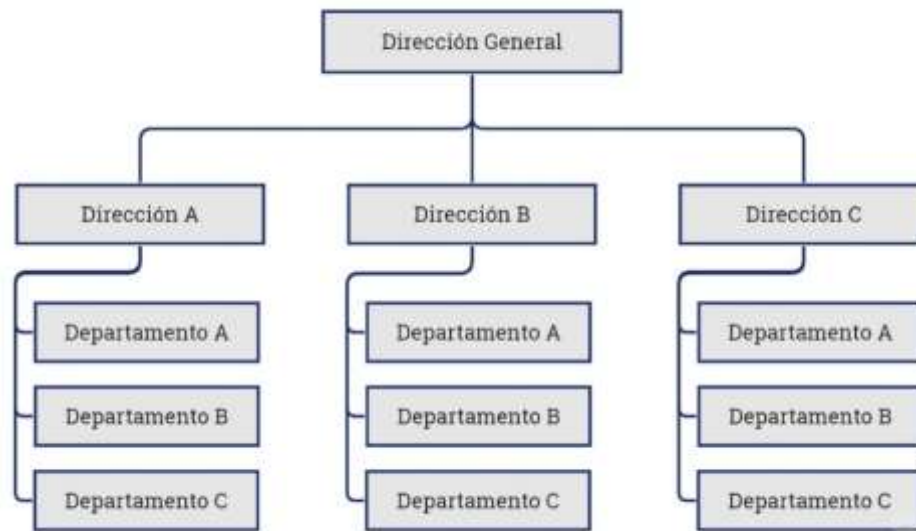


Ilustración 2-9: Organigrama por su presentación o disposición gráfica- Mixtos

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.130).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Los organigramas de tipo bloque: constituyen una derivación de los verticales, caracterizándose por la capacidad de incluir un mayor número de unidades en espacios más compactos. Gracias a esta característica, en un espacio limitado es posible representar unidades posicionadas en diversos niveles jerárquicos. (Franklin, 2004, p.129). Esta cualidad resulta especialmente útil para visualizar unidades ubicadas en distintos niveles jerárquicos en un formato más conciso y fácil de interpretar.

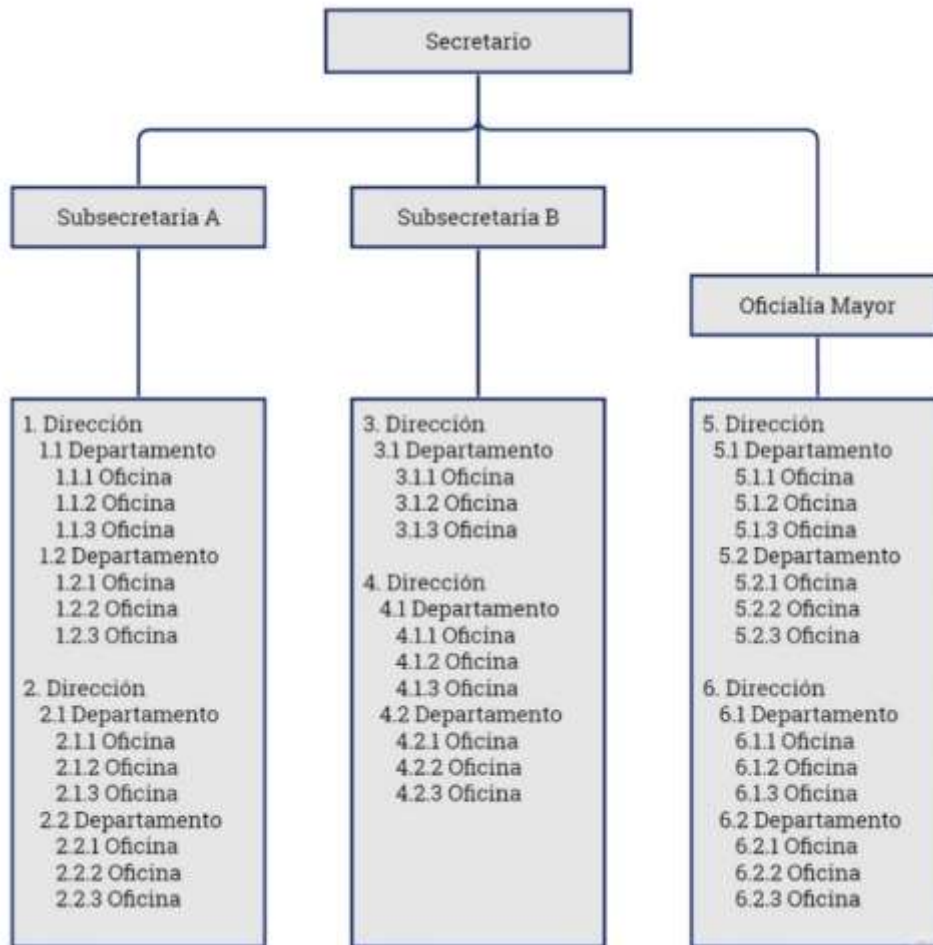


Ilustración 2-10: Organigrama por su presentación o disposición gráfica- De bloque

Fuente: Libro Organización de empresas (Franklin, 2004, p.131).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

2.12.5. Manual de funciones

De acuerdo con (Aiteco consultores, 2017) el manual de funciones se define como el documento oficial que reúne las diversas descripciones de los cargos de una organización, este manual se crea a partir del análisis exhaustivo de los puestos laborales y es esencial para asegurar una gestión adecuada de los recursos humanos en la empresa.

Un manual de funciones es un documento que describe las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto dentro de una organización, este tipo de documento es útil para establecer expectativas claras para los empleados, ayudar a los gerentes a evaluar el rendimiento y establecer planes de carrera (Quimiz & Palacios, 2021, p.13).

Un manual de funciones es un documento detallado y estructurado que recopila información sobre las responsabilidades, tareas y actividades específicas asociadas a cada puesto de trabajo dentro de una organización, este manual proporciona una descripción clara de las funciones, deberes, autoridades y relaciones dentro de la estructura organizativa.

Su objetivo es brindar orientación tanto a los empleados como a los directivos sobre las expectativas y el alcance de cada puesto, facilitando así la gestión eficiente de recursos humanos y la alineación con los objetivos de la empresa.

2.12.5.1. *Contenido del manual de funciones*

El contenido de un manual de funciones puede variar de una empresa a otra, pero en general debe incluir lo siguiente:

- **Introducción:** Una breve descripción de la empresa y su estructura organizativa.
- **Objetivos y alcance:** Una descripción de los objetivos del manual de funciones y a quiénes se dirige.
- **Descripción de cada puesto:** Una lista de los puestos dentro de la organización, que incluya el título del puesto, una breve descripción de las funciones y responsabilidades, así como los requisitos para el puesto (educación, experiencia, habilidades, etc.).
- **Organigrama:** Un diagrama que muestra la estructura jerárquica de la organización, incluyendo los distintos puestos y cómo se relacionan entre sí.
- **Procedimientos y políticas:** Una lista de los procedimientos y políticas que se aplican a cada puesto, incluyendo la información sobre los procesos de toma de decisiones, la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, etc.
- **Evaluación de desempeño:** Una descripción de cómo se evalúa el desempeño de cada puesto, los criterios utilizados y los indicadores de éxito.
- **Capacitación y desarrollo:** Una descripción de los programas de capacitación y desarrollo que se ofrecen a los empleados, así como los requisitos de formación continua para cada puesto.
- **Beneficios y compensaciones:** Una descripción de los beneficios y compensaciones que se ofrecen a los empleados, incluyendo el salario, las prestaciones de salud, la pensión, etc.
- **Código de ética:** Una lista de los valores y principios éticos que se espera que los empleados sigan en su trabajo.
- **Anexos:** Una lista de cualquier otro material relevante, como formularios, políticas específicas, etc.

Un manual de funciones es un documento importante para cualquier organización, ya que proporciona una guía clara para los empleados sobre sus roles y responsabilidades en la empresa, a continuación se puede observar el formato de un manual de funciones.

Tabla 2-1: Ejemplo del manual de funciones

LOGOTIPO	NOMBRE DE LA EMPRESA
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	
ÁREA A LA QUE PERTENECE	
CARGO DEL JEFE DIRECTO	
1.2 FUNCIÓN PRINCIPAL	
DESCRIPCIÓN	
1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS	
ACTIVIDADES/TAREAS	

Fuente: Gestión del talento humano, Martínez Diego, 2023.

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

2.12.6. Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que muestra de manera visual y esquemática los distintos procesos, subprocesos y actividades que ocurren dentro de una organización., este

mapa proporciona una vista general de cómo fluye la información, los recursos y las tareas a través de los diferentes departamentos y áreas funcionales, su objetivo principal es ofrecer una visión clara y estructurada de cómo se interconectan los procesos en la organización, permitiendo identificar áreas de mejora, ineficiencias y oportunidades para optimizar la operación.

2.12.7. Manual de procesos

El manual de procesos, por otro lado, es un documento detallado que describe de manera exhaustiva los procesos, procedimientos y actividades específicas que se llevan a cabo en una organización, proporciona instrucciones claras y precisas sobre cómo realizar cada tarea, desde el inicio hasta la finalización, este manual es una guía práctica para los empleados y sirve como referencia para asegurar la consistencia en la ejecución de las actividades, además, puede incluir información sobre responsabilidades, plazos, indicadores de desempeño y otros detalles relevantes para garantizar la correcta realización de los procesos.

2.12.8. Flujograma

Los flujogramas son representaciones visuales de procesos que ilustran las actividades involucradas en un proceso empresarial, producto o servicio, así como las interacciones entre ellos, estos diagramas poseen utilidad en casi todas las etapas del proceso de resolución de problemas, se emplean para detectar problemas, establecer criterios de medición, generar ideas, presentar una visión de cómo debería ser el estado futuro deseado y elegir la solución más adecuada (Harrington, 1997).





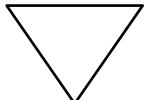
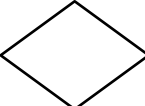
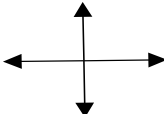
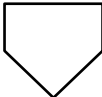

Un flujograma es una representación gráfica que muestra los pasos o procesos necesarios para completar una tarea o actividad, puede ser diseñado utilizando símbolos y formas estándar, como rectángulos para representar acciones, un diamante para representar decisiones, óvalos para representar puntos de inicio o fin, y flechas para representar la secuencia de acciones.

Para diseñar un flujograma efectivo, se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar las tareas o actividades que se deben completar para lograr el objetivo del trabajo de integración curricular.
- Establecer la secuencia lógica de las tareas o actividades.
- Diseñar un diagrama que incluya símbolos y formas para representar cada tarea o actividad.
- Conectar cada tarea o actividad con flechas para indicar la secuencia de acciones.
- Revisar el flujograma para asegurarse de que sea claro y fácil de entender.

2.12.8.1. Simbología para la elaboración del flujograma

Tabla 2-2: Simbología de flujogramas

Simbología para la elaboración del flujograma	
Símbolo	Representa
	Inicio / Fin: Simboliza tanto el inicio como el final del diagrama de flujo, marcando sus límites.
	Proceso: Simboliza la realización de operaciones o actividades vinculadas a un proceso particular.
	Datos. Señala la entrada o salida de información relevante en el proceso.
	Documento: Indica la presencia de cualquier tipo de documento que pueda ingresar, utilizarse, generarse o salir como resultado del procedimiento.
	Almacenamiento: Indica el lugar permanente donde se deposita un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se abren varias rutas alternativas.
	Líneas de flujo: Conectan los símbolos y establecen la secuencia de las operaciones.
	Conector de página: Refleja la continuidad del diagrama en otra página, vinculando a una hoja diferente donde el flujo prosigue.
	Conector: Este símbolo, cuando se encuentra en la misma página, une dos pasos que no están en orden secuencial en la misma hoja.

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

2.12.9. Normas de Conducta y Desempeño

Son directrices y principios establecidos por una organización para guiar el comportamiento y las prácticas operativas de sus empleados, miembros o colaboradores, estas políticas abarcan una amplia gama de áreas y aspectos en el entorno laboral y operativo de la organización, y tienen como objetivo mantener un ambiente de trabajo profesional, ético, eficiente y armonioso.

Las políticas de conducta se refieren a cómo se espera que los individuos se comporten y actúen en el lugar de trabajo, mientras que las políticas de operación se centran en las prácticas y procesos que deben seguirse para asegurar el cumplimiento de los objetivos y estándares de la organización.

Estas normas suelen abordar temas como el trato respetuoso entre los empleados y hacia los clientes, la puntualidad, el uso adecuado de recursos y materiales, la seguridad en el trabajo, la comunicación efectiva, la relación con los clientes, la confidencialidad de la información, entre otros aspectos relevantes para el funcionamiento exitoso de la organización.

2.12.10. *Estatuto*

Un estatuto es un elemento esencial en cualquier organización, ya que cumple la función de establecer los cimientos legales y operativos sobre los cuales se sustentará su funcionamiento, al contener las reglas y disposiciones fundamentales que rigen la entidad, el estatuto proporciona claridad en cuanto a la estructura jerárquica, las responsabilidades de los miembros, las funciones de cada área y la forma en que se tomarán decisiones, además, define la naturaleza y los objetivos de la organización, proporcionando una guía sólida para orientar sus acciones y decisiones estratégicas.

Este documento no solo es un requisito legal en muchas jurisdicciones, sino que también actúa como una herramienta de gobernanza, alineando los intereses y las expectativas de los diferentes stakeholders de la organización, como los accionistas, los empleados, los clientes y la comunidad en general, al establecer normativas y reglas claras, el estatuto promueve la transparencia, la coherencia y la rendición de cuentas en todas las actividades y operaciones de la organización.

2.12.11. *Reglamento interno*

El reglamento interno cumple un rol crucial en la gestión y el ambiente laboral de una organización, al detallar las expectativas y las normas de comportamiento de los empleados, el reglamento interno contribuye a crear un entorno de trabajo profesional, respetuoso y productivo, establece pautas para la comunicación, la colaboración y la conducta ética, el reglamento promueve la cohesión entre los miembros del equipo y reduce la posibilidad de malentendidos o conflictos.

Además, el reglamento interno es una herramienta para garantizar la consistencia en las prácticas laborales y operativas que define procedimientos estándar y directrices claras, se evita la arbitrariedad en las decisiones y se fomenta la uniformidad en la aplicación de políticas, esto es

especialmente relevante en áreas como la disciplina, donde un reglamento bien estructurado puede proporcionar un proceso justo y equitativo para abordar infracciones o malas conductas.

En última instancia, el reglamento interno contribuye a la cultura organizacional al reflejar los valores, la ética y las expectativas de la empresa, al promover el respeto mutuo, la responsabilidad y el compromiso, el reglamento interno ayuda a crear un ambiente laboral positivo y armonioso, es una herramienta que respalda la gestión efectiva de los recursos humanos y el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

2.12.12. Código de ética

El código de ética un conjunto de principios, normas y pautas que establecen los valores y estándares morales que guían el comportamiento y las decisiones de las personas dentro de una organización o en un determinado ámbito, este código tiene como objetivo promover la conducta ética, la integridad y la responsabilidad en todas las actividades y relaciones relacionadas con la organización.

El Código de Ética sirve para proporcionar un marco de referencia claro y consistente sobre cómo se espera que los miembros de una organización actúen y se relacionen entre sí, con los clientes, con los proveedores y con la comunidad en general, también puede incluir orientación sobre cómo abordar dilemas éticos, conflictos de interés y situaciones complicadas.

Algunos de los propósitos y beneficios clave de un Código de Ética son:

- Establecer valores: el código define los valores fundamentales de la organización y establece el tono para la cultura ética que se espera en todos los niveles.
- Guiar decisiones: proporciona pautas claras para tomar decisiones éticas en diversas situaciones, ayudando a los miembros a evaluar las opciones y elegir el camino más ético.
- Fomentar la integridad: promueve la honestidad, la transparencia y la coherencia en las acciones y decisiones de los individuos.
- Prevenir comportamiento inadecuado: ayuda a prevenir comportamientos inapropiados, como el fraude, el acoso o la discriminación, al establecer límites éticos claros.
- Construir confianza: fortalece la confianza y la reputación de la organización tanto interna como externamente al demostrar un compromiso firme con la ética y la responsabilidad social.

- **Mejorar la Imagen:** Un Código de Ética sólido puede mejorar la imagen pública de la organización, lo que puede ser atractivo tanto para los clientes como para los empleados potenciales.

Un buen código de ética es una herramienta esencial para cultivar una cultura ética en una organización y para garantizar que sus acciones y decisiones estén alineadas con los valores y principios éticos establecidos.

2.12.13. Tecnología

El recurso de tecnología se refiere a los elementos y activos tecnológicos que una organización utiliza para optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia, aumentar la productividad y lograr sus objetivos, esto puede abarcar una amplia gama de herramientas, sistemas, software, hardware y plataformas tecnológicas que se utilizan en diversas áreas de la organización, como la comunicación, la gestión de datos, la automatización de procesos, el análisis de datos, el desarrollo de productos y servicios, entre otros.

Los recursos tecnológicos son esenciales en la actualidad para mantenerse competitivos en un entorno empresarial en constante evolución, estos recursos pueden incluir computadoras, dispositivos móviles, software de gestión, sistemas de información, herramientas de comunicación, plataformas en la nube, infraestructura de redes y más, la gestión adecuada de los recursos tecnológicos implica tomar decisiones estratégicas sobre adquisición, implementación, actualización, seguridad y mantenimiento, con el objetivo de aprovechar al máximo la tecnología disponible para lograr los objetivos organizacionales y mantenerse alineado con las tendencias y cambios tecnológicos.

2.12.14. Instalaciones físicas

El recurso de instalaciones físicas se refiere a los espacios físicos, edificios, estructuras y ambientes en los que una organización lleva a cabo sus operaciones y actividades, estas instalaciones pueden variar ampliamente dependiendo del tipo de organización y su industria, e incluyen áreas de oficinas, fábricas, almacenes, tiendas, laboratorios, centros de investigación, entre otros.

Las instalaciones físicas son esenciales para el funcionamiento de una organización, ya que proporcionan el espacio necesario para llevar a cabo las tareas diarias, brindar servicios, producir bienes y albergar equipos y persona, la gestión adecuada de las instalaciones físicas implica

consideraciones como la ubicación, el diseño del espacio, la seguridad, la accesibilidad, el mantenimiento y la capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización.

El recurso de instalaciones físicas juega un papel crucial en la creación de un entorno de trabajo eficiente y seguro, así como en la creación de una experiencia positiva para clientes, empleados y otras partes interesadas que interactúan con la organización en sus espacios físicos.

2.12.15. *Talento humano*

El talento humano se refiere al conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos y competencias individuales y colectivas de las personas que forman parte de una organización, es el recurso humano valioso que una empresa o entidad posee y que contribuye directamente al logro de sus objetivos y al éxito de sus operaciones, el talento humano no solo abarca las habilidades técnicas, sino también las habilidades sociales, emocionales y de liderazgo que permiten a los individuos colaborar de manera efectiva, tomar decisiones informadas y adaptarse a los desafíos cambiantes.

El término "talento humano" reconoce que las personas no son simplemente recursos o activos, sino agentes fundamentales en la creación de valor y en el desarrollo de una organización, la gestión del talento humano implica atraer, reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar y retener a los empleados, creando un entorno donde puedan crecer, prosperar y aportar su máximo potencial.

2.12.15.1. *Descripción de puestos*

La elaboración de una descripción de puesto (De la Fuente et al., 2006: p.2) es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos. Su función radica en esclarecer las responsabilidades individuales y colectivas, habilitando el monitoreo de la carga laboral y su progresión para que sea posible intervenir en aspectos de calificación, elecciones técnicas y balance organizativo.

Según lo planteado por (Rodríguez, 2021) la descripción del puesto es un documento de síntesis y precisión que presenta información imparcial, destacando las labores y obligaciones del cargo. Además, especifica los criterios que deben cumplir los candidatos para desempeñar la función, la extensión de su ámbito de acción y la frecuencia con que se realiza.

La descripción de puestos es un documento que detalla las responsabilidades, tareas y requisitos de un trabajo específico, esta descripción suele incluir información sobre el título del puesto, las

funciones y responsabilidades, los requisitos educativos y de experiencia, y los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar el trabajo de manera efectiva, también puede incluir información sobre el salario y los beneficios, las horas de trabajo y la ubicación del trabajo, además, puede proporcionar detalles sobre la estructura jerárquica y la relación con otros puestos dentro de la organización.

El objetivo de una descripción de puestos es ayudar a los empleadores a atraer y seleccionar a los candidatos adecuados para un trabajo, así como para establecer expectativas claras y definir las responsabilidades de un empleado en su trabajo, también puede servir como una herramienta valiosa para los empleados al proporcionar una comprensión clara de lo que se espera de ellos y cómo se evaluará su desempeño.

2.12.15.2. Reclutamiento del personal

Según la definición proporcionada por Werther (2010, p.90) el reclutamiento se refiere al procedimiento de identificar y atraer a individuos calificados para ocupar puestos vacantes, este proceso se inicia con la búsqueda de posibles candidatos y culmina cuando se reciben las solicitudes de empleo, por medio de este proceso, se reúne un grupo de postulantes entre los cuales se seleccionarán los nuevos empleados de la organización.

De acuerdo con la perspectiva presentada por Chiavenato (2009, p.116) el reclutamiento se define como un conjunto de métodos y procesos cuyo propósito es atraer a individuos con el potencial y las capacidades necesarias para ocupar posiciones dentro de la organización. En esencia, se trata de un sistema informativo mediante el cual la organización comunica y presenta al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales que tiene la intención de cubrir.

El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual una empresa busca y atrae candidatos para cubrir un puesto vacante dentro de la organización, este proceso puede incluir la publicación de anuncios de trabajo, la revisión de currículums, la realización de entrevistas y la evaluación de habilidades y aptitudes, es un paso importante en la gestión de recursos humanos de una empresa, ya que permite a la organización encontrar a los candidatos más adecuados para el puesto y, por lo tanto, aumentar la eficiencia y la productividad de la empresa, por esta razón, el proceso de reclutamiento también puede ayudar a la empresa a mejorar su imagen y reputación en el mercado laboral.

Existen diferentes estrategias de reclutamiento de personal, como la búsqueda en sitios web de empleo, la participación en ferias de empleo, la publicación de anuncios en redes sociales y la

utilización de agencias de reclutamiento, es importante que la empresa seleccione la estrategia adecuada en función de sus necesidades y objetivos específicos.

Una vez que se han identificado y evaluado a los candidatos, la empresa puede tomar una decisión sobre la selección de personal, es importante que la empresa se asegure de que el proceso de selección sea justo y transparente, y que se cumplan todas las normas y regulaciones aplicables.

2.12.15.3. *Selección del personal*

Según la perspectiva presentada por Werther (2010, p.106) el proceso de selección se compone de una secuencia de etapas particulares diseñadas para determinar qué candidatos deben ser elegidos para ser contratados, este proceso se inicia cuando un individuo presenta una solicitud de empleo y culmina en el momento en que se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

De acuerdo con Chiavenato (2009, p.117) la selección es definida como el procedimiento mediante el cual una organización elige, entre varios candidatos, a la persona que mejor se ajusta a los criterios de selección establecidos para el puesto vacante, considerando las condiciones actuales del mercado laboral.

La selección de personal es el proceso mediante el cual se eligen a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto de trabajo en una organización, este proceso puede incluir la publicación de anuncios de empleo, la revisión de currículums vitae, la realización de entrevistas y pruebas de habilidades, referencias laborales y verificación de antecedentes.

Es importante que la selección de personal sea un proceso justo y equitativo para todos los candidatos, evitando cualquier tipo de discriminación por género, edad, raza, religión u orientación sexual, por esta razón, se debe asegurar que los candidatos seleccionados cumplan con los requisitos necesarios para desempeñar el puesto de manera eficiente y efectiva.

Para llevar a cabo una selección de personal efectiva, es importante contar con un proceso bien estructurado y definido, que permita evaluar de manera objetiva las habilidades, conocimientos y experiencia de los candidatos.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en esta investigación proporcionó un enfoque sistemático y riguroso que permitió abordar la pregunta de investigación, se basó en un marco teórico sólido y en la recolección de datos empíricos que aseguró la validez y fiabilidad de los resultados, la planificación cuidadosa y el proceso organizado garantizó que todos los aspectos de la investigación se aborden de manera adecuada y oportuna, permitiendo un mejor rendimiento y eficiencia en el desarrollo del trabajo de integración curricular, de este modo, se hizo uso de una variedad de fuentes bibliográficas relevantes y se llevó a cabo una exploración de campo para complementar la investigación y lograr los objetivos establecidos.

3.1. Enfoque de la investigación

3.1.1. *Enfoque cualitativo*

Para Guzmán (2021, p.20) la investigación cualitativa representa una perspectiva del entorno circundante que, a lo largo de la historia, ha enfrentado diversas críticas y oposiciones, no obstante, a medida que avanza en su desarrollo, gana un número creciente de seguidores y defensores de sus enfoques metodológicos. En este enfoque, se busca trascender los confines rígidos del paradigma positivista en lo que respecta a diversas problemáticas sociales, se emplea un proceso interpretativo de carácter personal con el objetivo fundamental de obtener una comprensión más profunda de la realidad circundante.

La investigación cualitativa se encuentra enmarcada en un paradigma que concibe la realidad como el resultado de construcciones sociales, desde esta perspectiva, según lo indicado por Moreira (2002, p.3) el enfoque central de este tipo de investigación radica en la interpretación de los significados que los individuos atribuyen a sus acciones en un entorno socialmente construido, para lograr esto, se emplea la observación participativa, donde el investigador se sumerge en el fenómeno de interés, los datos recopilados a través de esta participación activa son de naturaleza cualitativa y se analizan en consecuencia. El enfoque cualitativo se refiere a una perspectiva metodológica que busca comprender y describir fenómenos sociales complejos, utilizando técnicas de recolección de datos no estructuradas y enfatizando la interpretación subjetiva del investigador.

En el presente estudio se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la coyuntura actual de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras "PETROLERA SHUSHUFINIDI", con el objetivo de identificar y comprender los problemas que afectan su funcionamiento, para ello, se llevó a cabo una entrevista con el presidente de la cooperativa y una encuesta dirigida a los socios de la cooperativa, con el fin de recabar información relevante para la investigación.

3.1.2. *Enfoque cuantitativo*

Según manifiestan (Toro & Parra, 2006, p.28) el enfoque cuantitativo tiene como objetivo principal establecer resultados de carácter general, a menudo en forma de leyes o patrones, los cuales se manifiestan cuando se desarrollan indicadores que traduzcan de manera precisa los conceptos investigados, este proceso se logra mediante la estricta adhesión a requisitos de medición que demandan una representatividad adecuada y un nivel riguroso en la recolección y análisis de los datos.

En la investigación cuantitativa, se utilizaron técnicas de muestreo para recopilar datos representativos de una población, y estos datos se analizaron estadísticamente para obtener conclusiones objetivas sobre las relaciones entre las variables.

Se llevó a cabo una exhaustiva investigación en la Cooperativa, la cual se fundamentó en la aplicación de encuestas dirigidas a la totalidad de sus miembros, el propósito primordial de este enfoque investigativo radicaba en la obtención de información altamente relevante y sumamente útil para el desarrollo del presente estudio. Con el fin de proporcionar un análisis riguroso y una representación visual esclarecedora de los resultados obtenidos, se hizo uso de gráficos estadísticos de alta precisión, estos gráficos no solo permitieron desglosar los datos de manera detallada, sino que también posibilitaron una comprensión más profunda de las tendencias y patrones identificados en base a las respuestas recopiladas mediante las encuestas.

3.2. Nivel de la investigación

3.2.1. *Descriptivo*

Según manifiesta (Guevara, 2020, p.165) la investigación de naturaleza descriptiva se lleva a cabo con el propósito de brindar una representación exhaustiva de una realidad determinada, abordando todos sus elementos esenciales. De esta manera se revelan detalles esenciales, enriqueciendo la comprensión profunda de fenómenos y contextos.

En este trabajo de investigación, se utilizó un nivel descriptivo para analizar la situación actual de la Cooperativa Petrolera Shushufindi y de esta manera, se pudo identificar áreas de mejora en su gestión administrativa, se pretendió describir detalladamente la situación actual de la cooperativa, para poder proponer soluciones que permitan mejorar su desempeño.

3.2.2. *Exploratorio*

La investigación exploratoria constituye una fase inicial de estudio que busca ampliar el entendimiento en torno a un tema escasamente investigado o comprendido. Comúnmente, esta forma parte de un proyecto de investigación más exhaustivo y detallado (Técnicas de Investigación, 2020).

En este proyecto de investigación se empleó el enfoque exploratorio, el cual se enfocó en la búsqueda de problemas que aún no han sido investigados a profundidad, este nivel nos permitió explorar las causas locales que afectan al sector transportista proporcionando recursos para el análisis y solución de dichos problemas.

3.3. Diseños de la investigación

3.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente*

El diseño de investigación utilizado en este trabajo es no experimental, el cual se basa en estudios que no manipulan las variables de manera intencional, sino que se limitan a observar el fenómeno de estudio en su estado natural, esta metodología implica la medición de dos variables y la evaluación de su relación sin la influencia de ninguna variable externa.

El diseño de investigación empleado en este trabajo fue de carácter no experimental, aquel que sustentamos en investigaciones que no llevaron a cabo manipulaciones deliberadas de las variables, sino que se confinaron a la observación del fenómeno objeto de estudio en su contexto natural, esta metodología conllevó a la medición de dos variables y a la evaluación de su interrelación sin la intervención de factores externos.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

La categorización del diseño de investigación se distingue entre transversal y transaccional, basada en la recopilación de datos en un único instante, sin requerir posteriores seguimientos, en

esta instancia, el diseño de la presente investigación puede ser caracterizado como transversal, dado que los datos fueron adquiridos en una única recopilación para su análisis subsiguiente.

3.4. Población y planificación, selección y cálculo de la muestra

3.4.1. Población

La población se refiere al conjunto completo de elementos que se encuentran dentro del ámbito de estudio, sobre los cuales se realiza una investigación o análisis en particular. La población tomada para el desarrollo de la investigación corresponde a los socios y trabajadores que conforman la cooperativa de transporte “Petrolera Shushufindi”, en total tienen 11 establecimientos abiertos como se puede ver en la tabla:

Tabla 3-1: Población

Ciudad	Establecimientos	Talento Humano	Socios	Total, población
Shushufindi	3	9	107	
Puerto el Carmen	2	2		
Lago Agrio	3	3		
Tulcán	1	1		
Coca	2	3		
Total	11	18	107	123

Fuente: Entrevista al presidente de la cooperativa

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

3.4.2. Muestra

Dado que el universo de estudio no es extenso, no se requirió calcular una muestra, ya que se trabajó con todos los elementos descritos en el estudio, incluyendo a todos los socios actuales de la cooperativa y a todos sus trabajadores. Debido a que la población no es lo suficientemente grande para obtener una muestra representativa, se consideró apropiado abordar el análisis con la totalidad de la población disponible.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1. Tipo de estudio

En este estudio se realizó una investigación documental y de trabajo de campo, la investigación documental consistió en la búsqueda de información en libros, estadísticas y sistemas de

información computarizada, mientras que el trabajo de campo implicó la aplicación de técnicas para la recuperación de datos en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio, al recolectar la información necesaria, se tuvo contacto directo con la empresa y su situación en el momento de la investigación.

3.5.2. Métodos

El enfoque inductivo inicio mediante la observación de casos específicos o hechos concretos, a partir de estas observaciones, se derivaron conclusiones o teorías de alcance general, en otras palabras, se comienza mediante la observación de múltiples ejemplos concretos y se alcanza una conclusión de carácter general.

En contraste, el enfoque deductivo inicio con una premisa general, y desde dicha premisa, se derivó una conclusión específica, en otras palabras, parte de una afirmación global y deriva consecuencias específicas a partir de ella.

En el marco de esta investigación, se emplearon tanto el método deductivo como el inductivo, con el propósito de llevar a cabo un análisis de los eventos y estrategias de gestión organizacional.

3.5.3. Técnicas

3.5.3.1. Entrevista

Se trata de un diálogo formal y organizado entre dos o más individuos, en el que se tiene como objetivo obtener información, opiniones o puntos de vista acerca de un tema particular, la entrevista se realiza con un propósito claro y determinado, ya sea para informar, investigar, seleccionar personal u otros fines específicos.

Se llevó a cabo una entrevista con el presidente de la empresa, con el propósito de obtener una comprensión más completa y profunda de la situación actual, las capacidades y los objetivos de la cooperativa.

3.5.3.2. Encuesta

Se refiere a una estrategia de investigación que involucra la formulación de preguntas dirigidas a un conjunto de individuos, con el propósito de adquirir información acerca de sus opiniones, actitudes, patrones de comportamiento, creencias y datos demográficos.

Se llevaron a cabo encuestas dirigidas tanto a los socios como a los trabajadores de la cooperativa, considerando que mantienen una relación directa con la situación de la empresa, esto posibilitó la identificación de áreas de debilidad en la operación del negocio, con el propósito de sugerir mejoras sustanciales.

3.5.4. Instrumentos

Los instrumentos que se emplearon como complemento de las técnicas fueron el cuestionario, la guía de entrevista y la guía de observación.

3.5.4.1. Guía de entrevista

Es un documento que se utiliza para planificar y estructurar una entrevista, ayuda al entrevistador a mantenerse enfocado en los temas importantes y a asegurarse de que se hagan las preguntas adecuadas.

Se empleó una guía de entrevista con el propósito de facilitar la obtención de información sustancial para el actual estudio, esta herramienta contribuyó a formular preguntas clave y relevantes que resultaron de gran utilidad en el proceso de investigación.

3.5.4.2. Cuestionario

Se trata de un conjunto de preguntas predefinidas que se formulan a un grupo de individuos con el propósito de recopilar información acerca de sus opiniones, actitudes, creencias, hábitos o características demográficas.

En el transcurso de esta investigación, se utilizó el cuestionario como una herramienta que permitió plantear preguntas de manera estructurada con el propósito de recopilar información a través de la encuesta.

3.6. Planteamiento de la hipótesis

La implementación de un Sistema Organizacional en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi permitirá la mejora de su eficiencia operativa, la coordinación de sus áreas y procesos internos, y la toma de decisiones informadas, lo que se reflejará en un incremento de su rentabilidad financiera y una posición más sólida en el mercado.

Variable Independiente: La Propuesta del Sistema Organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi.

Variable dependiente: Potencial mejora de la eficiencia operativa, coordinación de áreas y procesos internos, y toma de decisiones informadas en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados

Durante el desarrollo de la investigación en la Cooperativa De Transporte De Pasajeros En Rancheras Petrolera Shushufindi, se llevó a cabo un riguroso proceso de recopilación de datos mediante la implementación de dos encuestas, los cuestionarios fueron distribuidos entre los socios y empleados de la cooperativa, aunque no se encontraron dificultades en cuanto a la entrega de los cuestionarios dentro del plazo establecido, durante el proceso de recopilación de datos, se encontraron desafíos en la disponibilidad de algunos participantes clave para completar las encuestas.

En el caso de los socios, no fue posible localizar a 6 de ellos y 4 se encuentran inactivos, lo que puede afectar la representatividad de los resultados por esta razón en la encuesta dirigida a los socios se observó la participación de 97 socios. A pesar de estas limitaciones, se logró recopilar la información necesaria una vez concluida esta etapa de recolección de datos, se procedió a realizar la tabulación de la información, clasificando los datos en función de los distintos ítems abordados en las encuestas, esta tabulación se llevó a cabo de manera ascendente, permitiendo tener una visión más clara y estructurada de los resultados obtenidos, con base en los datos extraídos de las tablas estadísticas, se elaboraron gráficos de pastel y de barras apiladas en porcentajes, considerados los métodos más apropiados para representar las características particulares de la información recopilada.

Con el objetivo de obtener una visión completa de la Cooperativa, se llevó a cabo una entrevista al presidente de la organización, esta entrevista se realizó considerando el papel clave que desempeña el dirigente en la toma de decisiones y la dirección estratégica de la cooperativa. Al contar con la perspectiva y experiencia de este líder, se buscaba obtener una comprensión profunda de los desafíos, metas y enfoques estratégicos de la organización, los resultados de esta entrevista proporcionaron información valiosa para el análisis y la generación de recomendaciones que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

A continuación, se presentan las tablas y gráficos correspondientes a los datos recopilados en las dos encuestas realizadas, cada tabla de información está acompañada de su respectivo gráfico, lo que facilitará la observación de las tendencias en las respuestas obtenidas y su respectivo análisis.

4.1.1. Tabulación de las encuestas aplicadas al Talento Humano que labora en la Cooperativa De Transporte De Pasajeros En Rancheras Petrolera Shushufindi

1. ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 4-1: Rango de edad del Talento Humano

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 35	13	81,3%
De 36 a 50	2	12,5%
De 51 a 70	1	6,3%
Más de 70	0	0,0%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

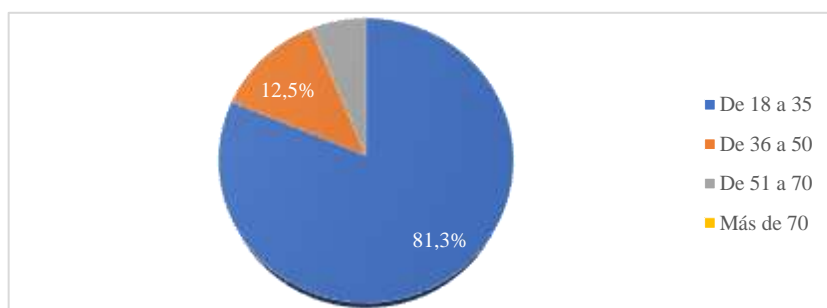


Ilustración 4-1: Rango de edad del talento humano

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

La mayoría de los trabajadores en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi siendo un 81.3% que representa a 13 trabajadores se encuentran en el rango de edad de 18 a 35 años, un 12.5% que representa 2 trabajadores está en el rango de 36 a 50 años, y un 6.3% que es una persona está en el rango de 51 a 70 años, no se registraron trabajadores mayores de 70 años en la encuesta.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados indican que la fuerza laboral de la cooperativa tiene una distribución significativa en el grupo de edad más joven, es posible que la cooperativa tenga políticas de reclutamiento o de contratación que favorezcan la contratación de trabajadores jóvenes, o que haya un mayor flujo de trabajadores jóvenes atraídos por unirse a la empresa en comparación con trabajadores mayores.

2. ¿Cuál es su género?

Tabla 4-2: Genero del talento humano

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	14	87,5%
Masculino	2	12,5%
Otro	0	0,0%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

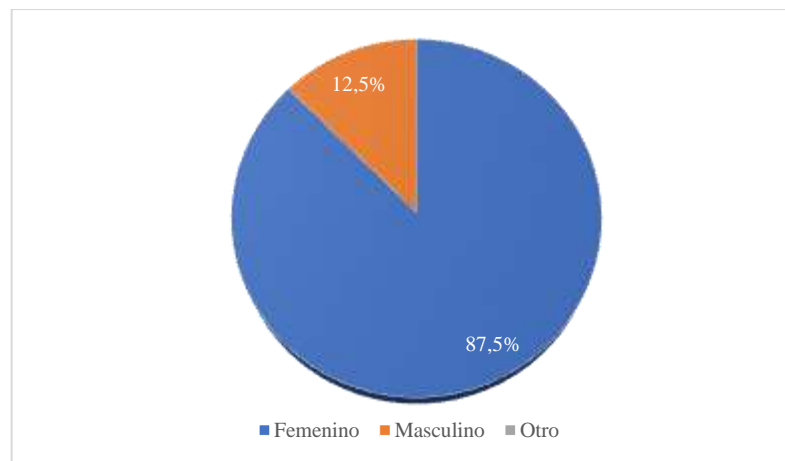


Ilustración 4-2: Genero del talento humano

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En relación con la composición de género en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi se observa que el 87.5% de los encuestados que son 14 trabajadores, por otro lado, el 12.5% que son 2 trabajadores corresponde a hombres, no se registraron encuestados que se identificaran como otro género.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados indican una predominancia femenina en la fuerza laboral de la cooperativa, esto podría deberse a una percepción por parte de los directivos de que las mujeres poseen las competencias y habilidades más idóneas para desempeñar eficientemente las tareas requeridas en el contexto laboral, esta visión podría estar respaldada por una evaluación exhaustiva de las capacidades y aptitudes de las trabajadoras, así como por la experiencia previa en la cooperativa.

3. ¿Qué cargo desempeña dentro de la cooperativa?

Tabla 4-3: Cargos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oficinista	5	31,3%
Secretaria	7	43,8%
Recepcionista	3	18,8%
Recaudador	4	25,0%
Auxiliar en secretaria	1	6,3%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

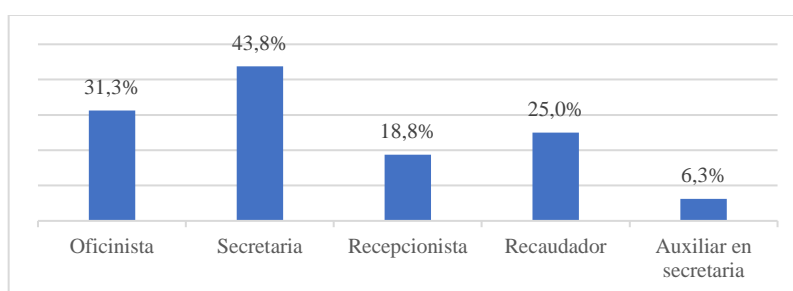


Ilustración 4-3: Cargos

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto a los cargos desempeñados dentro de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se observa una variedad de respuestas en la pregunta abierta realizada, ya que los encuestados respondieron que realizan varios cargos entre ellos tenemos que 5 trabajadores que corresponde al 31,3% escribieron que cumplen el cargo de oficinista, 7 trabajadores correspondiente al 43,8% mencionaron que ejercen el puesto de secretaria, 3 trabajadores que representa el 18,8% incluyeron el cargo de recepcionista, 4 trabajadores que representan el 25% también escribieron hacer el trabajo de recaudador y un solo trabajador que representa el 6,3% menciona que realiza el cargo auxiliar en secretaría.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados revelan una falta de definición y claridad en los roles y responsabilidades dentro del talento humano de la cooperativa, la variedad de cargos mencionados indica una falta de estandarización en las funciones y tareas asignadas a cada puesto de trabajo, esto resalta la necesidad de establecer un manual de funciones que defina de manera precisa y organizada las responsabilidades de cada cargo, a fin de mejorar la eficiencia y la coordinación en el desempeño de las labores.

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Tabla 4-4: Antigüedad del Talento Humano

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	5	31,3%
De 1 a 10 años	10	62,5%
De 10 a 15 años	0	0,0%
Más de 15 años	1	6,3%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

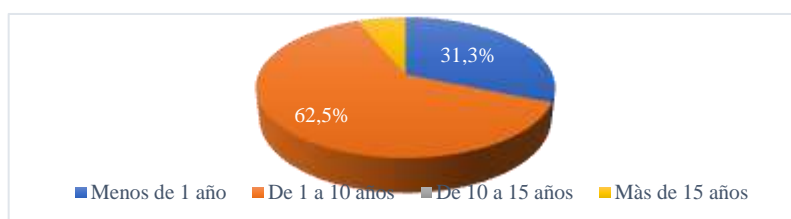


Ilustración 4-4: Antigüedad del Talento Humano

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

El análisis de los datos revela que la mayoría de los empleados encuestados en la Cooperativa Petrolera Shushufindi tienen una antigüedad laboral de 1 a 10 años que son el 62.5% que corresponde a 10 personas, también se observa que un grupo significativo de encuestados 31.3% correspondiente a 5 personas que tienen menos de 1 año de experiencia en la Cooperativa Petrolera Shushufindi, sin embargo, llama la atención la falta de empleados con una trayectoria laboral de 10 a 15 años, además, se identifica la presencia de un empleado con una trayectoria laboral de más de 15 años representando un 3.6%.

Interpretación de los resultados:

Los resultados revelan que en la fuerza laboral de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se encuentra una considerable presencia de empleados jóvenes y un flujo constante de nuevos talentos, esto puede ser indicativo de una organización que busca renovarse y adaptarse a los cambios del entorno, la falta de empleados con una trayectoria laboral de 10 a 15 años puede generar la necesidad de establecer programas de retención y desarrollo de talento a largo plazo, por otro lado, la presencia de un empleado con una larga trayectoria de más de 15 años sugiere una valiosa experiencia y conocimiento acumulado a lo largo de los años, su larga trayectoria puede contribuir a la estabilidad y continuidad de la organización.

5. ¿Conoce usted si la Cooperativa Petrolera Shushufindi tiene Misión y Visión?

Tabla 4-5: Conocimiento del talento humano de la misión y visión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	75,0%
No	3	18,8%
Desconozco	1	6,3%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

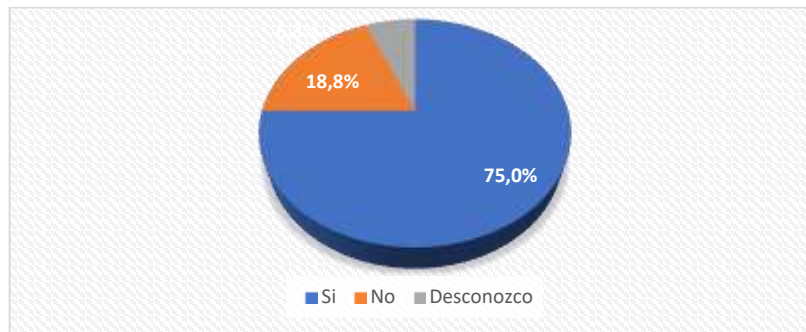


Ilustración 4-5: Conocimiento del talento humano de la misión y visión

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

De las 16 personas encuestadas se encuestaron se observa que 12 personas que representan el 75% de los participantes, respondieron afirmativamente que sí conocen la Misión y Visión de la cooperativa, por otro lado, 3 personas que representan el 18,8% indicaron que no tienen conocimiento sobre este tema, y 1 persona que representa el 6,3% respondió que desconoce si la cooperativa cuenta con una Misión y Visión.

Interpretación de los resultados:

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados (75%) conocen la Misión y Visión de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, esto demuestra que la cooperativa ha logrado comunicar efectivamente estos elementos clave a sus empleados, lo cual es importante para alinearlos con los objetivos y valores de la organización, sin embargo, es importante señalar que un porcentaje significativo (18,8%) no tiene conocimiento sobre la Misión y Visión, lo que podría indicar la necesidad de mejorar la difusión interna de estos elementos.

6. ¿Cuáles de los siguientes valores pone en práctica en el cargo que desempeña en la Cooperativa Petrolera Shushufindi? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 4-6: Valores del talento humano

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ayuda mutua	16	100,0%
Responsabilidad	15	93,8%
Democracia	7	43,8%
Igualdad	14	87,5%
Equidad	10	62,5%
Solidaridad	15	93,8%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

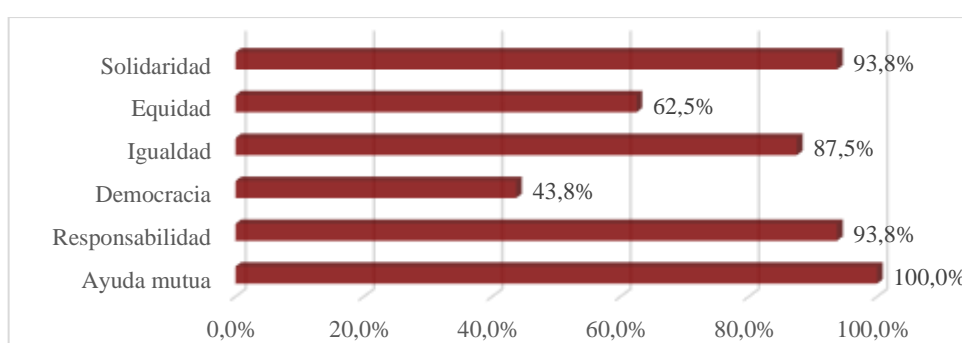


Ilustración 4-6: Valores del talento humano

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto a valores que ponen en práctica los trabajadores tenemos que 16 trabajadores que corresponden al 100% seleccionaron la ayuda mutua, 15 trabajadores correspondiente al 93.8% seleccionaron la responsabilidad, 7 trabajadores que representa el 43.8% seleccionaron la democracia, 14 trabajadores que representan el 87.5% escogieron la igualdad, 10 trabajadores que representan el 62.5% escogieron la equidad y 15 trabajadores que representan el 93.8% seleccionaron la solidaridad.

Interpretación de los resultados:

Los resultados reflejan que el 100% encuestados consideran importante y ponen en práctica el valor de "Ayuda mutua" en su cargo dentro de la cooperativa, consecuentemente, valores como "Responsabilidad", "Igualdad" y "Solidaridad" también son altamente valorados y puestos en práctica por la mayoría de los encuestados. Sin embargo, los valores de "Democracia" y

"Equidad" fueron seleccionados por un porcentaje menor de encuestados. Estos resultados sugieren que la cooperativa ha logrado transmitir y promover ciertos valores entre su personal, lo cual puede contribuir a un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido.

7. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su área de trabajo?

Tabla 4-7: Ambiente Laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	37,5%
Bueno	7	43,8%
Regular	3	18,8%
Malo	0	0,0%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

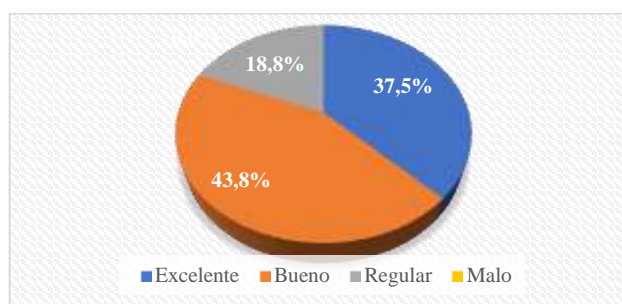


Ilustración 4-7: Ambiente laboral

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

Los empleados encuestados calificaron el ambiente laboral en su área de trabajo y se obtuvieron los siguientes resultados: 6 personas, lo que representa el 37,5% de los encuestados, calificaron el ambiente laboral como "Excelente". Por otro lado, 7 personas, que corresponden al 43,8%, lo calificaron como "Bueno". Además, 3 personas, que representan el 18,8%, lo calificaron como "Regular". No se registraron respuestas que indicaran un ambiente laboral "Malo".

Interpretación de los resultados:

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados siendo un 81,3% califican positivamente el ambiente laboral en su área de trabajo, ya sea como "Excelente" o "Bueno", esto sugiere que existe un alto nivel de satisfacción y comodidad en el entorno laboral. Sin embargo, un pequeño porcentaje de encuestados (18,8%) califican el ambiente como "Regular", esto puede indicar que aún hay aspectos que podrían mejorarse para crear un ambiente laboral óptimo y satisfactorio para todos los empleados.

8. ¿Qué aspectos considera más destacados del ambiente laboral en la cooperativa? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 4-8: Aspectos destacados del ambiente laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buenas relaciones entre compañeros de trabajo	11	68,8%
Liderazgo efectivo y comunicación clara	8	50,0%
Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	12	75,0%
Reconocimiento y recompensas por el desempeño	4	25,0%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

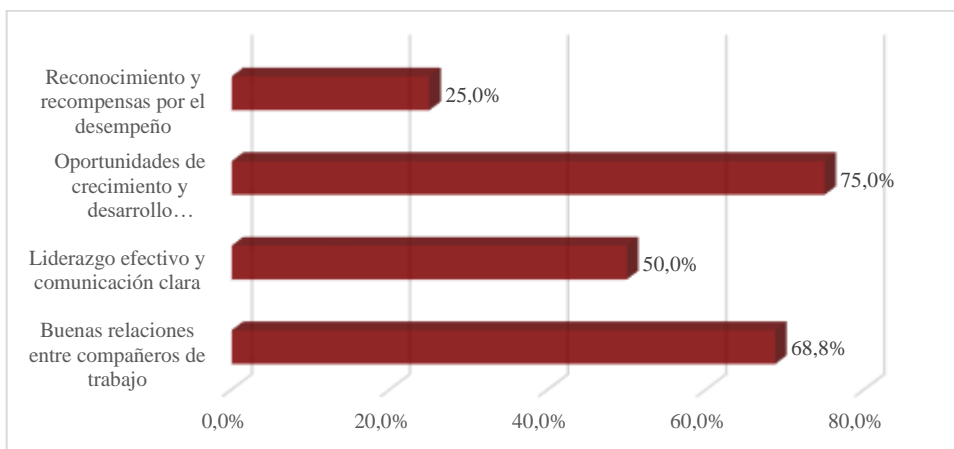


Ilustración 4-8: Aspectos destacados del ambiente laboral

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto a los aspectos destacados del ambiente laboral dentro de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se observa una variedad de respuestas, 11 personas que representan el 68,8% de los encuestados, seleccionaron "Buenas relaciones entre compañeros de trabajo" como un aspecto destacado, 8 personas que corresponden al 50%, eligieron "Liderazgo efectivo y comunicación clara" como un aspecto relevante, por otro lado, 12 personas que representan el 75%, señalaron "Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional" como un aspecto destacado, por último 4 personas, lo que equivale al 25%, mencionaron "Reconocimiento y recompensas por el desempeño" como un aspecto relevante del ambiente laboral en la cooperativa.

Interpretación de los resultados:

Los aspectos más destacados del ambiente laboral en la cooperativa, según los encuestados, incluyen las buenas relaciones entre compañeros de trabajo, el liderazgo efectivo y la comunicación clara, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar un entorno colaborativo, un liderazgo sólido y la disponibilidad de oportunidades de crecimiento para promover un ambiente laboral satisfactorio. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en cuanto al reconocimiento y las recompensas por el desempeño, lo que podría contribuir a motivar y recompensar el buen trabajo de los empleados, la cooperativa puede considerar acciones para fortalecer estos aspectos positivos y abordar áreas de mejora en el ambiente laboral.

9. ¿Cuáles de los siguientes servicios ofrece la Cooperativa Petrolera Shushufindi? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 4-9: Servicios que ofrece la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio de distribución de combustibles	0	0,0%
Servicio de alquiler de vehículos	4	25,0%
Servicio de transporte en pasajeros	16	100,0%
Servicio de logística y distribución	0	0,0%
Servicio de encomiendas	15	93,8%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

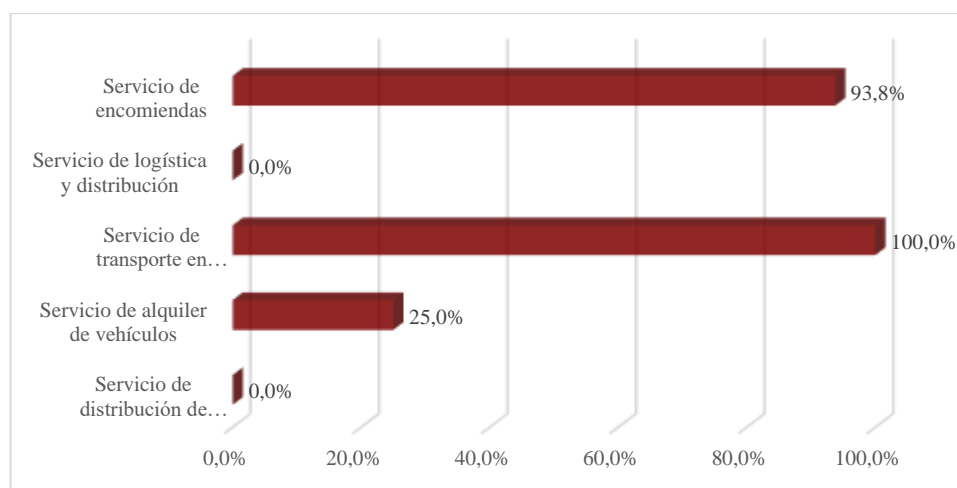


Ilustración 4-9: Servicios que ofrece la cooperativa

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto a los servicios ofrecidos por la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se observa que ningún participante mencionó que la cooperativa brinda el servicio de distribución de combustibles ni el servicio de logística y distribución, sin embargo, 16 personas que representan el 100% de los encuestados afirmaron que la cooperativa ofrece el servicio de transporte en pasajeros, un porcentaje significativo de 93,8% que es representación de 15 participantes seleccionaron el servicio de encomiendas, por otro lado, 15 encuestados que representa el 25% de los encuestados mencionó el servicio de alquiler de vehículos.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados revelan que la Cooperativa Petrolera Shushufindi se enfoca principalmente en ofrecer dos servicios destacados: el transporte en pasajeros y el servicio de encomiendas, estos servicios son ampliamente reconocidos por el 100% y 93.8% de los encuestados, respectivamente. Sin embargo, se observa que un pequeño porcentaje de los participantes del 25% que mencionó el servicio de alquiler de vehículos, el cual no es un rubro de la cooperativa, esto puede indicar que algunos trabajadores pueden tener una percepción errónea o desinformada sobre los servicios que realmente ofrece la cooperativa, en este sentido, es importante que la cooperativa refuerce la comunicación interna y brinde claridad sobre los servicios que están disponibles, evitando confusiones o malentendidos entre el personal.

10. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene el organigrama estructural?

Tabla 4-10: Importancia del organigrama para el talento humano

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	5	31,3%
Importante	10	62,5%
Algo importante	1	6,3%
Poco importante	0	0,0%
No es importante	0	0,0%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

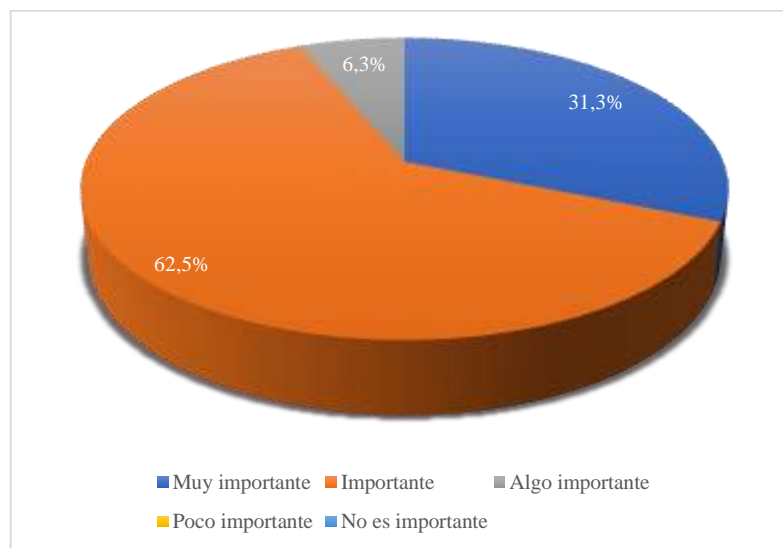


Ilustración 4-10: Importancia del organigrama para el talento humano

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

Los empleados encuestados calificaron la importancia del organigrama y se obtuvieron los siguientes resultados: que la mayoría de los encuestados exactamente 10 personas que representan el 62.5% considera que es importante, mientras que un porcentaje significativo 31.3% que son 5 personas lo califica como muy importante y una persona que representa el 6.3% opina que es algo importante, no se registraron respuestas que indicaran que no es importante o que esa poco importante.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados destacan la percepción generalizada de los encuestados sobre la importancia del organigrama estructural en la Cooperativa Petrolera Shushufindi, la mayoría de los participantes considera que el organigrama es importante o incluso muy importante, lo cual indica que reconocen su valor para la organización y la estructuración de las funciones y responsabilidades dentro de la cooperativa, este resultado respalda la idea de que contar con un organigrama claro y bien definido es fundamental para una adecuada coordinación, comunicación y eficiencia en el desempeño de las actividades laborales.

11. ¿Conoce usted los flujogramas de la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Tabla 4-11: Conocimiento de los flujogramas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	12,5%
No	13	81,3%
Desconozco	1	6,3%
Malo	0	0,0%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

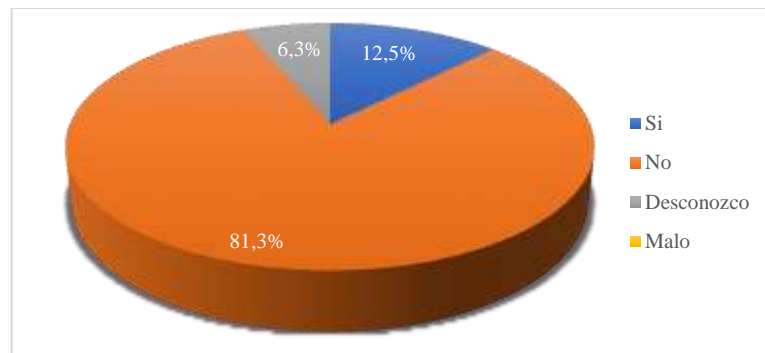


Ilustración 4-11: Conocimiento de los flujogramas

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En respuesta a la pregunta sobre si los encuestados conocen los flujogramas de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se obtuvieron los siguientes resultados: 2 personas, que representan el 12,5% de los encuestados respondieron afirmativamente que sí conocen los flujogramas, por otro lado 13 personas que corresponden al 81,3%, indicaron que no tienen conocimiento sobre este tema, mientras que 1 persona que representa el 6,3%, respondió que desconoce si la cooperativa cuenta con flujogramas establecidos.

Interpretación de los resultados:

Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados siendo un total de 81,3% no están familiarizados con los flujogramas de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, esto puede indicar una falta de comunicación o divulgación de los procesos y procedimientos de la cooperativa a través de flujogramas visuales.

12. ¿Se siente identificado con lo que es y representa la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Tabla 4-12: Identificación organizacional

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	62,5%
Casi siempre	5	31,3%
A veces	1	6,3%
Nunca	0	0,0%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

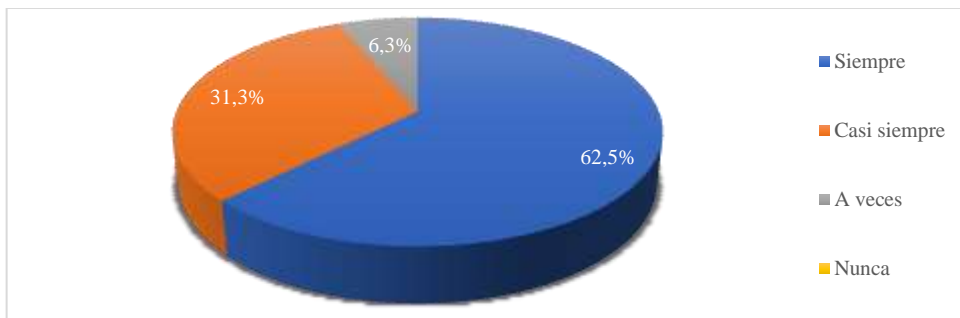


Ilustración 4-12: Identificación organizacional

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto a la pregunta sobre si los encuestados se sienten identificados con lo que es y representa la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se obtuvieron los siguientes resultados: 10 personas, que representan el 62,5% de los encuestados, respondieron que siempre se sienten identificados con la cooperativa, 5 personas correspondientes al 31,3%, indicaron que casi siempre se sienten identificados, solo 1 persona, que representa el 6,3%, respondió que a veces se siente identificada.

Interpretación de los resultados:

Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados en un 62,5% afirman sentirse siempre identificados con lo que es y representa la Cooperativa Petrolera Shushufindi, este alto porcentaje indica un nivel significativo de conexión y apego hacia la organización, lo que puede traducirse en un mayor compromiso y satisfacción laboral, por este motivo, un 31,3% de los encuestados indicaron que casi siempre se sienten identificados, lo que también refleja una vinculación positiva con la cooperativa. sin embargo, es relevante mencionar el 6,3% manifestó que solo a veces se siente identificado. esto sugiere que existe un espacio de mejora para fortalecer la identificación de estos empleados con la organización.

13. ¿La cooperativa le brinda capacitación constante y continua sobre sus funciones?

Tabla 4-13: Capacitación al personal en la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	25,0%
Casi siempre	3	18,8%
A veces	8	50,0%
Nunca	1	6,3%
Total	16	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

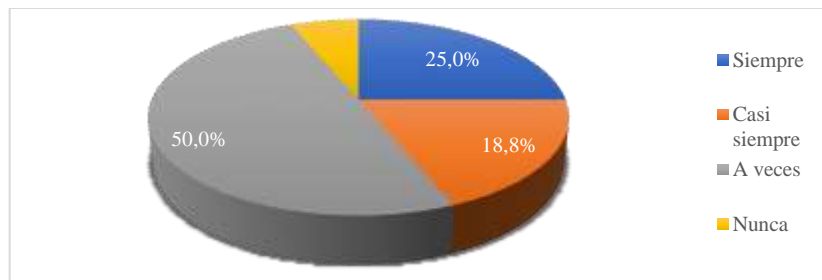


Ilustración 4-13: Capacitación al personal en la cooperativa

Fuente: Datos de la encuesta elaborada al Talento Humano de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

El análisis de los datos revela que 4 personas que representan el 25,0% de los encuestados, indicaron que siempre reciben capacitación; 3 personas equivalente al 18,8%, mencionaron que casi siempre reciben capacitación; 8 personas que corresponden al 50,0%, respondieron que a veces reciben capacitación; y 1 persona, que representa el 6,3%, mencionó que nunca recibe capacitación.

Interpretación de los resultados:

Los resultados muestran que existe una variabilidad en la frecuencia con la que la cooperativa brinda capacitación constante y continua sobre las funciones de los empleados, si bien un porcentaje significativo del 25,0% recibe capacitación siempre y demuestra el compromiso de la organización en el desarrollo de habilidades, un número considerable del 50,0% menciona recibir capacitación solo a veces, esto indica la necesidad de mejorar la consistencia y regularidad en la provisión de programas de formación para garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de todos los trabajadores, consecuentemente un pequeño porcentaje del 6,3% menciona no recibir capacitación alguna, lo que representa una oportunidad para brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo a todos los empleados.

4.1.2. *Discusión de la encuesta a los trabajadores*

Los resultados de las entrevistas al talento humano de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi revelan importantes hallazgos sobre la falta de un sistema organizacional en la cooperativa, se observa que la empresa carece de procesos administrativos claramente establecidos, objetivos definidos y estructura administrativa, como un manual de funciones y organigrama, esta falta de claridad en la estructura y los procesos administrativos puede generar falencias y dificultades en el manejo empresarial, lo que a su vez afecta el posicionamiento de la cooperativa en el mercado.

Como consecuencia de estas deficiencias, se evidencia que la satisfacción del cliente interno y externo se ve comprometida, un sistema organizacional sólido es fundamental para mantener una ventaja competitiva y lograr una excelente calidad en el servicio, sin una estructura clara, los empleados pueden tener dificultades para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva, lo que puede afectar la satisfacción del cliente.

Además, la falta de flujogramas y conocimiento de estos por parte de la mayoría de los encuestados indica una falta de claridad en los procesos de la cooperativa, los flujogramas son herramientas importantes para visualizar y comprender los procedimientos y la secuencia de actividades en una organización, su ausencia puede generar confusiones, falta de coordinación y disminución de la eficiencia en la operación diaria de la cooperativa.

Otro aspecto relevante es la identificación de los empleados con la cooperativa. Aunque la mayoría de los encuestados indican que se sienten identificados con la cooperativa, existe un porcentaje significativo que menciona sentirse identificado solo algunas veces, esto puede deberse a la falta de claridad en la misión, visión y valores de la cooperativa, así como a la falta de comunicación y liderazgo efectivo. una mayor claridad y comunicación en estos aspectos pueden contribuir a fortalecer la identificación de los empleados con la cooperativa y su compromiso con los objetivos organizacionales.

Se destaca la importancia de la capacitación constante y continua del talento humano. Si bien algunos empleados indican recibir capacitación de manera regular, existen casos en los que la capacitación es escasa o inexistente, la capacitación es esencial para el desarrollo profesional de los empleados y para mantenerse actualizados en las normativas y requerimientos del sector, una falta de capacitación puede limitar el crecimiento y la eficiencia de los empleados, así como su capacidad para brindar un servicio de calidad a los clientes.

Finalmente, los resultados de las entrevistas al talento humano revelan la necesidad de implementar un sistema organizacional claro y estructurado en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi. Esto implicaría establecer procesos administrativos definidos, definir objetivos claros, elaborar un organigrama y flujogramas, y promover la capacitación constante del personal, estas medidas contribuirían a mejorar la eficiencia, la satisfacción del cliente y el desarrollo de la cooperativa en el mercado.

4.1.3. *Tabulación de las encuestas aplicadas a los socios pertenecientes a la Cooperativa De Transporte De Pasajeros En Rancheras Petrolera Shushufindi*

1. ¿Cuál es su rango de edad?

Tabla 4-14: Rango de edad de los socios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 a 35	13	13,4%
De 36 a 50	49	50,5%
De 51 a 70	29	29,9%
Más de 70	6	6,2%
Total	97	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

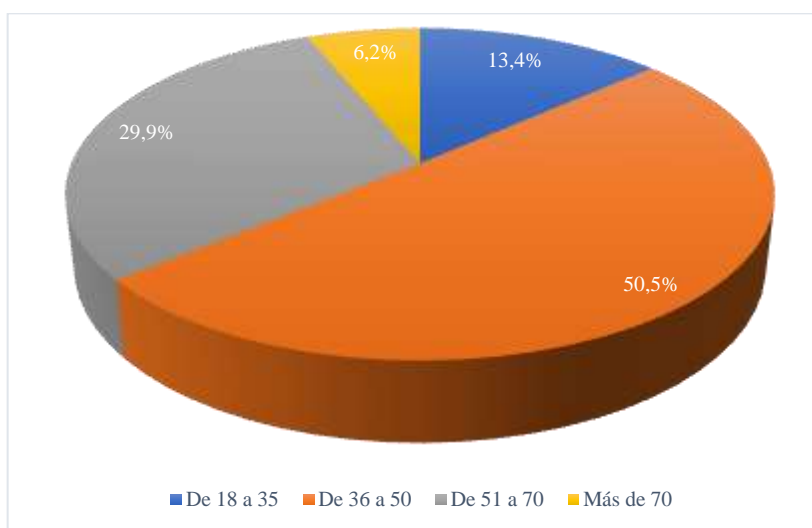


Ilustración 4-14: Rango de edad de los socios

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

La mayoría de los socios en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi siendo un 50,5% que representa a 49 socios se encuentran en el rango de edad de 36 a 50 años, un 29,9% que representa 29 socios está en el rango de 51 a 70 años, y un 13,4% que representa a 13 socios está en el rango de 18 a 35 años, se registraron 6 socios mayores de 70 años en la encuesta estos representan el 6,2% de los socios.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados indican que la distribución de edad en los socios de la Cooperativa Petrolera Shushufindi muestra una diversidad generacional significativa, un 50,5% de los socios se encuentran en el rango de edad de 36 a 50 años esto una muestra de compromiso y continuidad de socios en la cooperativa, ya que estos socios se encuentran en una fase de madurez profesional y experiencia consolidada, además, hay una proporción del 29.9% de socios en el rango de edad de 51 a 70 años, lo que destaca la participación activa de socios más experimentados, por otro lado, la cooperativa también cuenta con una presencia significativa del 13,4 de socios jóvenes en el rango de edad de 18 a 35 años, jóvenes que pueden aportar con ideas nuevas e innovadoras para la cooperativa. En general, esta diversidad generacional ofrece una combinación de experiencia, conocimiento y nuevas perspectivas que pueden contribuir al crecimiento y éxito de la cooperativa.

2. ¿Cuál es su género?

Tabla 4-15: Genero de los socios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	15	15,5%
Masculino	82	84,5%
Otro	0	0,0%
Total	97	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

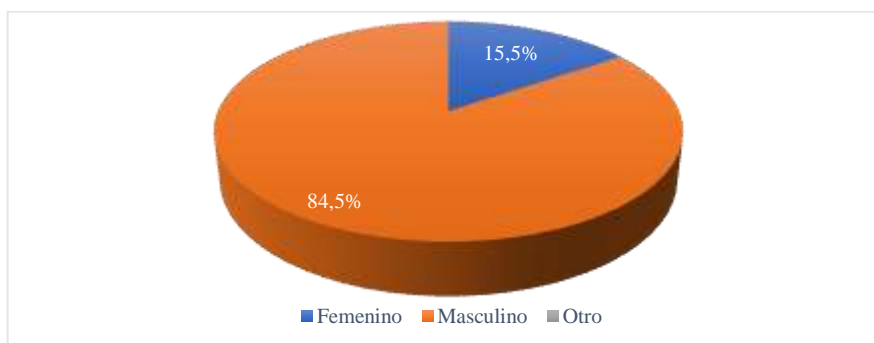


Ilustración 4-15: Genero de los socios

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En relación con la composición de género de los socios en la Cooperativa Petrolera Shushufindi se observa la presencia de 82 varones que son el 84,5% de los encuestados, mientras 15 mujeres que representan el 15,5% de los encuestados son mujeres, no se registraron encuestados que se identificaran como otro género.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados indican una predominancia de socios masculinos en la Cooperativa Petrolera Shushufindi representando el 84,5% de los socios encuestados y se observa que el 15,5% de los socios son de género femenino, estos datos reflejan una disparidad en la representación de género en la cooperativa, con una mayor participación masculina en comparación con la femenina. Esta diferencia en la distribución de género puede atribuirse a diversos factores, incluyendo las preferencias y tendencias laborales en el rubro de negocio de la cooperativa, es posible que el transporte de pasajeros sea percibido tradicionalmente como un campo de trabajo en el que los hombres se sienten más afines.

3. ¿Cuáles de los siguientes principios del cooperativismo cree que cumple la Cooperativa Petrolera Shushufindi? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 4-16: Principios que aplica la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Membresía abierta y voluntaria	46	47,4%
Control democrático de los miembros	51	52,6%
Participación económica de los miembros	64	66,0%
Autonomía e independencia	46	47,4%
Educación, formación e información	45	46,4%
Cooperación entre Cooperativas	50	51,5%
Compromiso con la comunidad	84	86,6%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).



Ilustración 4-16: Principios que aplica la cooperativa

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

Con relación a los principios del cooperativismo que los encuestados creen que cumple la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se observa una variedad de respuestas, 46 de los 97 encuestados, lo que representa el 47,4% de los participantes, consideran que la cooperativa cumple el principio de Membresía abierta y voluntaria. 51 de los 97 encuestados equivalentes al 52,6%, creen que la cooperativa cumple con el principio de Control democrático de los miembros. 64 encuestados representando el 66,0%, perciben que la cooperativa cumple el principio de Participación económica de los miembros. 46 encuestados que son un 47,4% del total, consideran

que la cooperativa cumple con el principio de Autonomía e independencia. 45 encuestados de los 97 encuestados, lo cual representa el 46,4%, creen que la cooperativa cumple el principio de Educación, formación e información. 50 encuestados, correspondiente al 51,5%, opinan que la cooperativa cumple con el principio de Cooperación entre Cooperativas. 84 encuestados de los 97 encuestados, que son un 86,6% del total, consideran que la cooperativa cumple con el principio de Compromiso con la comunidad.

Interpretación de los resultados:

Los resultados revelan que la mayoría de los socios en la Cooperativa Petrolera Shushufindi perciben que la cooperativa cumple con varios principios del cooperativismo, existe una alta percepción de cumplimiento en aspectos como el compromiso con la comunidad, la participación económica de los miembros y el control democrático. Estos resultados indican que los socios reconocen y valoran el compromiso de la cooperativa con los principios fundamentales del cooperativismo, sin embargo, se destaca la importancia de fortalecer el componente de educación, formación e información, lo cual podría contribuir a un mayor empoderamiento y conocimiento de los socios en relación a los principios y valores cooperativos, en general, estos resultados reflejan una apreciación positiva por parte de los socios en cuanto al cumplimiento de los principios cooperativos por parte de la Cooperativa Petrolera Shushufindi.

4. ¿Qué grado de importancia considera usted que tiene el Reglamento interno?

Tabla 4-17: Importancia del reglamento interno

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	64	66,0%
Importante	27	27,8%
Algo importante	4	4,1%
Poco importante	2	2,1%
No es importante	0	0,0%
Total	97	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

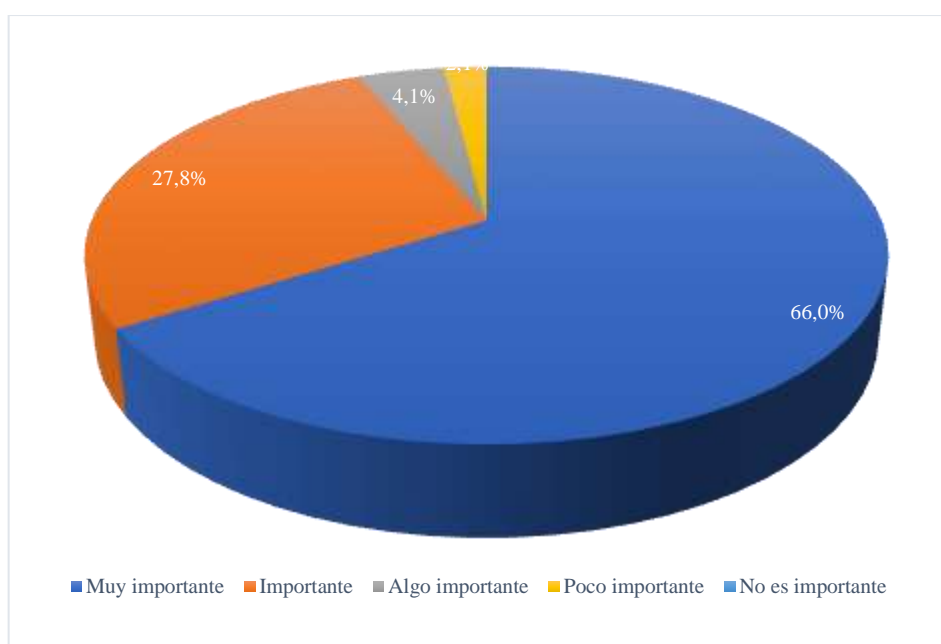


Ilustración 4-17: Importancia del reglamento interno

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

De los 97 socios encuestados, se observa que el 66,0% correspondiente a 64 socios considera el Reglamento Interno de la Cooperativa Petrolera Shushufindi como "Muy importante". El 27,8% correspondiente a 27 socios lo califica como "Importante". Un pequeño porcentaje del 4,1% que son 4 socios lo considera "Algo importante", y solo el 2,1% que son 2 socios lo considera "Poco importante". No se registraron respuestas indicando que el Reglamento Interno no es importante.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados revelan que una mayoría significativa de los socios encuestados 66% calificándolo como “Muy importante” y el 27,8% calificándolo como “Importante” valoran altamente la importancia del Reglamento Interno de la Cooperativa Petrolera Shushufindi. Este alto porcentaje indica que la mayoría de los socios reconocen la importancia de contar con un conjunto de normas y directrices que rigen el funcionamiento interno de la cooperativa, la alta valoración del Reglamento Interno respalda la necesidad de contar con un sistema organizacional sólido y bien definido en la cooperativa, lo cual es relevante para establecer claridad, estabilidad y uniformidad en las actividades diarias.

5. En su opinión, ¿Cuáles de las siguientes debilidades considera más comunes en la Cooperativa Petrolera Shushufindi? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 4-18: Debilidades de la Cooperativa Petrolera Shushufindi

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos	30	30,9%
Falta de unidad y compañerismo de los socios	59	60,8%
Falta de un manual de funciones actualizado	68	70,1%
Mantenimiento deficiente de los vehículos	16	16,5%
Duplicidad de funciones administrativas	64	66,0%
Publicidad deficiente	26	26,8%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

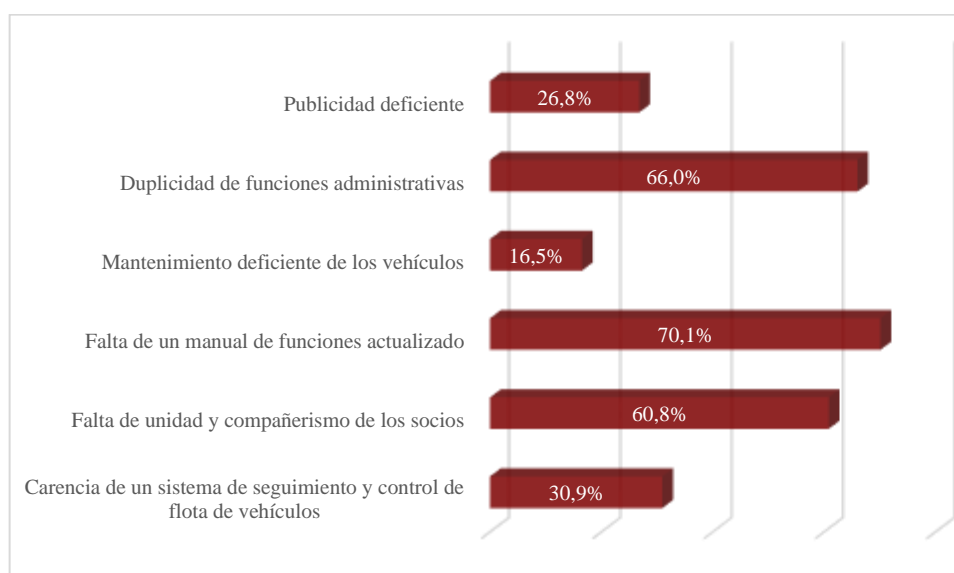


Ilustración 4-18: Debilidades de la Cooperativa Petrolera Shushufindi

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

De los 97 socios encuestados, se observa que la debilidad más comúnmente mencionada en la Cooperativa Petrolera Shushufindi es la "Falta de un manual de funciones actualizado", siendo seleccionada por 68 socios es decir el 70,1% de los encuestados. Le sigue la "Duplicidad de funciones administrativas", mencionada por 64 socios que representa el 66,0%. Otras debilidades identificadas incluyen la "Falta de unidad y compañerismo de los socios" con un 60,8% es decir 59 socios y la "Carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos" con un 30,9% es decir 30 socios. También se mencionó la "Publicidad deficiente" con un 26,8% que

representa a 26 socios y el "Mantenimiento deficiente de los vehículos" con un 16,5% que representa a 16 socios.

Interpretación de los resultados:

Estos resultados reflejan las percepciones de los socios sobre las debilidades más comunes en la Cooperativa Petrolera Shushufindi, es destacable que la "Falta de un manual de funciones actualizado" y la "Duplicidad de funciones administrativas" fueron mencionadas por una mayoría significativa de los encuestados un 70,1% y 66,0% respectivamente, estos resultados indican la necesidad de establecer y mantener un manual de funciones actualizado que defina claramente las responsabilidades de cada puesto y evite la duplicación de tareas administrativas. La "Falta de unidad y compañerismo de los trabajadores" también se destaca como una debilidad importante según el 60,8% de los encuestados, esto sugiere la importancia de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y fortalecer las relaciones entre los trabajadores. La "Carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos" fue mencionada por el 30,9% de los encuestados, lo cual señala la necesidad de implementar un sistema eficiente para el monitoreo y control de los vehículos de la cooperativa. La "Publicidad deficiente" y el "Mantenimiento deficiente de los vehículos" también se identifican como áreas de mejora importantes según el 26,8% y 16,5% de los encuestados respectivamente, estos resultados proporcionan información valiosa para el desarrollo de un sistema organizacional que aborde estas debilidades y promueva una operación más efectiva y eficiente de la cooperativa.

6. ¿Con qué periodicidad recibe la convocatoria a las reuniones ordinarias de la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Tabla 4-19: Periodicidad de las convocatorias

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenal	5	5,2%
Mensual	89	91,8%
Anual	3	3,1%
Nunca	0	0,0%
Total	97	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

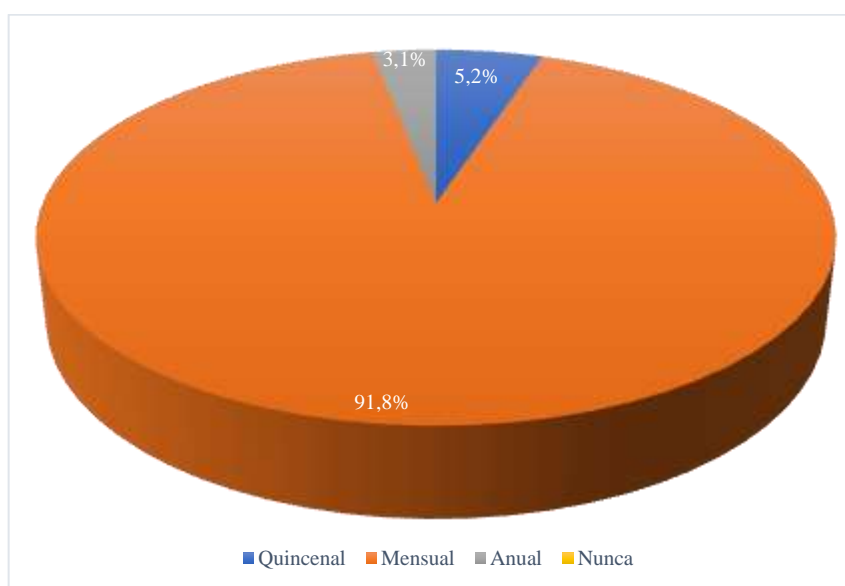


Ilustración 4-19: Periodicidad de las convocatorias

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

Con relación a la periodicidad de las convocatorias a las reuniones ordinarias de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se observa que la mayoría de los socios encuestados, siendo un 91,8% que representa a 89 socios, indicaron recibir dichas convocatorias de forma mensual. Un porcentaje menor del 5,2% que representa a 5 socios, mencionó recibir las convocatorias de manera quincenal, mientras que un 3,1% que representa a 3 socios reportó recibirlas anualmente. No se registraron encuestados que indicaran nunca recibir convocatorias.

Interpretación de los resultados:

Los datos revelan que la gran mayoría de los socios de la Cooperativa Petrolera Shushufindi reciben las convocatorias a las reuniones ordinarias de forma mensual, esto indica que la cooperativa ha establecido una práctica regular y recurrente de convocar a estos encuentros cada mes, esta periodicidad puede fomentar una comunicación constante entre los socios y permitir la toma de decisiones oportunas, sin embargo, es importante destacar que un pequeño porcentaje de socios recibe convocatorias quincenales, lo cual sugiere que existen situaciones o necesidades que requieren una atención más frecuente, la presencia de un grupo reducido de socios que recibe convocatorias únicamente anuales indica que ciertas decisiones o temas de la cooperativa se tratan en reuniones menos frecuentes, en aquellos socios que reciben la convocatoria a las reuniones ordinarias anualmente podrían estar menos informados o menos involucrados en los asuntos y decisiones de la cooperativa.

7. En su opinión, ¿Cuáles de las siguientes fortalezas considera que destacan más en la Cooperativa Petrolera Shushufindi? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 4-20: Fortalezas de la Cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas	78	80,4%
Ofrece una amplia variedad de servicios de transporte	60	61,9%
Cuenta con unidades modernas y bien mantenidas	64	66,0%
Ofrece precios cómodos en todos sus servicios	74	76,3%
Personal administrativo capacitado	12	12,4%
Buena atención a los clientes	65	67,0%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

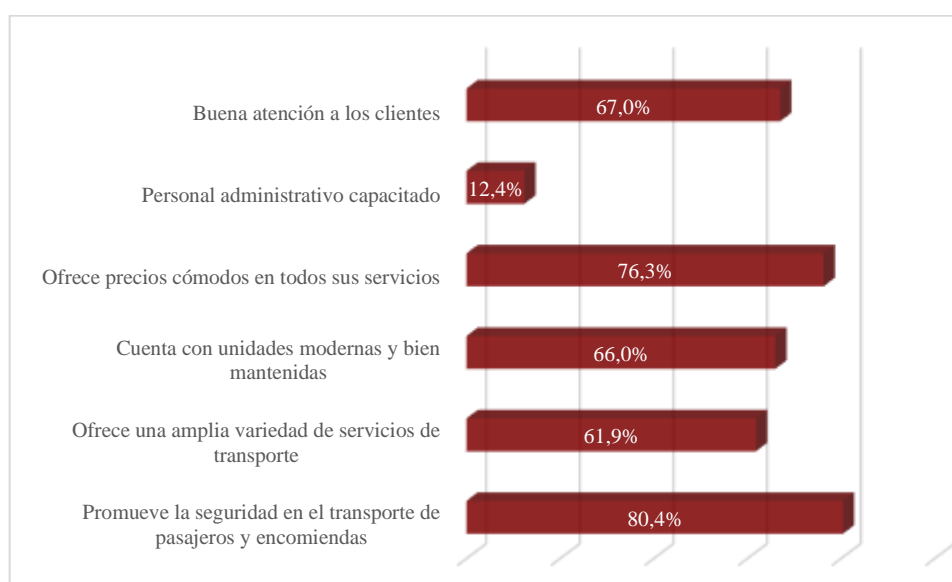


Ilustración 4-20: Fortalezas de la Cooperativa

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto a las fortalezas de la Cooperativa Petrolera Shushufindi se observa que la mayoría de los encuestados destacan que la Cooperativa “Promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas” ya que el 80,4% de los encuestados que representa a 78 personas la seleccionaron. "Ofrece precios cómodos en todos sus servicios" fue resaltada por el 76,3% de los encuestados, lo cual corresponde a 74 personas. "Buena atención a los clientes" fue elegida por el 67,0% de los encuestados, equivalente a 65 personas. "Cuenta con unidades modernas y bien mantenidas" fue destacada por el 66,0% de los encuestados, equivalente a 64 personas. "Ofrece una amplia

variedad de servicios de transporte" fue seleccionada por el 61,9% de los encuestados, lo que representa a 60 personas. "Personal administrativo capacitado" fue mencionado por el 12,4% de los encuestados, lo que representa a 12 personas.

Interpretación de los resultados:

El análisis de los resultados revela que los encuestados perciben diversas fortalezas en la Cooperativa Petrolera Shushufindi, la más destacada es la promoción de la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas, seleccionada por el 80,4% de los encuestados, esto indica que los socios valoran el compromiso de la cooperativa en garantizar la protección y bienestar de sus clientes, además, se resalta la amplia variedad de servicios de transporte ofrecidos con el 61,9% y la disponibilidad de unidades modernas y bien mantenidas con un 66,0%, lo que brinda opciones y confianza a los usuarios. Otro aspecto destacado es la oferta de precios cómodos en todos los servicios 76,3%, lo cual indica la preocupación de la cooperativa por brindar tarifas accesibles a sus clientes. Por último, se puede observar que, aunque es seleccionada por un porcentaje menor de encuestados (12,4%), su importancia no debe ser subestimada, este resultado sugiere que existe un espacio para reforzar y destacar aún más esta fortaleza en la percepción de los socios.

8. En su opinión, ¿Cuáles de las siguientes amenazas considera que podría enfrentar la Cooperativa Petrolera Shushufindi? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 4-21: Amenazas de la Cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Competencia de operadoras más grandes y servicios de transporte alternativos	74	76,3%
Aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos	83	85,6%
Altos costos financieros en préstamos y financiamiento.	48	49,5%
Competencia desleal en el mercado de transporte	67	69,1%
Falta de personal administrativo capacitado	35	36,1%
Escasez de conductores calificados	18	18,6%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

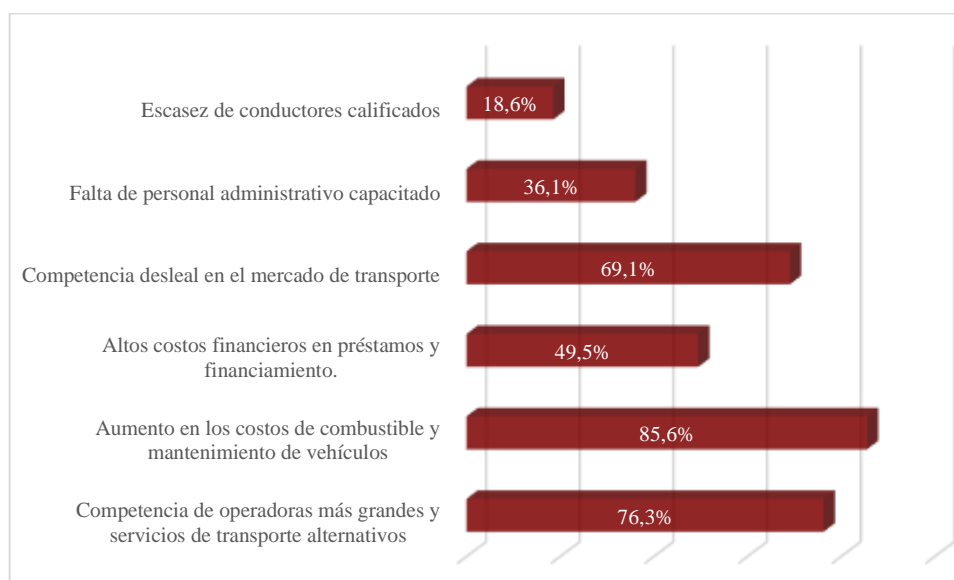


Ilustración 4-21: Amenazas de la Cooperativa

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

De los 97 socios encuestados, se observa que la amenaza más mencionada por los encuestados es el "Aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos" fue identificado por el 85,6% de los encuestados que representa a 83 personas. "Competencia de operadoras más grandes y servicios de transporte alternativos", con un 76,3% que representa a 74 de los encuestados. Un 49,5% que representa a 48 de los encuestados señaló los "Altos costos financieros en préstamos y financiamiento". La "Competencia desleal en el mercado de transporte" fue mencionada por el

69,1% que representa a 67 de los encuestados. El 36,1% que representa a 35 de los encuestados identificó la "Falta de personal administrativo capacitado". Por último, el 18,6% que representa a 18 de los encuestados destacó la "Escasez de conductores calificados".

Interpretación de los resultados:

Se puede observar que los encuestados identificaron como amenazas importantes para la Cooperativa Petrolera Shushufindi la competencia de operadoras más grandes y servicios de transporte alternativos, el aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos, estas elecciones podrían indicar la percepción de los encuestados sobre los desafíos y obstáculos que la cooperativa enfrenta en su entorno operativo, es posible que los encuestados estén conscientes de la presencia de competidores fuertes en el mercado y de las dificultades asociadas al costo y mantenimiento de los vehículos. También refleja su preocupación por la competencia desleal y la necesidad de contar con un personal administrativo capacitado para gestionar eficientemente la cooperativa, estos resultados pueden servir como una llamada de atención para la cooperativa en términos de identificar y abordar estas amenazas de manera estratégica y proactiva.

9. Según su criterio, ¿Cuáles de las siguientes oportunidades considera que se presentan para la Cooperativa Petrolera Shushufindi? Por favor, seleccione todas las opciones que apliquen

Tabla 4-22: Oportunidades de la Cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incremento de frecuencias en servicios interprovinciales	76	78,4%
Beneficio de políticas positivas del gobierno	23	23,7%
Cobertura de servicios a nivel nacional	52	53,6%
Reconocimiento de la cooperativa	35	36,1%
Extenderse en el mercado	76	78,4%
Innovación tecnológica	15	15,5%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

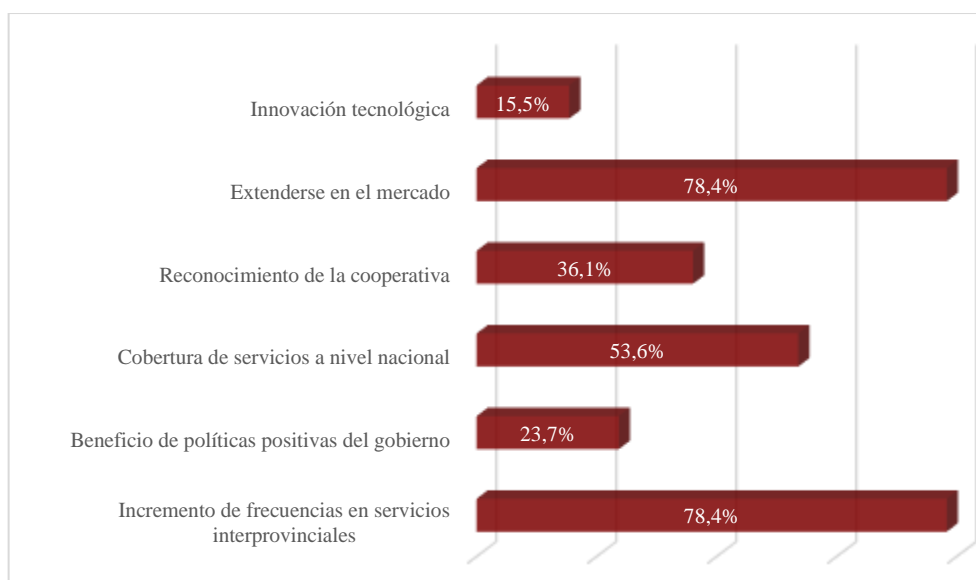


Ilustración 4-22: Oportunidades de la Cooperativa

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

De los 97 socios encuestados, se observa que las oportunidades más mencionadas por los encuestados en un 78,4% de los encuestados que equivale a 76 personas consideran como una oportunidad el incremento de frecuencias en servicios interprovinciales. En un mismo 78,4% de los encuestados equivalentes a 75 también destaca la posibilidad de expandirse en el mercado como una oportunidad para la cooperativa. El 53,6% de los encuestados que equivale a 52 personas seleccionaron la cobertura de servicios a nivel nacional. El 36,1% de los encuestados

equivalentes a 35 personas ve el reconocimiento de la cooperativa como una oportunidad. El 23,7% de los encuestados que representa a 23 personas considera que se pueden obtener beneficios de políticas positivas del gobierno. Y en una mejor cantidad la innovación tecnológica es mencionada como una oportunidad por el 15,5% de los encuestados que son 15 personas.

Interpretación de los resultados:

Los resultados indican que los encuestados reconocen diversas oportunidades para la Cooperativa Petrolera Shushufindi, el alto porcentaje de personas que consideran el incremento de frecuencias en servicios interprovinciales y la expansión en el mercado como oportunidades sugiere que los socios ven el potencial de crecimiento en la ampliación de servicios y la captación de nuevos clientes. La selección de la cobertura de servicios a nivel nacional también muestra la aspiración de la cooperativa de expandir su alcance geográfico, el reconocimiento de la cooperativa y los beneficios de políticas positivas del gobierno reflejan la importancia de la reputación y el apoyo institucional para el éxito de la organización, además, la mención de la innovación tecnológica como una oportunidad indica el reconocimiento de la importancia de adaptarse a los avances tecnológicos para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios, en general, los resultados sugieren que los encuestados están conscientes de las oportunidades disponibles y valoran la capacidad de la cooperativa para aprovecharlas.

10. ¿Se siente identificado con lo que es y representa la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Tabla 4-23: Identificación de los Socios con la Cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	78	80,4%
Casi siempre	17	17,5%
A veces	2	2,1%
Nunca	0	0,0%
Total	97	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

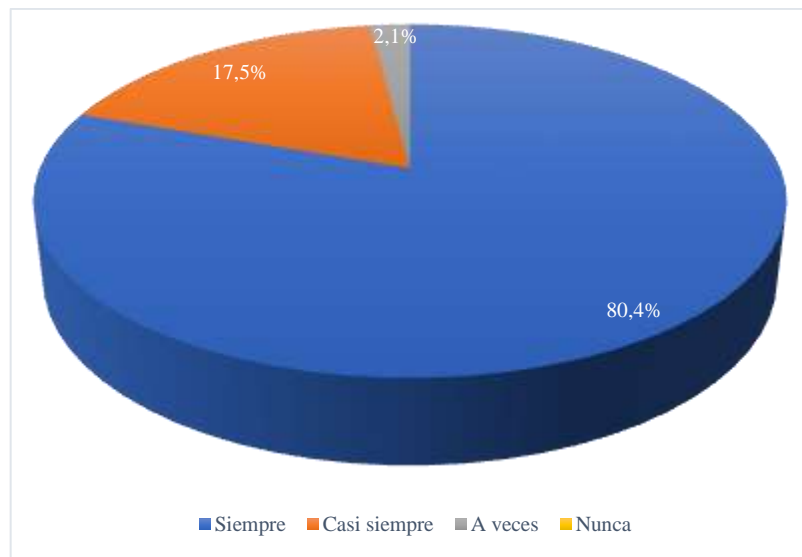


Ilustración 4-23: Identificación de los Socios con la Cooperativa

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto a la pregunta sobre si los encuestados se sienten identificados con lo que es y representa la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se obtuvieron los siguientes resultados: 78 personas, que representan el 80,4% de los encuestados, respondieron que siempre se sienten identificados con la cooperativa, 17 personas correspondientes al 17,5%, indicaron que casi siempre se sienten identificados, solo 2 personas, que representa el 2,1%, respondieron que a veces se sienten identificados, no se registró alguna persona que nunca se identifique con lo que representa la cooperativa.

Interpretación de los resultados:

Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados en un 80,4% afirman sentirse siempre identificados con lo que es y representa la Cooperativa Petrolera Shushufindi, este alto porcentaje indica un nivel significativo de conexión y apego hacia la organización, lo que puede traducirse en un mayor compromiso y satisfacción, además, un 17,5% de los encuestados indicaron que casi siempre se sienten identificados, lo que también refleja una vinculación positiva con la cooperativa. sin embargo, es relevante mencionar el 2,1% manifestó que solo a veces se siente identificado. esto sugiere que existe un espacio de mejora para fortalecer la identificación de estos socios con la organización.

11. ¿La cooperativa le brinda capacitación constante y continua sobre las normativas de la ley de tránsito?

Tabla 4-24: Frecuencia de capacitación de los Socios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	37	38,1%
Casi siempre	30	30,9%
A veces	29	29,9%
Nunca	1	1,0%
Total	97	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

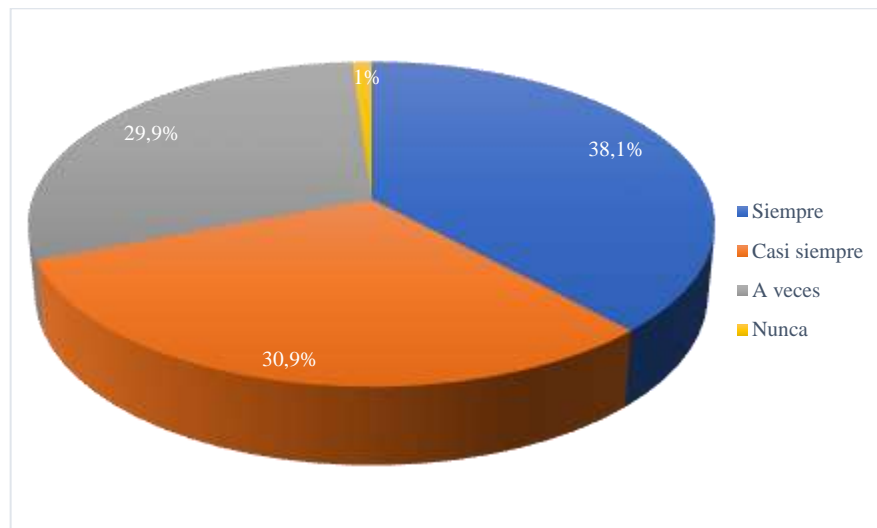


Ilustración 4-24: Frecuencia de capacitación de los Socios

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

La interpretación de los datos resalta que un grupo de 37 individuos, que constituye el 38,1% de los encuestados, informó que reciben capacitación de manera constante, asimismo, un total de 30 personas, lo que equivale al 30,9%, manifestaron que reciben capacitación en casi todas las ocasiones, en el mismo sentido, 29 encuestados, representando el 29,9%, señalaron que reciben capacitación en algunas ocasiones, por otro lado, una sola persona, correspondiente al 1,0%, mencionó no recibir capacitación en absoluto.

Interpretación de los resultados:

Los resultados muestran que existe una variabilidad en la frecuencia con la que la cooperativa brinda capacitación constante y continua a sus socios, si bien un porcentaje significativo del 38,1% recibe capacitación siempre y demuestra el compromiso de la organización en el desarrollo de habilidades, al igual existe un 30,9% que dice que casi siempre recibe capacitaciones siguiendo un número considerable de personas, un número considerable del 29,9% menciona recibir capacitación solo a veces, esto indica la necesidad de mejorar la consistencia y regularidad en la provisión de programas de formación para garantizar el crecimiento y desarrollo profesional de todos los trabajadores, consecuentemente, un pequeño porcentaje del 1,0% menciona no recibir capacitación alguna, lo que representa una oportunidad para brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo a todos los empleados.

¿Qué tipo de licencia de conducir tiene usted?

Tabla 4-25: Tipo de licencia de conducir de los Socios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
B	0	0,0%
C	6	6,2%
D	24	24,7%
E	67	69,1%
Total	97	100%

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

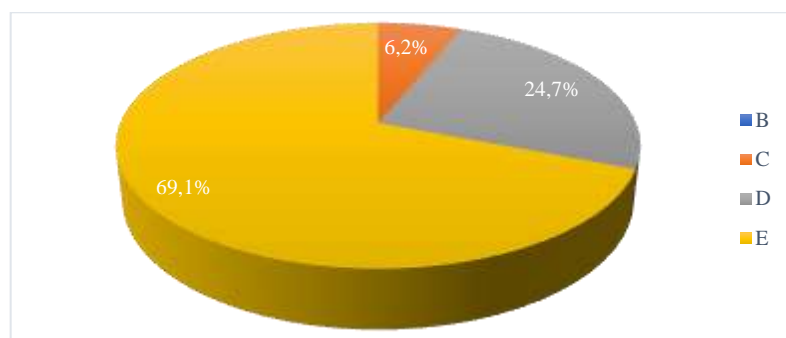


Ilustración 4-25: Tipo de licencia de conducir de los Socios

Fuente: Datos de la encuesta elaborada a los Socios de la Cooperativa, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Análisis de los resultados:

En cuanto al tipo de licencia de conducir de los socios de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, se observa que la licencia de tipo E la tienen 67 socios, representando el 69,1%, licencia de tipo D la tienen 24 socios, representando el 24,7%, licencia de tipo C la tienen 6 socios, representando el 6,2%, no se registraron socios con la licencia tipo B.

Interpretación de los resultados:

Al analizar los resultados, se puede concluir que todos los socios encuestados de la Cooperativa Petrolera Shushufindi poseen algún tipo de licencia de conducir, lo que indica que están capacitados para realizar sus funciones dentro de la cooperativa, este resultado es muy positivo, ya que contar con socios capacitados en la conducción de vehículos es fundamental para garantizar la seguridad y eficiencia en los servicios de transporte que ofrece la cooperativa, además, demuestra el compromiso de la cooperativa en asegurar que sus socios cumplan con los requisitos legales y estén debidamente habilitados para desempeñar sus labores.

4.1.4. Discusión de la encuesta a los socios

Los resultados de la encuesta a los socios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras Petrolera Shushufindi revelan varios aspectos importantes para comprender la situación organizativa de la cooperativa.

En cuanto a la edad de los socios, se observa que la mayoría se encuentra en el rango de 36 a 50 años, lo que indica una presencia significativa de socios con experiencia y trayectoria en la cooperativa, sin embargo, también se registró una cantidad considerable de socios en los rangos de edad de 51 a 70 años y de 18 a 35 años, lo que sugiere una diversidad generacional que puede aportar diferentes perspectivas y enfoques a la cooperativa.

En términos de género, la mayoría de los encuestados son varones, lo que indica una falta de representación femenina en la cooperativa, esta falta de diversidad de género puede tener implicaciones en la toma de decisiones y en la adopción de un enfoque más inclusivo en la organización.

En relación a los principios del cooperativismo, se destaca que la mayoría de los socios encuestados reconocen que la cooperativa cumple con principios importantes como la membresía abierta y voluntaria, el control democrático de los miembros, la participación económica de los miembros, la autonomía e independencia, la educación y formación, la cooperación entre cooperativas, y el compromiso con la comunidad, estos resultados indican que existe una comprensión y valoración de los fundamentos del cooperativismo entre los socios.

En cuanto a las debilidades identificadas, se menciona la falta de un manual de funciones actualizado y la duplicidad de funciones administrativas, estos problemas sugieren una falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro de la cooperativa, lo cual puede afectar la eficiencia y el buen funcionamiento de las operaciones diarias.

Por otro lado, las fortalezas destacadas por los encuestados incluyen la promoción de la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas, la oferta de precios cómodos, la buena atención al cliente, el uso de unidades modernas y bien mantenidas, y la disponibilidad de una amplia variedad de servicios de transporte, estas fortalezas pueden ser aprovechadas para mejorar y fortalecer el sistema organizativo de la cooperativa.

En cuanto a las amenazas y oportunidades, se identifican riesgos como el aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos, la competencia de operadoras más grandes y

servicios de transporte alternativos, y los altos costos financieros, por otro lado, las oportunidades incluyen el incremento de frecuencias en servicios interprovinciales, la posibilidad de expandirse en el mercado, la cobertura de servicios a nivel nacional y el reconocimiento de la cooperativa.

Finalmente, los resultados de la encuesta sugieren que la falta de un sistema organizacional en la Cooperativa Petrolera Shushufindi puede estar relacionada con la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la necesidad de actualizar el manual de funciones y la falta de diversidad en la toma de decisiones. Estos hallazgos proporcionan información importante para abordar y mejorar la organización interna de la cooperativa.

4.1.5. Resultados de la entrevista aplicada al presidente de la Cooperativa De Transporte De Pasajeros En Rancheras Petrolera Shushufindi

Objetivo: Evaluar la situación actual de la Cooperativa Petrolera Shushufindi, analizando su gestión interna e identificando tanto las fortalezas como las debilidades, con el propósito de implementar acciones que impulsen un mejor desempeño y eficiencia en la organización.

Nombre del presidente de la Cooperativa: José Luis Vallejo Moya

1. Según su criterio, ¿cuáles son los aspectos históricos más relevantes de la Cooperativa de Transporte Shushufindi?

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras "Petrolera Shushufindi", domiciliada en la ciudad de Shushufindi, Provincia de Sucumbíos, obtuvo su reconocimiento jurídico mediante Acuerdo Ministerial 1104, e inscrita en el registro general de cooperativas con el número de orden 4346 del 13 de agosto de 1987: cumpliendo con la adecuación de estatutos, según libro de actas de fecha 22 de marzo hasta 22 de abril de 2013, conforme lo certifica la secretaria de la cooperativa, cumpliendo así con lo que establece la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Su principal actividad económica es la transportación de pasajeros y encomiendas en autobús, cuenta con 107 socios y por ende con 107 modernas unidades. La cooperativa obtuvo su permiso de operación una vez cumplidos los requisitos legales de constitución jurídica; por disposición del Directorio del Consejo Nacional de Tránsito, y en uso de sus atribuciones que le otorga el Art. 20 de la Ley de Tránsito, y Transporte Terrestre, se facultó al directorio ejecutivo para conceder el permiso de operación el 24 de noviembre de 1987.

2. ¿En qué sector opera la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Nuestra cooperativa opera en el sector cooperativista y se dedica a brindar el servicio de transporte de pasajeros interparroquial, intraprovincial e interprovincial.

3. ¿Cuántos trabajadores tiene la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Nuestra cooperativa tiene 11 establecimientos, en Shushufindi tiene 9 trabajadores ya que es el edificio más grande, en Puerto el Carmen son 2 trabajadores, en Lago Agrio son 3, uno en Tulcán y 3 en el Coca, en total 18 trabajadores.

4. ¿Cuál es la misión de la Cooperativa de Transporte Shushufindi?

“Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros para ofrecer seguridad, comodidad y eficiencia a todos nuestros usuarios, en las rutas interprovinciales e interprovinciales que cubre nuestra cooperativa”.

5. ¿Cuál es la visión de la Cooperativa de transporte Shushufindi?

“Liderar el transporte de pasajeros y encomiendas en nuestras rutas, ofertando comodidad y buen servicio, a través de la constante innovación, gestión, desarrollo e integración del transporte, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los usuarios, utilizando recursos humanos y tecnología de primer nivel”.

6. Indique los principios que mantiene la Cooperativa de transporte Shushufindi

Los principios que mantiene la cooperativa son los que indica la ley orgánica de economía popular y solidaria:

- a) Compromiso con la comunidad
- b) Participación económica de los miembros
- c) Cooperación entre cooperativas
- d) Control democrático de los miembros
- e) Autonomía e independencia
- f) Educación, formación e información
- g) Adhesión voluntaria y abierta

7. ¿Cuáles son los valores que conduce la forma de operar y conducta de los miembros de la Cooperativa de Transporte Petrolera Shushufindi?

Entre los valores que destacan está la ayuda mutua, la democracia, la equidad, transparencia, entre otros.

8. ¿Mencione la periodicidad en la que se convoca a reuniones de Asamblea General en su cooperativa y que temas suelen tratar?

Normalmente se convoca a una reunión mensual para tratar temas relacionados a nuestra actividad

económica y temas de interés para todos los socios.

9. ¿Cuál es su enfoque en términos de responsabilidad social y cómo la cooperativa contribuye al desarrollo de la comunidad?

La responsabilidad social es un enfoque que busca que la cooperativa, tome en consideración el impacto de sus acciones en la sociedad y el medio ambiente. En el caso de la cooperativa de Transporte Petrolera Shushufindi, algunas de las acciones en que contribuye al desarrollo de la comunidad son las siguientes:

- Accesibilidad y servicio a la comunidad: la cooperativa de Transporte brinda servicios de transporte asequibles y accesibles a la comunidad, facilitando la movilidad de las personas y mejorando su calidad de vida.
- Creación de empleo local: La cooperativa de Transporte genera empleo local al contratar secretarias y personal de apoyo para los choferes. Esto contribuye al desarrollo económico y a la reducción del desempleo en la zona.
- Desarrollo de habilidades y formación: La cooperativa de Transporte ofrece capacitaciones para que sus empleados y miembros desarrollen habilidades, brindando programas de formación en seguridad vial, servicio al cliente, gestión empresarial u otras áreas relevantes. Esto no solo beneficia a los miembros de la cooperativa, sino también a la comunidad en general al mejorar la calidad de los servicios de transporte.
- Participación y apoyo comunitario: La cooperativa de Transporte está involucrada activamente en la comunidad, apoyando eventos locales, patrocinando actividades culturales o deportivas. Esto fortalece los lazos entre la cooperativa y la comunidad, promoviendo la cohesión social y el bienestar general.

10. ¿La Cooperativa de Transporte Shushufindi cuenta con un organigrama?

Si existe un organigrama, pero se debe actualizar.

11. ¿Cuántos socios mantiene la Cooperativa de Transporte Shushufindi?

Actualmente, la cooperativa mantiene 107 socios.

12. ¿Conoce que normativa le rige a la cooperativa?

Por supuesto, es la LOEPS, el reglamento de la LOEPS, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Reglamento y su reglamento, La ley de Cooperativas y su respectivo reglamento.

13. ¿Conoce quién debe aprobar el manual de funciones?

Claro, lo elabora y propone el gerente al consejo de administración, el cual debe aprobar.

14. ¿La Cooperativa de Transporte Shushufindi posee un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

No contamos con manual de funciones para cada puesto de trabajo.

15. ¿La Cooperativa de Transporte Shushufindi ha realizado un sistema organizacional?

No, pero nos contactaron varias empresas ofreciéndonos realizar el sistema organizacional de la cooperativa, las cuales rechazamos porque se les solicitó a ustedes para realizarlo.

16. ¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa de Transporte Petrolera Shushufindi?

Podría destacar que promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas y que cuenta con unidades modernas y bien mantenidas, además, que ofrece precios cómodos en todos sus servicios.

17. Según su criterio, ¿cuáles son las debilidades que tiene la Cooperativa Petrolera Shushufindi?

Entre sus debilidades está la carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos y la falta de un manual de funciones actualizado.

18. ¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a la Cooperativa de Transporte Petrolera Shushufindi?

El incremento de frecuencias en servicios interprovinciales y así mismo, el reconocimiento de la cooperativa.

19. ¿Cuáles son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de transporte Shushufindi?

El aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos y la Competencia desleal en el mercado de transporte.

4.1.6. Discusión de la entrevista al presidente

Entre la información más relevante se puede resumir que la cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras "Petrolera Shushufindi", se ubica en la ciudad de Shushufindi, Provincia de Sucumbíos, su principal actividad económica es la transportación de pasajeros y encomiendas en autobús, cuenta con 107 socios y por ende con 107 modernas unidades. La cooperativa obtuvo su permiso de operación una vez cumplidos los requisitos legales de constitución jurídica según la Ley orgánica de economía popular y solidaria, se facultó al directorio ejecutivo del Consejo Nacional de Tránsito para conceder el permiso de operación el 24 de noviembre de 1987. La cooperativa cuenta con 11 establecimientos, en Shushufindi tiene 9 trabajadores, en Puerto el Carmen son 2 trabajadores, en Lago Agrio son 3, uno en Tulcán y 3 en el Coca. En total 18 trabajadores.

Si conoce la misión y visión de la cooperativa, a su vez, dijo que mantiene todos los principios establecidos por la LOEPS como es el compromiso con la comunidad, la participación económica de los miembros, la cooperación entre cooperativas, el control democrático de los miembros, la autonomía e independencia, la educación, formación e información y la adhesión voluntaria y abierta.

Indicó que, los valores que destacan son la ayuda mutua, la democracia, la equidad, transparencia, entre otros, la cooperativa de Transporte Petrolera Shushufindi contribuye al desarrollo de la comunidad brindando un servicio de transporte a la comunidad, creando empleo local, desarrollando las habilidades de sus empleados y miembros, entre otras.

La cooperativa tiene un organigrama desactualizado, no tiene manuales de funciones y no ha

realizado un sistema organizacional para la cooperativa, es por esto, que la empresa tiene duplicidad de funciones, no tiene claridad en la estructura organizativa, ni un buen desempeño del personal.

La frecuencia constante de convocatorias a reuniones de la asamblea general refleja una dependencia total del área administrativa de la cooperativa respecto a las opiniones de los socios para la toma de decisiones, esta situación tiene implicaciones negativas, ya que puede generar retrasos en la implementación de planes de acción, especialmente en asuntos que requieren atención inmediata.

Por último, el presidente de la cooperativa mencionó algunos factores internos y externos que servirá para realizar el FODA, entre las fortalezas que promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas y que cuenta con unidades modernas y bien mantenidas, en las debilidades está la carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos y la falta de un manual de funciones actualizado. las oportunidades que se le presentan es el incremento de frecuencias en servicios interprovinciales y así mismo, el reconocimiento de la cooperativa y en sus amenazas es el aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos y la Competencia desleal en el mercado de transporte.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

Esta propuesta surge como resultado de un exhaustivo diagnóstico realizado en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras "PETROLERA SHUSHUFINIDI", el diagnóstico incluyó encuestas a los trabajadores y socios, así como una entrevista con el presidente de la institución, el análisis de los resultados de dicha investigación reveló importantes hallazgos que señalan la necesidad imperante de implementar un sistema organizacional estructurado y eficiente.

En el presente trabajo de investigación, se propone un sistema organizacional personalizado para la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi" que permitirá mejorar la calidad los procesos internos, con sentido de pertenencia identificando claramente cada proceso y las responsabilidades de cada colaborador y directivo, este sistema organizacional se enfoca en optimizar los procesos internos y la comunicación entre los servidores y socios, permitiendo así un crecimiento interno que se traduzca en un servicio eficiente y eficaz para los usuarios.

5.1.1. *Título*

Sistema Organizacional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras "PETROLERA SHUSHUFINIDI" en la ciudad de Shushufindi

5.1.2. *Objetivo de la propuesta*

5.1.2.1. *Objetivo general*

Diseñar un sistema organizacional para la cooperativa "Petrolera Shushufindi" en la ciudad de Shushufindi, mediante una evaluación rigurosa de su estructura actual para la identificación de áreas de mejora dentro de la empresa.

5.1.2.2. *Objetivos específicos*

- Ejecutar un diagnóstico situacional de la organizacional para la cooperativa "Petrolera Shushufindi", mediante la utilización de herramientas y metodologías identificadas en el análisis bibliográfico.

- Describir la historia y los inicios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras “Petrolera Shushufindi”
- Elaborar un sistema organizacional para la cooperativa “Petrolera Shushufindi basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico y en las mejores prácticas, que permita la optimización de su funcionamiento y mejora en la calidad del servicio.

5.2. Contenido de propuesta

Reseña Histórica

Misión

Visión

Valores corporativos

Principios del Cooperativismo

Colores corporativos

Logotipo sugerido

Slogan sugerido

FODO

FADA

Objetivos empresariales

Organigrama estructural

Organigrama funcional de la dimensión asociativa

Organigrama funcional de la dimensión operativa

Manuales de funciones

Mapa de procesos

Manuales de procedimientos

Flujogramas de procesos

Normas de Conducta y Desempeño

Reforma del estatuto

Reforma del reglamento interno

Código de ética

5.3. Diagnóstico situacional

5.3.1. Conocimiento general de la entidad

Tabla 5-1: Información general de la empresa

Razón social:	Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Rancheras "PETROLERA SHUSHUFINIDI"
División:	Empresa Privada
Finalidad:	Servicios de Transportes Terrestre de Pasajeros y de Encomiendas
RUC:	2190000551-001
Inicio de actividades:	17/11/1987
Presidente:	Jose Luis Vallejo Moya
Representante Legal:	Miguel Orlando Barragán Pasto
Acuerdo Ministerial:	No. 1104
Número de socios:	107
País:	Ecuador
Región:	Amazonia
Provincia:	Sucumbíos
Cantón:	Shushufindi
Parroquia:	Shushufindi
Sector:	Urbana
Dirección:	Barrio: CENTRAL Calle: AV. UNIDAD NACIONAL Número: S/N Intersección: AV. POLICIA NACIONAL
Teléfono:	06-2839-940
Email:	shushufindipetrolera@yahoo.es

Fuente: Cooperativa Petrolera Shushufindi,(2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

5.3.1.1. *Macro localización*

Se encuentra ubicada en la región Amazónica, provincia de Sucumbíos y en el cantón Shushufindi



Ilustración 5-1: Macro localización

Fuente: <https://imagenestotales.com/mapa-del-ecuador/>

5.3.1.2. *Micro localización*

La sede de la COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL EN RANCHERAS “PETROLERA SHUSHUFINIDI” está ubicada en la Av. Unidad Nacional, frente al redondel del Colibrí. En la siguiente imagen se aprecia claramente la ubicación exacta.

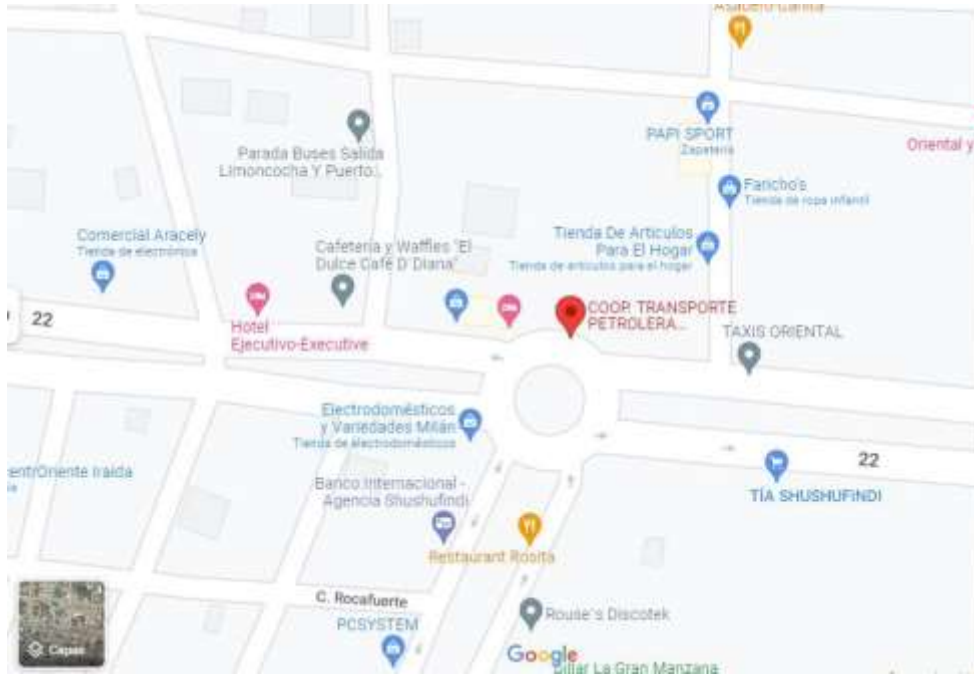


Ilustración 5-2: Micro localización de la oficina central de la cooperativa

Fuente: Google maps - <https://n9.cl/nxu29>

5.3.1.3. Constitución de la cooperativa

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Rancheras "Petrolera Shushufindi", domiciliada en la ciudad de Shushufindi, Provincia de Sucumbíos, obtuvo su reconocimiento jurídico mediante Acuerdo Ministerial 1104, e inscrita en el registro general de cooperativas con el número de orden 4346 del 13 de agosto de 1987: cumpliendo con la adecuación de estatutos, según libro de actas de fecha 22 de marzo hasta 22 de abril de 2013, conforme lo certifica la secretaria de la cooperativa, cumpliendo así con lo que establece la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Su principal actividad económica es la transportación de pasajeros y encomiendas en autobús, cuenta con 107 socios y por ende con 107 modernas unidades.

El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, mediante oficio N° 621-SG 87- CNTTT., de 27 de mayo de 1987, emite informe favorable para su aprobación. El Departamento de Desarrollo Cooperativo de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando N° 229-DDC, de 31 de julio de 1987, emite informe favorable al respecto. La sección jurídica de la dirección, con memorando N° 54 de 13 de agosto de 1987, emite informe favorable para su aprobación. El director nacional de cooperativas en uso de las atribuciones que le confiere el art. 7° de la ley de cooperativas, con memorando igualmente de fecha 13 de agosto de 1987, N.º 430, solicita la aprobación del estatuto.

5.3.1.4. *Misión actual de la cooperativa*

“Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros para ofrecer seguridad, comodidad y eficiencia a todos nuestros usuarios, en las rutas interprovinciales e interprovinciales que cubre nuestra cooperativa”

5.3.1.5. *Visión actual*

“Liderar el transporte de pasajeros y encomiendas en nuestras rutas, ofertando comodidad y buen servicio, a través de la constante innovación, gestión, desarrollo e integración del transporte, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los usuarios, utilizando recursos humanos y tecnología de primer nivel.”

5.3.1.6. *Logotipo actual de la cooperativa*



Ilustración 5-3: Logo Cooperativa Petrolera Shushufindi

Fuente: Cooperativa Petrolera Shushufindi ,(2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

5.3.1.7. *Organigrama estructural actuales de la cooperativa*

La falta de claridad en organigrama estructural actual de la cooperativa es evidente, ya que este no refleja de manera precisa las relaciones jerárquicas reales dentro de la organización, como resultado, se genera confusión en cuanto a los roles y responsabilidades de cada área. Además, no existe un organigrama funcional lo que representa un problema ya que puede causar dificultades en la comunicación y la colaboración, y obstáculos en la planificación estratégica,

desconocimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada puesto, lo que en última instancia podría impactar negativamente en la eficiencia y el éxito general de la cooperativa.

Organigrama estructural de la Cooperativa Petrolera Shushufindi

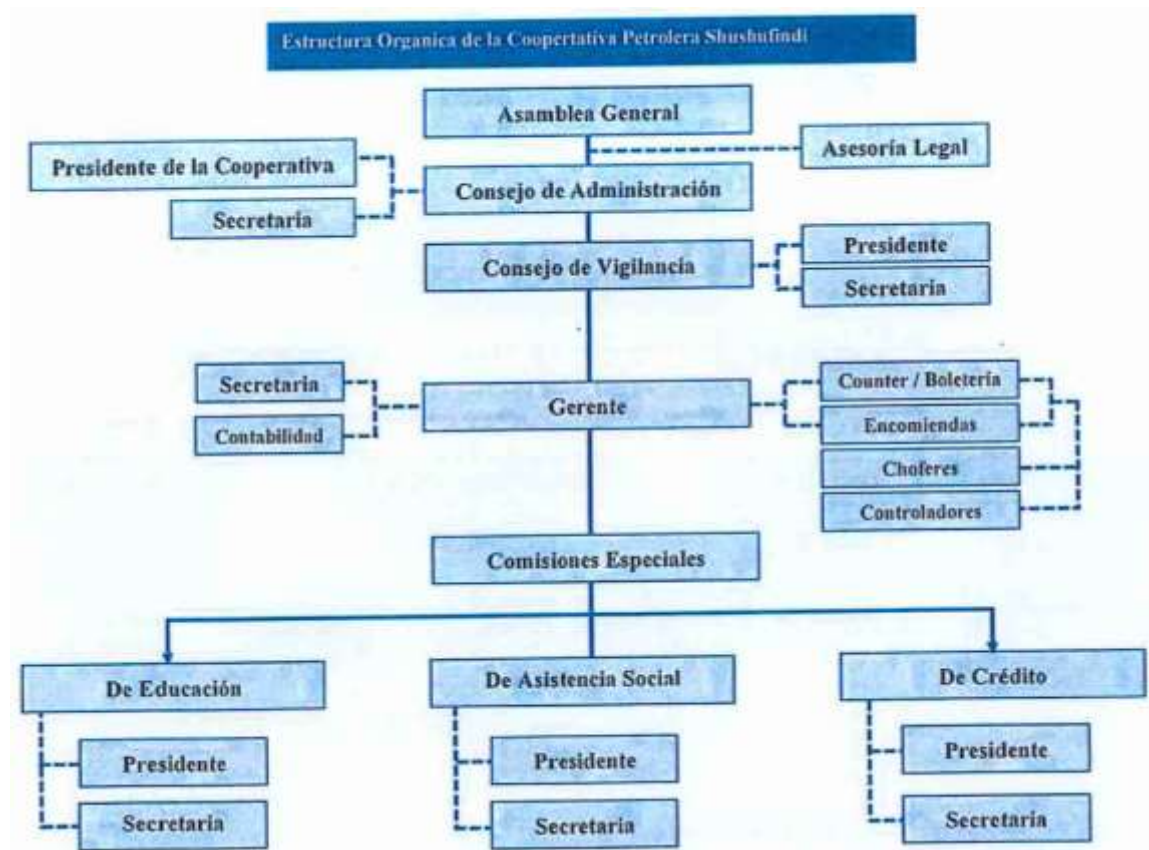


Ilustración 5-4: Organigrama de la Cooperativa Petrolera Shushufindi

Fuente: Cooperativa Petrolera Shushufindi,(2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Organigrama Funcional de la Cooperativa Petrolera Shushufindi

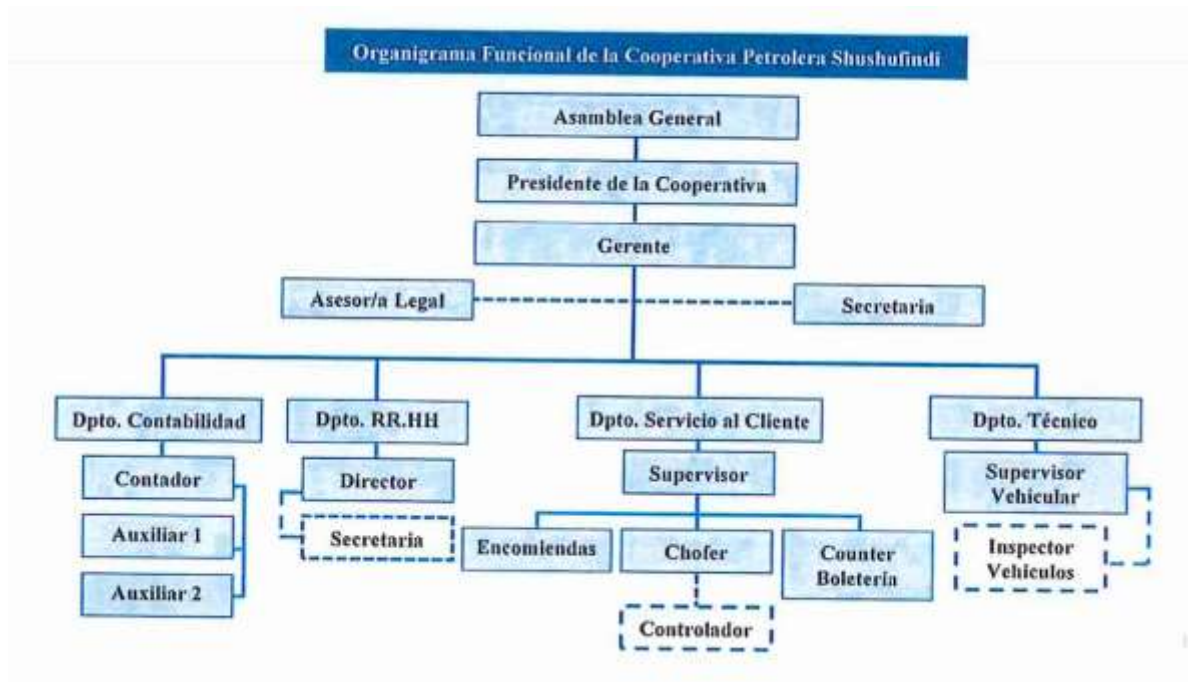


Ilustración 5-5: Organigrama Funcional de la Cooperativa Petrolera Shushufindi

Fuente: Cooperativa Petrolera Shushufindi, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

5.3.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

El propósito de realizar la matriz de las Cinco Fuerzas de Porter en la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi" es evaluar la rentabilidad y competitividad de la cooperativa en el mercado interprovincial de transporte de pasajeros y encomiendas, mediante este análisis, se busca comprender la posición competitiva de la cooperativa frente a otras empresas del sector e identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta.

Este análisis realizado con la matriz Cinco Fuerzas de Porter, nos permitirá comprender la posición competitiva de la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi", en este estudio, exploraremos la competencia que enfrenta la cooperativa, identificaremos a sus diversos proveedores y clientes, y examinaremos los posibles servicios sustitutos en relación con los que ofrece actualmente, mediante este enfoque, obtendremos una visión clara de los factores clave que influyen en su competitividad en el mercado interprovincial de transporte de pasajeros y encomiendas.

5.3.2.1. *Poder de Negociación de los Clientes*

El éxito en el mercado de transporte Interprovincial e Intra cantonal depende de la capacidad de cada cooperativa para destacarse de la competencia y establecer una posición exclusiva y única en el mercado del transporte, la Cooperativa de Transportes Petrolera Shushufindi ha logrado diferenciarse mediante la disponibilidad de su propio mini terminal en el centro de la ciudad de Lago Agrio, otro en Puerto El Carmen y uno adicional en Shushufindi, además de contar con 11 oficinas a nivel nacional y una flota de vehículos modernos aunque no cuenta con una base de datos de clientes en Excel ni en ninguna otra plataforma, su principal mercado se encuentra entre los ciudadanos de la provincia de Sucumbíos.

Los clientes de la cooperativa abarcan diferentes grupos, desde pasajeros Interprovinciales e Inter cantonales, comunidades locales, hasta comercios y empresas que envían encomiendas a los diferentes destinos, así como visitantes y turistas, si bien tienen opciones de transporte disponibles, estos clientes tienen cierta influencia en su elección.

Hasta el momento, la cooperativa no ha llevado a cabo una campaña publicitaria efectiva para posicionar su marca en el mercado, los usuarios conocen la cooperativa por experiencias previas, recomendaciones de conocidos o por los turnos constantes en horas pico que atienden a varios clientes a la vez.

5.3.2.2. *Poder de negociación de los proveedores*

La cooperativa depende de varios proveedores para su operación, como P&S Petroleos y Servicios, Carrocerías Yaulema Jr, Teojama Comercial, Tecnicentro JAIREK e Imprenta TUBAY, el poder de negociación de estos proveedores puede influir en los costos y la disponibilidad de los recursos necesarios para mantener la flota de vehículos y servicios de la cooperativa.

La cooperativa aún no ha establecido alianzas con otras empresas para alcanzar ventajas competitivas, como colaboraciones con instituciones educativas para facilitar la movilización de estudiantes o acuerdos con proveedores y talleres mecánicos para obtener beneficios en el mantenimiento de su flota. También podría considerar asociarse con otras cooperativas de transporte interprovincial para ofrecer servicios de trasbordo de encomiendas o pasajeros y así mejorar su posición en el mercado.

5.3.2.3. *Amenaza de nuevos competidores*

El sector del transporte interprovincial de pasajeros se encuentra saturado y la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) no emite nuevos permisos de operación para compañías de transporte, sin embargo, existe la posibilidad de que las empresas ya existentes puedan expandirse mediante la identificación de necesidades insatisfechas y la creación de nuevas rutas. En este contexto, la Cooperativa enfrenta la amenaza de nuevos competidores, como la Cooperativa San Cristóbal, Cooperativa Touris San Francisco y Cooperativa Jumandi, quienes podrían seguir incursionando en el mercado interprovincial, aumentando la frecuencia de servicios y compitiendo por la preferencia de los clientes. Esta competencia adicional impulsa a la Cooperativa a buscar estrategias innovadoras para mantener su posición y satisfacer las demandas cambiantes de los usuarios.

5.3.2.4. *Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Los servicios sustitutos que podrían reemplazar a los ofrecidos por la Cooperativa de Transportes Petrolera Shushufindi incluyen los Buses Turismo, Buses Escolares, Busetas y Taxis ruta, los cuales también buscan satisfacer las necesidades del mismo grupo de usuarios, es importante tener en cuenta que las autoridades nacionales, provinciales y locales llevan a cabo operativos periódicos para combatir el transporte informal y garantizar la seguridad de los ciudadanos que se desplazan hacia diferentes destinos en el país.

Para contrarrestar la amenaza de estos productos sustitutos, la Cooperativa debe aportar valor agregado a sus servicios, destacándose por la calidad, comodidad, seguridad y eficiencia que ofrece a sus clientes, y diferenciándose de los servicios informales en el mercado, esto permitirá mantener y fortalecer su posición competitiva en el mercado del transporte.

5.3.2.5. *Rivalidad entre los competidores*

La competencia en el mercado interprovincial es intensa, en la actualidad la competencia de la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi", son varias cooperativas como la Cooperativa Putumayo, Cooperativa Baños y Cooperativa Ciudad del Coca, que luchan por ganar y retener clientes, la rivalidad entre los competidores puede influir en los precios, la calidad del servicio y las estrategias de marketing.

Tabla 5-2: Tabla comparativa de los competidores

Cooperativas	Mercado captado	Cantidad de frecuencias	Número de unidades
Cooperativa Baños	45%	73	113
Cooperativa Putumayo	25%	147	160
Cooperativa Ciudad del Coca	11%	48	53
Cooperativa Petrolera Shushufindi	19%	130	107

Fuente: Cooperativa Petrolera Shushufindi, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Las cinco fuerzas de Porter en la Cooperativa Petrolera Shushufindi

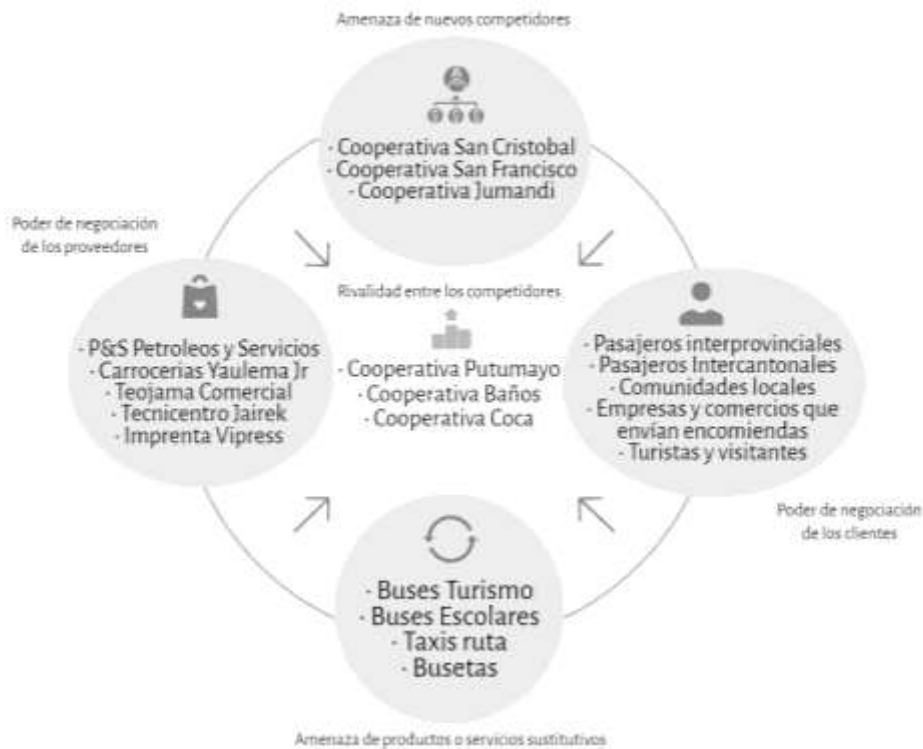


Ilustración 5-6: Las Cinco Fuerzas de Porter

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

La matriz Cinco Fuerzas de Porter proporciona una valiosa perspectiva sobre la posición competitiva de la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi". En su análisis, se destaca que la cooperativa enfrenta una intensa rivalidad en el mercado interprovincial debido a la presencia de otras cooperativas importantes, como la Cooperativa Putumayo, Cooperativa Baños y Cooperativa Ciudad del Coca, esta competencia acalorada puede tener un impacto en diversos aspectos, como los precios y las estrategias de marketing, lo que exige que la cooperativa desarrolle enfoques más sólidos y efectivos para diferenciarse y destacarse en el mercado.

Asimismo, se identifica que la cooperativa cuenta con una amplia gama de clientes, que incluye pasajeros interprovinciales, inter cantonales, comunidades locales, empresas y comercios que envían encomiendas, además de turistas y visitantes, para mantener y atraer a estos clientes, la cooperativa debe enfocarse en ofrecer servicios de alta calidad, comodidad y seguridad, además de implementar estrategias de fidelización para retener a sus usuarios.

La Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi" se encuentra inmersa en un mercado interprovincial altamente competitivo, enfrentando la presencia de nuevos y potentes competidores, entre ellos San Cristóbal, Touris San Francisco y Jumandy, estas cooperativas han ingresado al mercado con nuevas frecuencias y servicios, generando una intensa rivalidad por la atención de los clientes.

No obstante, una de las principales amenazas que enfrenta la cooperativa es la presencia de servicios sustitutos, como los Buses Turismo, Buses Escolares, Busetas y Taxis ruta, estos servicios alternativos pueden satisfacer las necesidades de los mismos grupos de usuarios que utiliza la cooperativa, lo que pone de relieve la importancia de añadir valor adicional a sus servicios para contrarrestar esta amenaza. la cooperativa debe buscar oportunidades para diferenciarse de los servicios informales en el mercado, enfatizando sus fortalezas y atributos únicos para atraer a más clientes.

Además, al depender de varios proveedores para su operación, como P&S Petroleos y Servicios, Carrocerías Yaulema Jr, Teojama Comercial, Tecnicentro JAIREK e Imprenta TUBAY, la cooperativa debe establecer relaciones sólidas con ellos para garantizar la disponibilidad y costos competitivos de los recursos necesarios, asociarse estratégicamente con estos proveedores y negociar de manera efectiva puede proporcionar ventajas en el mantenimiento de su flota y en la calidad de los servicios que ofrece.

Para mantenerse competitiva en un mercado saturado y enfrentar la intensa rivalidad de otras cooperativas, la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi" debe implementar estrategias de marketing más efectivas, mejorar su diferenciación y destacar sus atributos distintivos, por esta razón, establecer alianzas estratégicas con proveedores y enfocarse en la satisfacción y fidelización del cliente serán clave para ganar una ventaja competitiva y convertirse en la preferida de los clientes.

5.3.3. FODA

Tabla 5-3: FODA

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas F2. Ofrece una amplia variedad de servicios de transporte F3. Cuenta con unidades modernas y bien mantenidas F4. Ofrece precios cómodos en todos sus servicios F5. Buena atención a los clientes	D1. Carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos D2. Falta de unidad y compañerismo de los socios D3. Falta de un manual de funciones actualizado D4. Duplicidad de funciones administrativas D5. Publicidad deficiente
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Incremento de frecuencias en servicios interprovinciales O2. Beneficio de políticas positivas del gobierno O3. Cobertura de servicios a nivel nacional O4. Reconocimiento de la cooperativa O5. Extenderse en el mercado	A1. Competencia de operadoras más grandes y servicios de transporte alternativos A2. Aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos A3. Altos costos financieros en préstamos y financiamiento. A4. Competencia desleal en el mercado de transporte A5. Falta de personal administrativo capacitado

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.3.4. MEFI

Para elaborar la matriz de evaluación de factores internos primero se identifican las debilidades y fortalezas claves de la cooperativa, luego, se asignan los pesos de 0,0 a 1,0 siendo 0 la fortaleza o debilidad no muy importante y 0,01 hasta 1,0 la fortaleza o debilidad muy importante. Es importante recordar que la suma de los pesos asignados no debe superar el 1,0.

Se asigna una calificación de 1 - 4 depende el factor considerado, si la fortaleza es mayor se pone 4, si es menor 3 y si la debilidad es mayor 1 o menor 2. Por último, se multiplica el peso por la calificación de cada factor y así se obtiene el peso ponderado.

Tabla 5-4: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
VARIABLES		PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS	F1. Promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas	0,15	4	0,6
	F2. Ofrece una amplia variedad de servicios de transporte	0,05	3	0,15
	F3. Cuenta con unidades modernas y bien mantenidas	0,1	4	0,4
	F4. Ofrece precios cómodos en todos sus servicios	0,1	4	0,4
	F5. Buena atención a los clientes	0,1	4	0,4
DEBILIDADES	D1. Carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos	0,1	1	0,1
	D2. Falta de unidad y compañerismo de los socios	0,1	1	0,1
	D3. Falta de un manual de funciones actualizado	0,15	1	0,15
	D4. Duplicidad de funciones administrativas	0,1	1	0,1
	D5. Publicidad deficiente	0,05	1	0,05
		1		2,45

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Análisis de la matriz de evaluación de factores internos

Su resultado es menor a 2,5 lo que indica que la cooperativa tiene debilidades internas significativas, como lo es la carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos, la cual es esencial para gestionar eficientemente las operaciones de transporte, garantizar la seguridad de los vehículos, así como optimizar las rutas y el consumo de combustible; la falta de unidad y compañerismo de los socios puede conducir a conflictos internos, dificultades para tomar decisiones y trabajar en conjunto hacia metas comunes; la falta de un manual de funciones actualizado indica que no existe una guía clara sobre las responsabilidades y tareas específicas de cada puesto dentro de la cooperativa; la duplicidad de funciones administrativas puede llevar a ineficiencias y a una asignación inadecuada de recursos, y; la publicidad deficiente que tiene la cooperativa dificulta el atraer nuevos clientes y mantener a los existentes.

5.3.5. PCI

Tabla 5-5: Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)											
N°	FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFICACIÓN
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas	X						X			A-A
2	Ofrece una amplia variedad de servicios de transporte			X					X		B-M
3	Cuenta con unidades modernas y bien mantenidas		X					X			M-A
4	Ofrece precios cómodos en todos sus servicios		X					X			M-A
5	Buena atención a los clientes		X					X			M-A
6	Carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos					X		X			M-A
7	Falta de unidad y compañerismo de los socios					X		X			M-A
8	Falta de un manual de funciones actualizado				X			X			A-A
9	Duplicidad de funciones administrativas					X		X			M-A
10	Publicidad deficiente						X		X		B-M

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Análisis de la matriz de perfil de capacidad interna

La empresa tiene una fortaleza que destaca la cual es que promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas, es decir, tiene como prioridad garantizar la protección y bienestar tanto de los pasajeros que utilizan sus servicios como de las mercancías que transportan, de este modo, indica que la cooperativa toma acciones específicas para minimizar los riesgos asociados con el transporte asegurando que los viajes sean seguros y confiables, mientras que en sus debilidades destaca la falta de un manual de funciones actualizado, en otras palabras, que no cuenta con un documento formal y detallado que describa claramente las responsabilidades y tareas específicas asignadas a cada puesto o rol dentro de la organización.

5.3.6. MEFE

Para elaborar la matriz de evaluación de factores externos primero se identifican las oportunidades y amenazas claves de la cooperativa, luego, se asignan los pesos de 0,0 a 1,0 siendo 0 la oportunidad o amenazas no muy importante y 0,01 hasta 1,0 la oportunidad o amenaza muy importante. Es importante recordar que la suma de los pesos asignados no debe superar el 1,0.

Se asigna una calificación de 1 - 4 depende el factor considerado, si la oportunidad es mayor se pone 4, si es menor 2 y si la amenaza es mayor 1 o menor 3.

Por último, se multiplica el peso por la calificación de cada factor y así se obtiene el peso ponderado.

Tabla 5-6: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
VARIABLES		PES O	CALIFICAC IÓN	RESULTA DO
OPORTUNIDA DES	O1. Incremento de frecuencias en servicios interprovinciales	0,15	4	0,6
	O2. Beneficio de políticas positivas del gobierno	0,05	4	0,2
	O3. Cobertura de servicios a nivel nacional	0,1	4	0,4
	O4. Reconocimiento de la cooperativa	0,05	2	0,1
	O5. Extenderse en el mercado	0,15	4	0,6
AMENAZAS	A1. Competencia de operadoras más grandes y servicios de transporte alternativos	0,1	1	0,1
	A2. Aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos	0,15	1	0,15
	A3. Altos costos financieros en préstamos y financiamiento.	0,1	3	0,3
	A4. Competencia desleal en el mercado de transporte	0,1	1	0,1
	A5. Falta de personal administrativo capacitado	0,05	1	0,05
		1		2,6

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Análisis de la matriz de evaluación de factores externos

La empresa se encuentra en un entorno favorable debido a las oportunidades del entorno, entre ellas el incremento de frecuencias en servicios interprovinciales, el beneficio de políticas positivas del gobierno, la cobertura de servicios a nivel nacional, el reconocimiento de la cooperativa y, por último, el extenderse en el mercado, aun así, se debe considerar implementar estrategias para hacer frente a las amenazas, como el diversificar sus servicios, buscar nichos de mercado específicos para diferenciarse de la competencia, reducir los costos operativos asociados con el combustible y mantenimiento de vehículos, monitorear y denunciar prácticas de competencia desleal para proteger su posición en el mercado e invertir en el desarrollo del personal administrativo para mejorar la toma de decisiones y la gestión interna.

5.3.7. POAM

Tabla 5-7: Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)											
N°	FACTORES	OPORTUNIDA			AMENAZ			IMPACT			CALIFICA CIÓN
		D			A			O			
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Incremento de frecuencias en servicios interprovinciales	X						X			A-A
2	Beneficio de políticas positivas del gobierno			X				X			B-A
3	Cobertura de servicios a nivel nacional		X					X			M-A
4	Reconocimiento de la cooperativa			X					X		B-M
5	Extenderse en el mercado	X						X			A-A
6	Competencia de operadoras más grandes y servicios de transporte alternativos					X		X			M-A
7	Aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos				X			X			A-A
8	Altos costos financieros en préstamos y financiamiento.					X			X		M-M
9	Competencia desleal en el mercado de transporte					X		X			M-A
10	Falta de personal administrativo capacitado						X	X			B-A

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio

La empresa tiene 2 oportunidades que destacan las cuales son: el incremento de frecuencias en servicios interprovinciales y extenderse en el mercado, mientras que en sus amenazas destaca una que el aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos, lo cual, representa un desafío importante para una cooperativa y es necesario adoptar una gestión estratégica como: monitorear y anticipar los cambios en los precios del combustible y los servicios de mantenimiento, buscar proveedores que ofrezcan condiciones más favorables en el suministro de combustible y servicios de mantenimiento e implementar prácticas de mantenimiento preventivo para prolongar la vida útil y confiabilidad de la flota de vehículos.

5.3.8. Matriz de perfil competitivo

Para elaborar la matriz de perfil competitivo primero se identifican los factores clave de éxito más importantes para las cooperativas, luego, las competencias de la cooperativa Petrolera Shushufindi, se pueden considerar más de 2 competencias.

Se asigna el valor de 0,0 a 1,0 siendo 0 el factor clave no muy importante y 0,01 hasta 1,0 el factor clave muy importante. Es importante recordar que la suma de los valores asignados no debe superar el 1,0. Se asigna una clasificación de 0 a 4, siendo 0 el valor más bajo y 4 el más alto.

Tabla 5-8: Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
Nº	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	VALOR	PETROLERA SHUSHUFINDI		COOPERATIVA PUTUMAYO		CIUDAD DEL COCA	
			CLASF.	PTJE.	CLASF.	PTJE.	CLASF.	PTJE.
1	Variedad de servicios	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
2	Calidad del servicio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3	Precios competitivos	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
4	Reconocimiento de la marca	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28
5	Personal capacitado	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
6	Seguridad en el transporte	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
7	Mantenimiento de la flota	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
TOTAL		1		3,15		3,28		3,14

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Análisis de matriz de perfil competitivo

Los factores identificados en la matriz del perfil competitivo son elementos clave para garantizar la optimización del transporte para la ciudadanía. La variedad de servicios, la calidad del servicio, los precios competitivos, el reconocimiento de la marca, el personal capacitado, la seguridad en el transporte y el mantenimiento de la flota son aspectos de suma importancia para el gremio organizacional, ya que, permiten generar expectativas de crecimiento y desarrollo sostenible para las empresas prestadoras del servicio y aseguran su permanencia en el mercado.

Al analizar la matriz de perfil competitivo, se destaca que la cooperativa de transportes "Putumayo" tiene el mejor posicionamiento con un valor de ponderación de 3,28; mientras tanto, la cooperativa "Petrolera Shushufindi" se encuentra en una posición considerable con un valor de ponderación de 3,15; es crucial que la cooperativa "Petrolera Shushufindi" busque fortalecerse aún más para contrarrestar los efectos de posibles competidores entrantes, ya que, la cooperativa "Ciudad del Coca" se encuentra con un puntaje de 3,14 lo que indica que es un competidor cercano que podría superar a la cooperativa "Petrolera Shushufindi".

Para mantener su competitividad y liderazgo en el mercado, la cooperativa "Petrolera Shushufindi" debe enfocarse en mejorar los factores clave de éxito identificados en la matriz y seguir buscando la excelencia en la prestación de servicios de transporte para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

5.4. Desarrollo de la propuesta

5.4.1. *Reseña Histórica*

La Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi", con sede en la ciudad de Shushufindi, Provincia de Sucumbíos, nace como respuesta a las necesidades identificadas por un grupo de 12 individuos apasionados por el transporte, que, sintiendo la responsabilidad de crear una operadora propia para los ciudadanos de Sucumbíos, llenando de orgullo y satisfacción al denominarla con el nombre de nuestro cantón. Fundada el 13 de agosto de 1987 marca un hito histórico para la cooperativa que se cubre con el manto de los colores blanco, celeste y azul, con el firme propósito de mejorar los servicios de transporte público para la comunidad amazónica del Ecuador y el público en general.

La cooperativa empieza con sus operaciones el 24 de noviembre de 1987, gracias al trabajo y sacrificio conjunto de sus miembros, avanzando por los caminos menos transitados de la selva amazónica ecuatoriana, los fundadores, en sus inicios, manejaban pequeñas rancheras y autobuses rudimentarios con carrocerías de madera y metal, recorriendo incansablemente las carreteras de la provincia de Sucumbíos.



Ilustración 5-7: Primeras rancheras de la Petrolera Shushufindi

Fuente: Cooperativa Petrolera Shushufindi, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

La concepción de la Cooperativa de Transportes "Petrolera Shushufindi" del ingenio de los 12 socios fundadores que escogieron el nombre "PETROLERA" para honrar al principal recurso económico de la provincia de Sucumbíos, el petróleo, que contribuye significativamente a los

ingresos estatales, además, la inclusión de "SHUSHUFINDI" rinde homenaje al cantón del mismo nombre.



Ilustración 5-8: Primer bus de la Cooperativa Petrolera Shushufindi

Fuente: Cooperativa Petrolera Shushufindi, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

Hoy con 107 socios en la actualidad, nuestra cooperativa busca satisfacer de manera completa las necesidades de movilidad y logística de la provincia, manteniéndonos en constante renovación desde 2002, nuestro parque automotor modernizado incluye autobuses equipados con asientos reclinables, tapicería de alta calidad, calefacción, aire acondicionado, cargadores individuales, baños y más, para garantizar la seguridad y el servicio óptimo, cada unidad cuenta con dos conductores y un ayudante, además de cámaras y un GPS que monitorean su ubicación en todo momento.

Con un enfoque en brindar un servicio de calidad, la Cooperativa de Transportes "Petrolera Shushufindi" se esfuerza por garantizar seguridad, puntualidad y comodidad en nuestras rutas interprovinciales hacia las ciudades de Shushufindi, Tulcán, Coca, Lago Agrio y Puerto El Carmen, nuestro moderno parque automotor, unidades confortables y seguras, y nuestra dedicación hacia la satisfacción del cliente, destacan nuestro compromiso con la excelencia en el transporte.

5.4.2. Misión propuesta

Tabla 5-9: Elaboración de la misión

1. ¿Quiénes somos?	Somos una cooperativa especializada en la prestación de servicios de transporte de pasajeros y encomiendas a nivel intra e interprovincial,
2. ¿Qué buscamos?	nuestro compromiso radica en ser la opción de transporte líder en la región, brindando un servicio seguro, puntual y confiable que una a las comunidades.
3. ¿Qué hacemos?	Brindamos nuestros servicios dentro y fuera de la provincia, utilizando una flota de vehículos modernos y cómodos,
4. ¿Por qué lo hacemos?	nos motiva contribuir al desarrollo económico y social de nuestro país, impulsando la movilidad de las personas.
5. ¿Para quienes trabajamos?	Dedicamos nuestros esfuerzos a atender a nuestros clientes, a la comunidad, nuestros colaboradores y socios, priorizando su satisfacción y bienestar.

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Misión:

Somos una cooperativa especializada en la prestación de servicios de transporte de pasajeros y encomiendas a nivel intra e interprovincial, nuestro compromiso radica en ser la opción de transporte líder en la región, brindando un servicio seguro, puntual y confiable que una a las comunidades. Brindamos nuestros servicios dentro y fuera de la provincia, utilizando una flota de vehículos modernos y cómodos, nos motiva contribuir al desarrollo económico y social de nuestro país, impulsando la movilidad de las personas. Dedicamos nuestros esfuerzos a atender a nuestros clientes, a la comunidad, nuestros colaboradores y socios, priorizando su satisfacción y bienestar.

5.4.3. Visión propuesta

Tabla 5-10: Elaboración de la visión

1. ¿Qué queremos ofrecer o deseamos ser?	En el año 2028, aspiramos ser ampliamente reconocidos a nivel interprovincial por brindar un servicio excepcional que garantice seguridad, puntualidad y comodidad a nuestros clientes,
2. ¿Qué necesidades se desea satisfacer?	satisfaciendo las necesidades de movilidad y logística de la comunidad
3. ¿Personas o grupos que se beneficiaran?	Nuestros clientes y usuarios
4. ¿Bienes y/o servicios a ofrecer?	Ofreceremos un transporte de pasajeros y encomiendas con calidad
5. ¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?	mediante una moderna flota y personal altamente capacitado para brindar experiencias únicas en cada viaje.

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Visión:

“En el año 2028, aspiramos ser ampliamente reconocidos a nivel interprovincial por brindar un servicio excepcional que garantice seguridad, puntualidad y comodidad a nuestros clientes y usuarios, satisfaciendo las necesidades de movilidad y logística de la comunidad, mediante una moderna flota y personal altamente capacitado para brindar experiencias únicas en cada viaje.”

5.4.4. Valores corporativos

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros "Petrolera Shushufindi" desempeña su labor bajo sólidos valores que rigen nuestra ética y conducta organizacional, reconocemos la importancia de una gestión fundamentada en la excelencia y el compromiso con nuestros clientes y comunidades, en este sentido, consideramos esencial que cada uno de nuestros servidores y trabajadores observe y adopte los siguientes valores cooperativos como pilar fundamental en nuestra misión de brindar un servicio excepcional que garantice seguridad, puntualidad y comodidad a nuestros clientes.

- a) Puntualidad: Enfocamos nuestros esfuerzos en brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, siendo la puntualidad un pilar fundamental. Reconocemos que nuestras operaciones impactan directamente en las actividades diarias de las comunidades a las que servimos, por lo que cada miembro de nuestra organización se compromete a realizar sus labores con puntualidad, demostrando así nuestro compromiso con el cumplimiento y la organización.
- b) Respeto: Consideramos esencial el respeto en todas nuestras interacciones, tanto con nuestros empleados como con la comunidad. Mantenemos una actitud de integridad y valoramos la dignidad humana en cada uno de nuestros actos, brindamos un trato de calidad y calidez a nuestros usuarios y clientes externos, asegurando un servicio amable, cordial, tolerante, oportuno, eficaz, eficiente y cálido.
- c) Comodidad: Valoramos el bienestar y la satisfacción de nuestros clientes y pasajeros. Nos esforzamos por ofrecer un servicio de transporte que brinde un ambiente cómodo y placentero en cada trayecto. Nuestro compromiso con la comodidad se refleja en la calidad de nuestros vehículos, la atención a detalles ergonómicos y la búsqueda constante de formas de mejorar la experiencia de viaje para todos aquellos que confían en nosotros.
- d) Innovación: Impulsamos la innovación en todas las áreas de nuestro servicio, buscando constantemente mejorar y adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y del

mercado. Nos mantenemos a la vanguardia en tecnología y procesos para ofrecer soluciones modernas y eficaces.

- e) Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad en cada una de nuestras acciones, garantizando la seguridad y bienestar de nuestros clientes, empleados y comunidades, nuestra gestión se rige por la transparencia y el compromiso con el entorno, trabajando de manera ética y sostenible.
- f) Colaboración: Fomentamos un ambiente de trabajo colaborativo, donde valoramos el trabajo en equipo y la sinergia entre nuestros miembros. A través de la colaboración, potenciamos nuestras capacidades y logramos alcanzar objetivos compartidos de manera más eficiente y efectiva.

5.4.5. Principios del Cooperativismo




- ❖ Adhesión voluntaria y abierta: La cooperativa de transportes "Petrolera Shushufindi" estaría abierta a todas las personas interesadas en formar parte de esta y que cumplan con los requisitos establecidos para ser socios. Siempre y cuando sea su decisión de unirse a la cooperativa sería voluntaria y sin discriminación.
- ❖ Gestión democrática por los socios: En "Petrolera Shushufindi", cada socio tendría derecho a participar en la toma de decisiones de la cooperativa a través de la democracia participativa. Las decisiones importantes se tomarían mediante el voto de todos los socios, asegurando la igualdad de participación y la representatividad de los intereses de todos los miembros.
- ❖ Participación económica de los socios: Los socios de la cooperativa "Petrolera Shushufindi" contribuirían económicamente con sus aportaciones para el funcionamiento y el desarrollo de la cooperativa, además, los excedentes generados se distribuirían de manera equitativa entre los socios, siguiendo el principio de solidaridad y ayuda mutua.
- ❖ Autonomía e independencia: La cooperativa de transportes "Petrolera Shushufindi" operaría de forma autónoma e independiente, tomando decisiones estratégicas que beneficien a sus miembros y a la comunidad a la que sirve.
- ❖ Educación, formación e información: "Petrolera Shushufindi" fomentaría la capacitación y formación de sus socios y empleados en temas relacionados con el transporte, la seguridad

vial y la administración cooperativa, también, proporcionaría información transparente sobre las operaciones y las finanzas de la cooperativa.

- ❖ Cooperación entre cooperativas: La cooperativa "Petrolera Shushufindi" buscaría establecer alianzas y colaboraciones con otras cooperativas de transportes o empresas afines, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios y compartir buenas prácticas.
- ❖ Interés por la comunidad: "Petrolera Shushufindi" tendría un enfoque de responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo sostenible de su comunidad y promoviendo prácticas respetuosas con el medio ambiente.
- ❖ Compromiso con la igualdad y la equidad: La cooperativa "Petrolera Shushufindi" se comprometería a promover la igualdad de oportunidades entre sus socios, empleados y clientes, y a mantener un ambiente laboral inclusivo y diverso.

5.4.6. Colores corporativos

Tabla 5-11: Colores corporativos

COLORES CORPORATIVOS	SIGNIFICADO
Color Azul tipo Persia R10-G104-B180 HEX: #0A68B4 	Expresa tranquilidad, profundidad, frescura, tecnología, confianza y espiritualidad.
Color Teal Azul R30-G142-B199 HEX: #1E8EC7 	Comunica equilibrio, serenidad, naturaleza, salud, vitalidad y creatividad.
Color Blanco R255-G255-B255 HEX: #FFFFFF 	Transmite pureza, limpieza, luminosidad, paz, orden, neutralidad y ritualidad sagrada.

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.7. Logotipo sugerido



Ilustración 5-9: Logo Sugerido

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. (2023).

5.4.8. Slogan sugerido

"Siempre a tiempo, siempre seguros"

"Transportando sueños, conectando destinos"

"Movilizando comunidades, impulsando progreso"

5.4.9. FODO

Para las estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) se busca aprovechar las fortalezas para capitalizar las oportunidades externas, suelen estar centradas en el crecimiento y la expansión.

Por otro lado, para las estrategias DO (Debilidades y Oportunidades) se busca superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas, se puede mejorar las debilidades para competir mejor en el mercado.

Tabla 5-12: FODO

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
ESTRATEGIAS FODO	F1. Promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas F2. Ofrece una amplia variedad de servicios de transporte F3. Cuenta con unidades modernas y bien mantenidas F4. Ofrece precios cómodos en todos sus servicios F5. Buena atención a los clientes	D1. Carencia de un sistema de seguimiento y control de flota de vehículos D2. Falta de unidad y compañerismo de los socios D3. Falta de un manual de funciones actualizado D4. Duplicidad de funciones administrativas D5. Publicidad deficiente
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
O1. Incremento de frecuencias en servicios interprovinciales O2. Beneficio de políticas positivas del gobierno O3. Cobertura de servicios a nivel nacional O4. Reconocimiento de la cooperativa O5. Extenderse en el mercado	F2, O1: Generar nuevas rutas para que los clientes cuenten con acceso a medios de transporte que solucionen sus necesidades F1, F3, O2: Buscar subsidios o incentivos gubernamentales disponibles para el sector del transporte que favorezcan a la cooperativa para mejorar la oferta de servicios y aumentar la competitividad F1, F5, O4: Aumentar el reconocimiento de la cooperativa a través, de la seguridad brindada en todos sus servicios y la buena atención a sus clientes	D1, O1: Implementar un sistema de seguimiento permitirá una mejor gestión de la flota, optimizando tiempos de viaje y recursos, lo que podría facilitar la expansión hacia nuevas rutas interprovinciales D2, O4: Fomentar una cultura de trabajo colaborativo y unión entre los socios puede mejorar la imagen de la cooperativa, lo que podría atraer la atención positiva de los clientes y autoridades D3, D4, O3: Desarrollar un manual de funciones claro y actualizado para disminuir la duplicidad de funciones administrativas lo cual permitirá una mejor organización y gestión interna, lo que facilitaría la expansión hacia nuevos mercados

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.10. FADA

Para las estrategias FA (Fortalezas y Amenazas) se utilizan las fortalezas internas para mitigar o defenderse contra amenazas externas.

Por otro lado, para las estrategias DA (Debilidades y Amenazas) se busca minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas externas, aquí se puede requerir de ajustes o reestructuraciones.

Tabla 5-13: FADA

ESTRATEGIAS FADA	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
		F1. Promueve la seguridad en el transporte de pasajeros y encomiendas F2. Ofrece una amplia variedad de servicios de transporte F3. Cuenta con unidades modernas y bien mantenidas F4. Ofrece precios cómodos en todos sus servicios F5. Buena atención a los clientes
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
A1. Competencia de operadoras más grandes y servicios de transporte alternativos A2. Aumento en los costos de combustible y mantenimiento de vehículos A3. Altos costos financieros en préstamos y financiamiento. A4. Competencia desleal en el mercado de transporte A5. Falta de personal administrativo capacitado	F1, F5, A4: Destacar su enfoque en la seguridad y el servicio al cliente como una ventaja competitiva frente a competidores que no brinden el mismo nivel de atención F2, F4, A1: Promocionar su oferta diversificada de servicios y tarifas atractivas para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes	D1, A2: Implementar un sistema de seguimiento y control de flota ayudará a optimizar el consumo de combustible y reducir los gastos de mantenimiento, lo que sería beneficioso ante el aumento de los costos D4, A5: Invertir en capacitación y desarrollo del personal administrativo para mejorar la eficiencia de los trabajadores y al mismo tiempo disminuir la duplicidad de funciones

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.11. *Objetivos empresariales*

- Mejorar la eficiencia de sus operaciones de transporte mediante medidas de optimización de rutas, tiempos de espera y utilización de los vehículos para reducir costos y tiempos de entrega.

Se medirá el progreso trimestralmente y se implementarán ajustes según sea necesario.

- Implementar un sistema de seguimiento y análisis de datos mediante la gestión eficiente de sus recursos, incluyendo combustible, mantenimiento, personal y otros aspectos operativos para la identificación de áreas de mejora y toma de decisiones informadas.

El objetivo es lograr una optimización de costos operativos del 15% en el transcurso de 1 año.

- Expandir sus servicios a rutas regionales no atendidas actualmente mediante un análisis de mercado para identificar oportunidades viables junto con la elaboración de un plan de implementación detallado.

El objetivo es lanzar operaciones exitosas en al menos dos rutas regionales en los próximos 18 meses.

5.4.12. Organigrama estructural

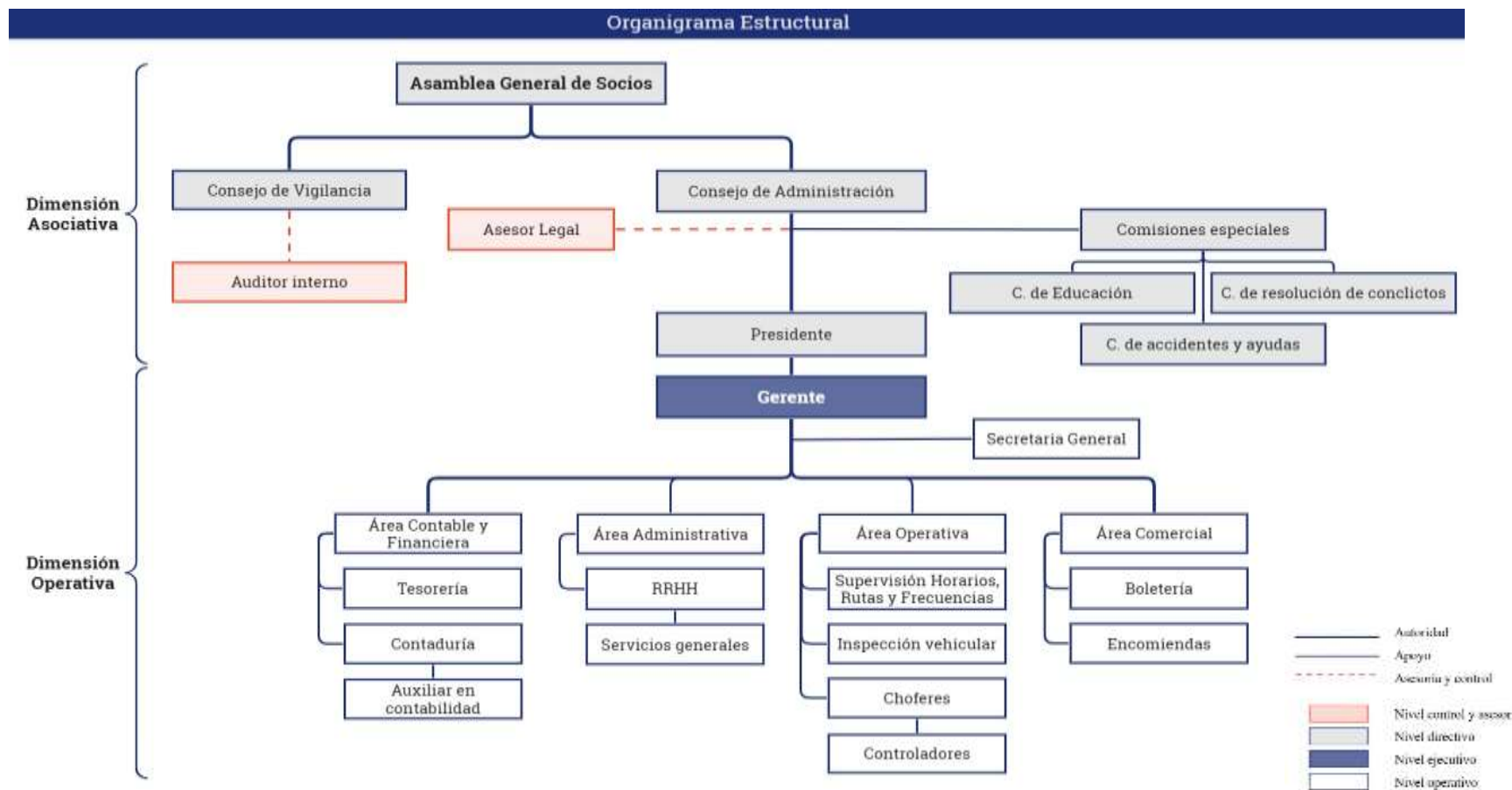


Ilustración 5-10: Organigrama Estructural

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macías, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.13. Organigrama funcional de la dimensión asociativa

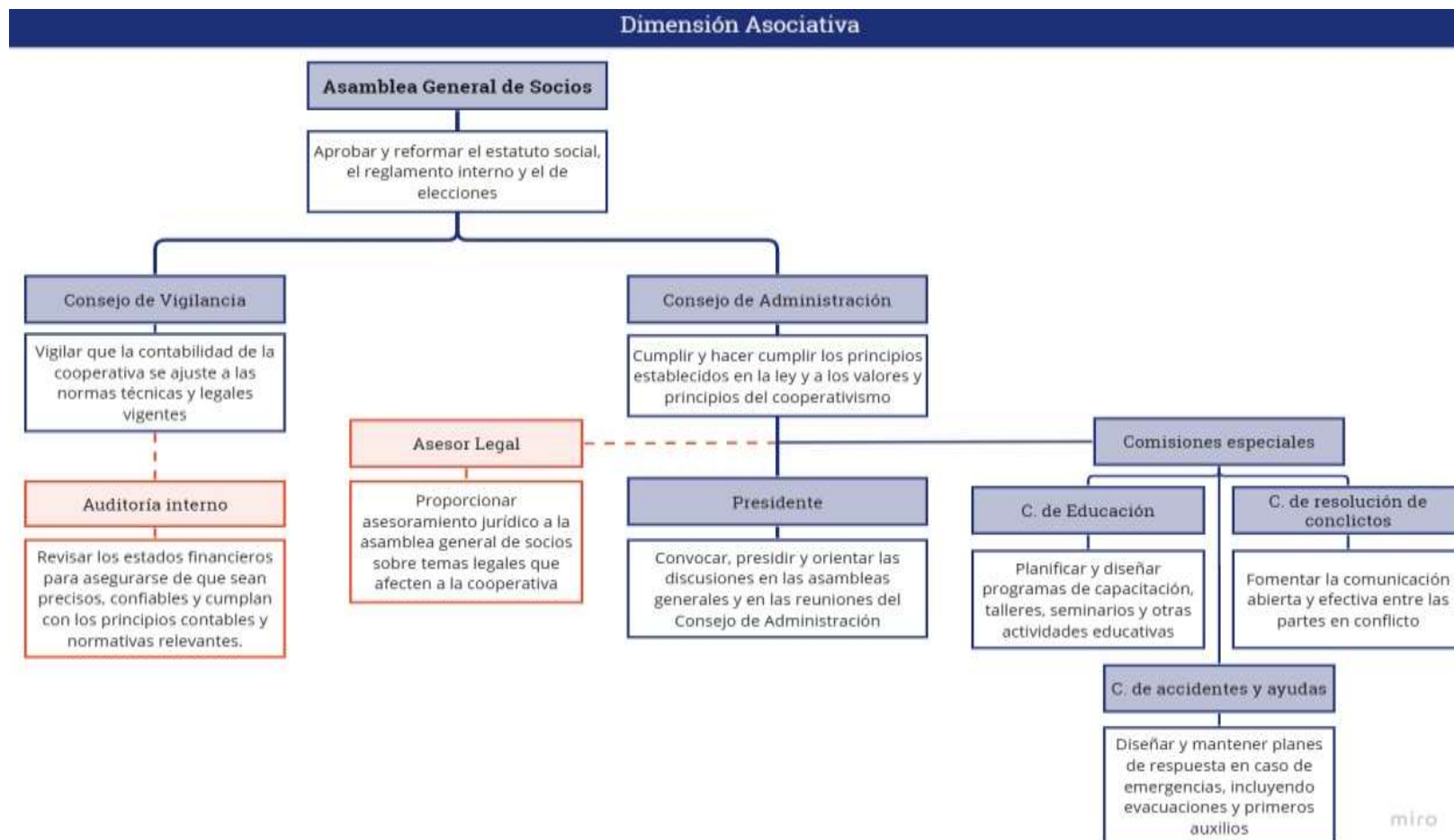


Ilustración 5-11: Organigrama funcional de la dimensión asociativa

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macías, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.14. Organigrama funcional de la dimensión operativa

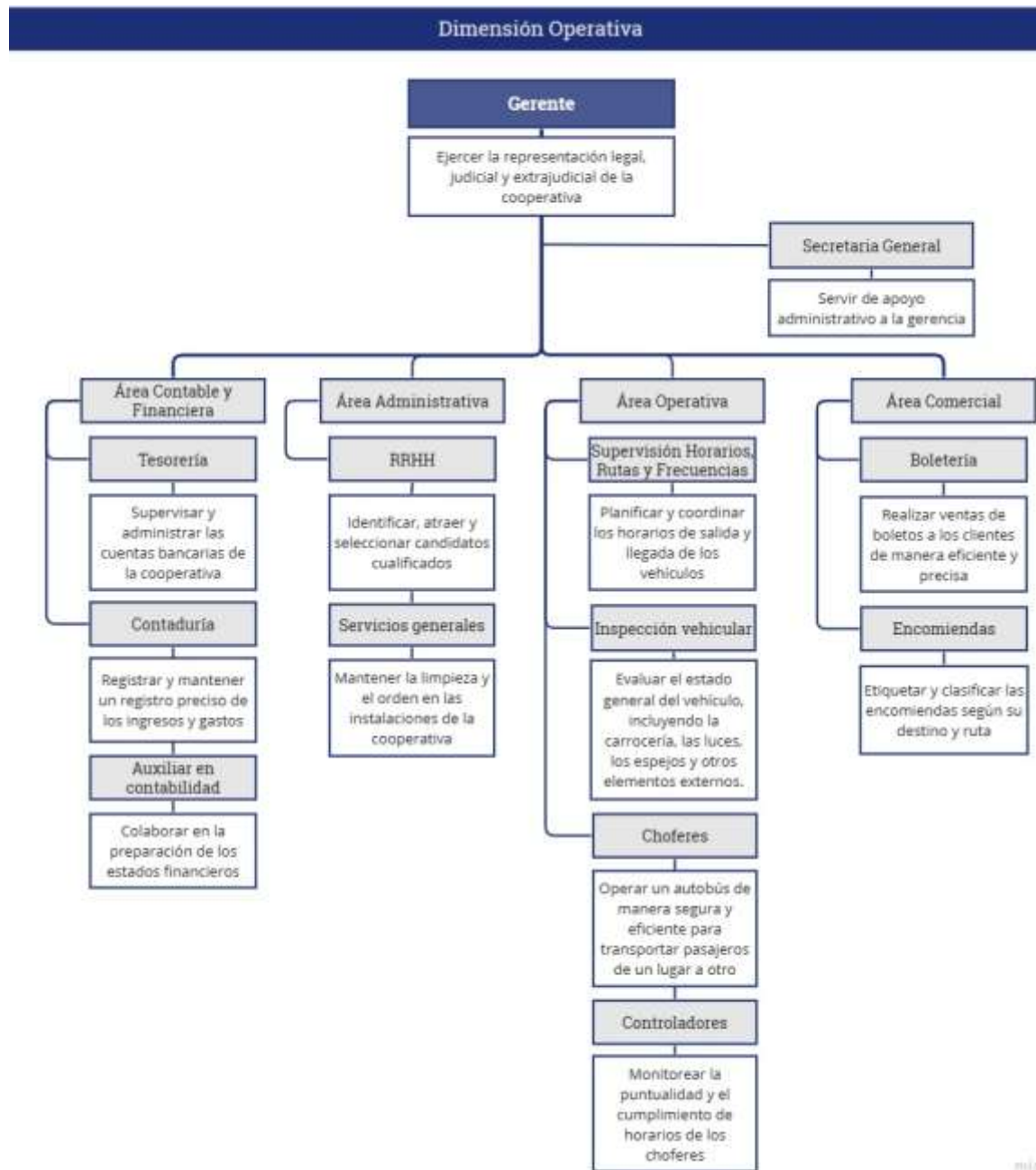




Ilustración 5-12: Organigrama funcional de la dimensión operativa

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.15. Manuales de funciones


Tabla 5-14: Manual de funciones del Asesor Legal


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI"	CÓDIGO: AL1
	SHUSHUFINDI - ECUADOR	A CARGO: 1
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO	Asesor Legal	
OBJETIVO	Brindar asesoramiento jurídico y representación legal a la asamblea general de socios para asegurar que sus acciones y operaciones se realicen de acuerdo con la legislación aplicable y en cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes.	
REPORTA A	Consejo de administración	
SUPERVISA A	Presidente	
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD AL[Asesor Legal] -.-> CA[Consejo de Administración] CA --- P[Presidente] </pre>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar asesoramiento jurídico a la asamblea general de socios sobre temas legales que afecten a la cooperativa. 2. Preparar, revisar y negociar contratos con proveedores, clientes y otras partes interesadas para asegurar que los términos sean justos y protejan los intereses de la cooperativa. 3. Ha de asegurar que la cooperativa cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables al transporte y a la operación de la organización. 4. Representar a la cooperativa en procedimientos legales, en caso de litigios, disputas o reclamaciones legales. 5. Asesorar sobre las regulaciones de seguridad en el transporte y garantizar que la cooperativa cumpla con las normas de seguridad y prevención de accidentes. 6. Identificar y evaluar los riesgos legales a los que se enfrenta la cooperativa y proponer medidas para mitigarlos. 7. Asesorar y proteger los derechos de propiedad intelectual de la cooperativa, como marcas comerciales y derechos de autor. 8. Asesorar sobre aspectos legales relacionados con la contratación y gestión del personal, como contratos laborales, normas de seguridad en el trabajo y políticas internas. 9. Ayudar a resolver disputas internas o externas de manera amigable, a través de la negociación, evitando así litigios costosos. 10. Mantenerse al tanto de los cambios en las leyes y regulaciones que puedan afectar a la cooperativa y asegurarse de que estén adaptados a los nuevos requerimientos legales. 		
PERFIL		
REQUISITOS	Tener título en derecho Tener una especialización en cualquier ámbito legal	
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas	
CAPACITACIONES	Conocimientos jurídicos Leyes de tránsito	
HABILIDADES	Comunicación Ética profesional Resolución de problemas	
ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Tabla 5-15: Manual de funciones Auditor interno

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO: AI1
		A CARGO: 0

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Auditor interno
OBJETIVO	Evaluar los procesos operativos, financieros y de gestión de la organización para garantizar la eficiencia, la transparencia, el cumplimiento normativo y la minimización de riesgos.
REPORTA A	Consejo de vigilancia
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA	
	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los procesos operativos, financieros y administrativos para identificar oportunidades de mejora en términos de eficiencia, control interno y cumplimiento. 2. Revisar los estados financieros para asegurarse de que sean precisos, confiables y cumplan con los principios contables y normativas relevantes. 3. Evaluar la efectividad de los controles internos para prevenir fraudes, errores y malversaciones de fondos en áreas como el manejo de efectivo, la gestión de inventario y las transacciones financieras. 4. Asegurarse de que la cooperativa cumpla con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables en el sector de transporte y otras áreas relevantes. 5. Identificar y evaluar los riesgos operativos, financieros y legales que enfrenta la cooperativa, y proponer estrategias para mitigarlos. 6. Revisar los contratos con proveedores, clientes y otros socios para asegurarse de que se cumplan los términos acordados y se evite cualquier riesgo legal. 7. Asegurarse de que las políticas y procedimientos internos se sigan adecuadamente en toda la cooperativa. 8. Analizar los gastos y los patrones de gastos para identificar áreas donde se puedan reducir costos sin comprometer la calidad de los servicios. 9. Asegurarse de que todos los documentos legales, como licencias, permisos y seguros, estén actualizados y en cumplimiento. 10. Presentar informes regulares al consejo de vigilancia sobre los hallazgos y recomendaciones de las auditorías, proporcionando información clave para la toma de decisiones. 	
PERFIL	
REQUISITOS	Título universitario en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o campos relacionados.
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Certificación profesional en auditoría interna
HABILIDADES	Conocimiento sólido de los principios contables, regulaciones financieras y estándares de auditoría. Experiencia en la realización de auditorías financieras y operativas. Capacidad para analizar datos financieros y realizar pruebas de cumplimiento.

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Tabla 5-16: Manual de funciones de la Secretaria General

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO: SG1
		A CARGO: 0

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Secretaria General
OBJETIVO	Proporcionar un soporte eficiente y efectivo en todas las áreas de la organización, asegurando la coordinación, la comunicación y la ejecución de las actividades de manera organizada y fluida.
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA



FUNCIONES

1. Servir de apoyo administrativo a la gerencia.
2. Actuar como punto de contacto para los clientes y proveedores, gestionando llamadas telefónicas, correos electrónicos y atendiendo las consultas y solicitudes de información.
3. Preparar y coordinar las reuniones de la dirección y el Consejo de Administración, incluyendo la preparación de documentos, minutas y seguimiento de acciones acordadas.
4. Gestionar la recepción y envío de correspondencia, asegurando que las comunicaciones se entreguen adecuadamente y en tiempo oportuno.
5. Organizar eventos internos o externos de la cooperativa, así como coordinar los viajes de la dirección y empleados cuando sea necesario.
6. Mantener un sistema de archivo organizado y seguro para la documentación importante de la cooperativa.
7. Asistir en tareas financieras como facturación, registro de gastos, control de caja chica y colaborar con el contador en la elaboración de informes financieros.
8. Gestionar aspectos administrativos del personal, mantener registros de asistencia y permisos, y colaborar en la gestión de procesos de selección de personal.
9. Hacer seguimiento de proyectos en curso y asegurarse de que se cumplan los plazos y objetivos establecidos.
10. Facilitar la comunicación interna entre los diferentes departamentos y empleados de la cooperativa, asegurando una fluidez adecuada de la información.

PERFIL


REQUISITOS	Título universitario en administración, secretariado, asistente ejecutivo, o áreas relacionadas.
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Gestión administrativa Informática
HABILIDADES	Flexibilidad y adaptabilidad Discreción y confidencialidad Organización y multitarea Habilidades de comunicación

ELABORADO POR: Macías Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macías, I. & Vallejo, S. 2023.

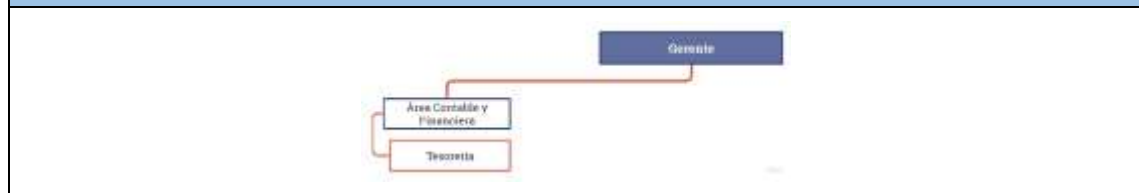
Tabla 5-17: Manual de funciones del Tesorero

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI"</p> <p align="center">SHUSHUFINDI - ECUADOR</p>	<p>CÓDIGO: T1</p>
		<p>A CARGO: 0</p>

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Tesorero
OBJETIVO	Asegurar una gestión financiera responsable y transparente, garantizando la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación efectiva de la cooperativa.
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA



FUNCIONES

- Supervisar y administrar las cuentas bancarias de la cooperativa, asegurándose de que los fondos se manejen de manera adecuada y segura.
- Registrar y mantener un registro preciso de los ingresos y gastos de la cooperativa de transporte.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual, analizando los gastos e ingresos esperados y presentando informes financieros a la dirección.
- Realizar análisis financieros periódicos para evaluar la salud financiera de la cooperativa y tomar decisiones informadas sobre la gestión de recursos.
- Supervisar las inversiones y el manejo de activos de la cooperativa para maximizar los rendimientos financieros.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales de la cooperativa en relación con la gestión financiera.
- Preparar informes financieros regulares para el Consejo de Administración y la dirección, proporcionando una visión clara de la situación financiera de la cooperativa.
- Implementar y mantener controles internos para prevenir fraudes y garantizar la precisión de la información financiera.
- Brindar asesoramiento financiero a la dirección y al Consejo de Administración en relación con la toma de decisiones estratégicas.
- Comunicar de manera efectiva los asuntos financieros a los miembros de la cooperativa y otras partes interesadas.

PERFIL



REQUISITOS	Título universitario en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o áreas relacionadas.
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Conocimientos normativos y fiscales Gestión de fondos
HABILIDADES	Habilidades de análisis Cumplimiento y ética Liderazgo Comunicación

<p align="center">ELABORADO POR: Macías Vera Isel Vallejo Miguez Steven</p>	<p align="center">FECHA DE ELABORACIÓN:</p>	<p align="center">APROBADO POR:</p>
--	--	--

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macías, I. & Vallejo, S. 2023.


Tabla 5-18: Manual de funciones del Contador General


	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR		CÓDIGO: CG1 A CARGO: 1
	MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO	Contador General		
OBJETIVO	Asegurar una gestión financiera sólida y precisa, así como el cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales de la cooperativa proporcionándole información financiera relevante al gerente para la toma de decisiones.		
REPORTA A	Gerente		
SUPERVISA A	Auxiliar en Contabilidad		
ORGANIGRAMA			
			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar y mantener un registro preciso de los ingresos y gastos relacionados con la operación de la cooperativa de transporte. 2. Supervisar y gestionar las cuentas por cobrar de los clientes y las cuentas por pagar a proveedores y otros acreedores. 3. Administrar y mantener registros de inventario de vehículos, repuestos y otros activos utilizados en la operación de transporte. 4. Realizar conciliaciones periódicas de las cuentas bancarias de la cooperativa para asegurar la exactitud de los registros financieros. 5. Preparar los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo, para reflejar la situación financiera de la cooperativa. 6. Calcular, presentar y pagar los impuestos requeridos por la cooperativa, asegurando el cumplimiento de las regulaciones fiscales y tributarias específicas de la industria del transporte. 7. Colaborar en la elaboración del presupuesto anual y monitorear los costos para asegurar un uso eficiente de los recursos financieros. 8. Realizar análisis y evaluaciones financieras para identificar tendencias, oportunidades de mejora y eficiencia en la operación de la cooperativa. 9. Asegurar que la cooperativa cumpla con las regulaciones y normativas específicas de la industria del transporte. 10. Brindar asesoramiento financiero y estratégico a la dirección y al Consejo de Administración para la toma de decisiones informadas. 			
PERFIL			
REQUISITOS	Título universitario en Contabilidad, Finanzas o Administración de Empresas Tener una especialización en contabilidad o afines		
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas		
CAPACITACIONES	Conocimientos contables Conocimientos de la industria del transporte		
HABILIDADES	Capacidad de análisis Ética y responsabilidad Habilidades técnicas		
ELABORADO POR: Macías Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:	

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macías, I. & Vallejo, S. 2023.

Tabla 5-19: Manual de funciones del Auxiliar en contabilidad

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO: AC1
		A CARGO: 0


MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Auxiliar en contabilidad
OBJETIVO	Contribuir al correcto registro y control de las operaciones financieras y contables de la cooperativa.
REPORTA A	Contador General
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA	
	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar todas las transacciones financieras de la cooperativa, como ingresos, egresos, compras y ventas, en el sistema contable. 2. Realizar la conciliación periódica de los movimientos bancarios con los registros contables para asegurar la exactitud de la información financiera. 3. Colaborar en la preparación de los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. 4. Llevar el registro y seguimiento de las cuentas por cobrar de los clientes y las cuentas por pagar a proveedores. 5. Colaborar en el registro y control del inventario de la cooperativa, especialmente si esta maneja activos físicos como vehículos o equipos. 6. Apoyar en el cálculo y presentación de declaraciones de impuestos, cumpliendo con las obligaciones tributarias de la cooperativa. 7. Brindar asistencia en procesos de auditoría, proporcionando la información necesaria y colaborando con los auditores. 8. Colaborar en el análisis de costos operativos y de mantenimiento de la flota, identificando oportunidades de mejora en la eficiencia de los recursos. 9. Participar en el control de gastos y en el seguimiento del presupuesto establecido, asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros. 10. Organizar y mantener los registros contables, documentos y soportes de las transacciones en forma ordenada y segura. 	
PERFIL	
REQUISITOS	Título universitario en Contabilidad, Finanzas o Administración de Empresas
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Conocimientos contables
HABILIDADES	Capacidad de análisis Ética y responsabilidad Habilidades técnicas

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Tabla 5-20: Manual de funciones de RRHH

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI"	CÓDIGO: RH1
	SHUSHUFINDI - ECUADOR	A CARGO: 1

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	RRHH
OBJETIVO	Administrar eficientemente al personal, garantizando su desarrollo, bienestar y aporte efectivo a los objetivos de la cooperativa.
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	Servicios generales

ORGANIGRAMA



FUNCIONES

1. Identificar, atraer y seleccionar candidatos cualificados para cubrir las necesidades de personal de la cooperativa.
2. Mantener registros precisos de los empleados, gestionar licencias, permisos y nóminas, y asegurarse del cumplimiento de las regulaciones laborales.
3. Identificar necesidades de capacitación, planificar y facilitar programas de desarrollo para mejorar las habilidades y competencias del personal.
4. Implementar sistemas de evaluación del desempeño para medir el rendimiento de los empleados y brindar retroalimentación constructiva.
5. Abordar y resolver problemas de relaciones laborales, mediar en disputas y promover un ambiente de trabajo armonioso.
6. Gestionar beneficios para empleados, como seguros de salud, vacaciones y otros incentivos, asegurando la satisfacción del personal.
7. Mantenerse actualizado sobre las leyes laborales y garantizar que la cooperativa cumpla con las regulaciones vigentes.
8. Planificar las necesidades futuras de personal y asegurar una distribución adecuada de recursos humanos.
9. Facilitar la comunicación interna entre la dirección y los empleados, promoviendo la transparencia.
10. Implementar programas y actividades para mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados en el entorno laboral.

PERFIL



REQUISITOS	Título universitario en Administración de empresas o carreras afines
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Legislación laboral
HABILIDADES	Liderazgo Habilidades comunicacionales Trabajo en equipo

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.



Tabla 5-21: Manual de funciones de Servicios Generales

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR		CÓDIGO: SGN1
			A CARGO: 1
MANUAL DE FUNCIONES			
CARGO	Servicios Generales		
OBJETIVO	Mantener la limpieza, organización y funcionalidad de las instalaciones de la cooperativa, así como proporcionar apoyo en diversas tareas operativas.		
REPORTA A	RRHH		
SUPERVISA A	N/A		
ORGANIGRAMA			
 <pre> graph TD RRHH[RRHH] --- SG[Servicios generales] </pre>			
FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la limpieza y el orden en las instalaciones de la cooperativa. 2. Realizar tareas de limpieza, incluyendo barrer, trapear y aspirar espacios. 3. Vaciar y mantener limpios los contenedores de basura y reciclaje. 4. Realizar tareas de mantenimiento básico, como cambiar bombillas y reparaciones menores. 5. Colaborar en la preparación y decoración de áreas para eventos o promociones. 6. Ayudar con el transporte de encomiendas al bus correspondiente. 7. Apoyar en la organización de espacios para reuniones y eventos. 8. Asistir en la movilización de equipos y materiales en las instalaciones. 9. Reportar cualquier problema de mantenimiento a los departamentos correspondientes. 10. Encargarse de la adquisición, almacenamiento y distribución de suministros y materiales necesarios para las operaciones diarias. 			
PERFIL			
REQUISITOS	Educación secundaria completa		
EXPERIENCIA	Mínima de 1 año en áreas relacionadas		
CAPACITACIONES	Esfuerzo Físico Conocimiento básico de mantenimiento y limpieza de espacios		
HABILIDADES	Trabajar de manera autónoma Atención al detalle Habilidades organizativas. Buena comunicación Disposición para colaborar.		
ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:	

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.


Tabla 5-22: Manual de funciones de Supervisión de Horarios, Rutas y Frecuencias

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO: SHRF1
		A CARGO: 0
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO	Supervisión de Horarios, Rutas y Frecuencias	
OBJETIVO	Garantizar la planificación eficiente y precisa de horarios, rutas y frecuencias de los vehículos de la cooperativa, asegurando la puntualidad y la satisfacción de los clientes.	
REPORTA A	Gerente	
SUPERVISA A	N/A	
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD Gerente[Gerente] --- AreaOperativa[Area Operativa] AreaOperativa --- Supervision[Supervisión Horarios, Rutas y Frecuencias] </pre>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y coordinar los horarios de salida y llegada de los vehículos. 2. Diseñar rutas eficientes y seguras para optimizar el uso de recursos y reducir tiempos de viaje. 3. Establecer frecuencias de viaje que se ajusten a la demanda de los clientes. 4. Supervisar y monitorear el cumplimiento de los horarios y rutas por parte de los choferes. 5. Realizar análisis de datos para identificar áreas de mejora en la programación. 6. Colaborar con el equipo de mantenimiento para asegurar la disponibilidad de vehículos. 7. Mantener una comunicación constante con los choferes y el equipo operativo. 8. Solucionar problemas de logística en tiempo real y tomar decisiones para ajustar operaciones. 9. Brindar retroalimentación y capacitación a los choferes según los resultados del monitoreo. 10. Colaborar con otros departamentos para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. 		
PERFIL		
REQUISITOS	Título universitario en Ingeniería Industrial, Logística o campo relacionado.	
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas	
CAPACITACIONES	Planificación y coordinación de operaciones de transporte. Conocimiento de software de programación y seguimiento de horarios. Capacidad para tomar decisiones y resolver problemas de manera eficiente.	
HABILIDADES	Habilidades analíticas y capacidad para trabajar con datos y estadísticas. Habilidades de comunicación efectiva y liderazgo. Disponibilidad para trabajar en horarios flexibles y en turnos rotativos.	
ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

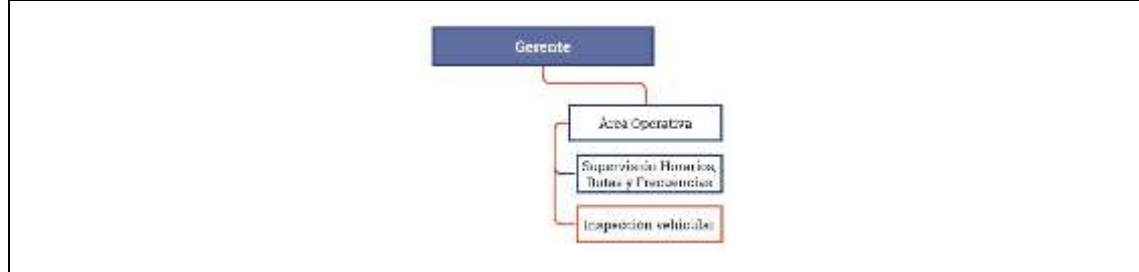
Tabla 5-23: Manual de funciones de Inspector vehicular

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO: IV1
		A CARGO: 0

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Inspector vehicular
OBJETIVO	Asegurarse que todos los vehículos utilizados por la cooperativa cumplan con los estándares de seguridad, rendimiento y regulaciones requeridas, contribuyendo así a la operación segura, eficiente y confiable de los servicios de transporte.
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA



FUNCIONES

1. Revisar que todos los documentos legales del vehículo estén en regla, incluyendo la matrícula, el seguro y otros requisitos legales.
2. Evaluar el estado general del vehículo, incluyendo la carrocería, las luces, los espejos y otros elementos externos.
3. Comprobar la presión de los neumáticos, su desgaste y la existencia de daños o irregularidades que puedan afectar la seguridad.
4. Verificar que todas las luces del vehículo, como los faros, las luces de freno y las luces intermitentes, funcionen correctamente.
5. Evaluar el interior del vehículo, incluyendo los asientos, el tablero de instrumentos y otros elementos internos.
6. Evaluar la eficacia de los frenos del vehículo para asegurarse de que cumplan con los estándares de seguridad.
7. Evaluar las emisiones de gases contaminantes del vehículo para garantizar que estén dentro de los límites permitidos por las regulaciones ambientales.
8. Verificar que los sistemas de seguridad, como los cinturones de seguridad y las bolsas de aire, estén en condiciones de funcionamiento.
9. Evaluar la suspensión del vehículo para asegurarse de que esté en buen estado y no represente un riesgo para la seguridad.
10. Revisar elementos adicionales como el sistema de dirección, el sistema de escape y otros componentes críticos.

PERFIL


REQUISITOS	Título en Ingeniería de Transporte y Movilidad
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Mantenimiento y reparación Conocimiento en mecánica, electricidad, plomería u otras áreas relacionadas.
HABILIDADES	Resoluciones de problemas Trabajo bajo presión Disponibilidad Atención al detalle

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Tabla 5-24: Manual de funciones de Choferes

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI"	CÓDIGO: CHI
	SHUSHUFINDI - ECUADOR	A CARGO: 1


MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Choferes
OBJETIVO	Asegurar un transporte seguro, eficiente y confiable de pasajeros o mercancías, cumpliendo con los horarios y rutas establecidas, manteniendo el vehículo en condiciones óptimas y brindando un servicio de calidad a los usuarios.
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	Controladores
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Operar el vehículo de manera segura y responsable, siguiendo las normas de tránsito y evitando comportamientos riesgosos. 2. Seguir rutas designadas y horarios establecidos para asegurarse de que los pasajeros o las mercancías lleguen a su destino puntualmente. 3. Realizar inspecciones diarias y reportar cualquier problema mecánico o de seguridad para garantizar que el vehículo esté en buenas condiciones. 4. Brindar un servicio amable y profesional a los pasajeros, ayudándolos con el abordaje, ofreciendo información y resolviendo inquietudes. 5. Cargar y descargar mercancías de manera segura y eficiente, asegurándose de que estén correctamente aseguradas para el transporte. 6. Mantener documentación precisa y actualizada, como registros de rutas, horarios, gastos y recibos de entregas. 7. Mantener una comunicación efectiva con el equipo de despacho, la oficina central o los clientes para mantenerlos informados sobre el progreso del viaje. 8. Saber cómo responder a situaciones de emergencia, como accidentes o averías, de manera calmada y efectiva. 9. Adoptar prácticas de conducción eficientes para optimizar el consumo de combustible y reducir los costos operativos. 10. Cumplir con todas las regulaciones y normativas relevantes, como tiempos de conducción y descanso, límites de velocidad y requisitos de seguridad. 	
PERFIL	
REQUISITOS	Licencia Tipo D-E Título de bachiller Disponibilidad horaria
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Mecánica automotriz
HABILIDADES	Liderazgo y trabajo en equipo Trabajo bajo presión Resolución de problemas Comunicación efectiva Empático

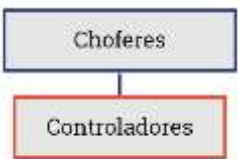
ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

Tabla 5-25: Manual de funciones de Controladores

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO: CON1
		A CARGO: 0



MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	Controladores
OBJETIVO	Supervisar y coordinar las actividades de los choferes, garantizando la puntualidad, seguridad y eficiencia en la operación de los vehículos de la cooperativa.
REPORTA A	Choferes
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA	
 <pre> graph TD A[Choferes] --- B[Controladores] </pre>	
FUNCIONES	
11. Supervisar la programación de rutas y horarios para los choferes de la cooperativa. 12. Monitorear la puntualidad y el cumplimiento de horarios de los choferes. 13. Coordinar la asignación de vehículos a los choferes según la demanda y la disponibilidad. 14. Verificar que los choferes cumplan con las regulaciones de tráfico y seguridad vial. 15. Realizar inspecciones regulares de los vehículos para garantizar su buen estado y funcionamiento. 16. Brindar instrucciones y orientación a los choferes sobre las rutas y procedimientos. 17. Reportar incidentes, accidentes o problemas técnicos a los departamentos correspondientes. 18. Mantener una comunicación constante con los choferes para resolver problemas y atender consultas. 19. Recopilar datos de rendimiento y puntualidad de los choferes para informes internos. 20. Colaborar con el equipo de mantenimiento para programar servicios y reparaciones de los vehículos.	
PERFIL	
REQUISITOS	Título de bachiller Disponibilidad horaria
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Mecánica automotriz
HABILIDADES	Liderazgo y trabajo en equipo Trabajo bajo presión Resolución de problemas Comunicación efectiva Empático

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.


Tabla 5-26: Manual de funciones de Secretaria de boletería

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI"	CÓDIGO: SB1
	SHUSHUFINDI - ECUADOR	A CARGO: 0
MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO	Secretaria de boletería	
OBJETIVO	Garantizar un proceso eficiente de venta de boletos proporcionando un excelente servicio al cliente y manteniendo una administración precisa de las transacciones de boletos y reservas.	
REPORTA A	Gerente	
SUPERVISA A	N/A	
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD Gerente[Gerente] --- AreaComercial[Área Comercial] Gerente --- Boleteria[Boletería] </pre>		
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar ventas de boletos a los clientes de manera eficiente y precisa. 2. Coordinar la reserva de asientos según las preferencias de los pasajeros. 3. Atender consultas y proporcionar información sobre horarios y tarifas. 4. Mantener registros exactos de las ventas y generar informes diarios. 5. Administrar efectivo durante las transacciones y mantener la seguridad en la caja. 6. Colaborar con el equipo para coordinar horarios y programación de viajes. 7. Brindar atención al cliente de manera amable y resolver problemas o quejas. 8. Informar a los clientes sobre ofertas especiales y promociones vigentes. 9. Mantener la boletería ordenada y asegurar que los materiales estén disponibles. 10. Colaborar con otros departamentos para mejorar la experiencia del cliente. 		
PERFIL		
REQUISITOS	Título de bachiller Disponibilidad horaria	
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas	
CAPACITACIONES	Informática	
HABILIDADES	Atención al cliente Habilidad numérica Trabajo bajo presión Trabajo en equipo	
ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

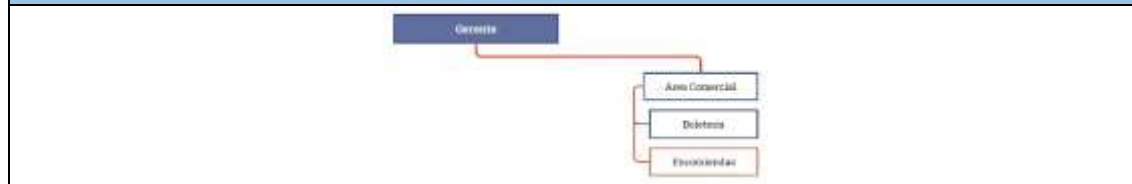
Tabla 5-27: Manual de funciones de Secretaria de encomiendas

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO: SE1
		A CARGO: 0

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO	Secretaria de encomiendas
OBJETIVO	Asegurar la eficiente recepción, registro y entrega de las encomiendas, garantizando así un servicio de calidad y satisfacción para los clientes.
REPORTA A	Gerente
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA



FUNCIONES

1. Recibir y registrar las encomiendas que llegan a la oficina, asegurándose de documentar correctamente la información de cada paquete.
2. Etiquetar y clasificar las encomiendas según su destino y ruta de transporte para facilitar su distribución.
3. Brindar atención cordial y profesional a los clientes que acuden a la oficina, proporcionando información sobre servicios, tarifas y tiempos de entrega.
4. Ingresar los datos de las encomiendas y los clientes en el sistema informático de la cooperativa para llevar un registro detallado y actualizado.
5. Preparar guías y documentos de envío para cada paquete, asegurándose de que toda la información necesaria esté completa y precisa.
6. Organizar y coordinar las rutas de transporte de las encomiendas para garantizar la eficiencia y puntualidad en las entregas.
7. Hacer seguimiento de las encomiendas en tránsito y mantener a los clientes informados sobre el estado de sus paquetes.
8. Atender y resolver reclamos o incidencias relacionadas con el transporte y entrega de encomiendas de manera rápida y eficiente.
9. Recibir pagos de los clientes por el envío de encomiendas y llevar un registro preciso de las transacciones realizadas.
10. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada, asegurándose de que el material de embalaje y suministros estén disponibles y en buen estado.

PERFIL

REQUISITOS	Título de bachiller Disponibilidad horaria
EXPERIENCIA	Mínima de 2 años en áreas relacionadas
CAPACITACIONES	Sistemas informáticos
HABILIDADES	Organización y atención al cliente Habilidades informáticas Comunicación efectiva Trabajo en equipo Trabajo bajo presión

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.16. Mapa de procesos

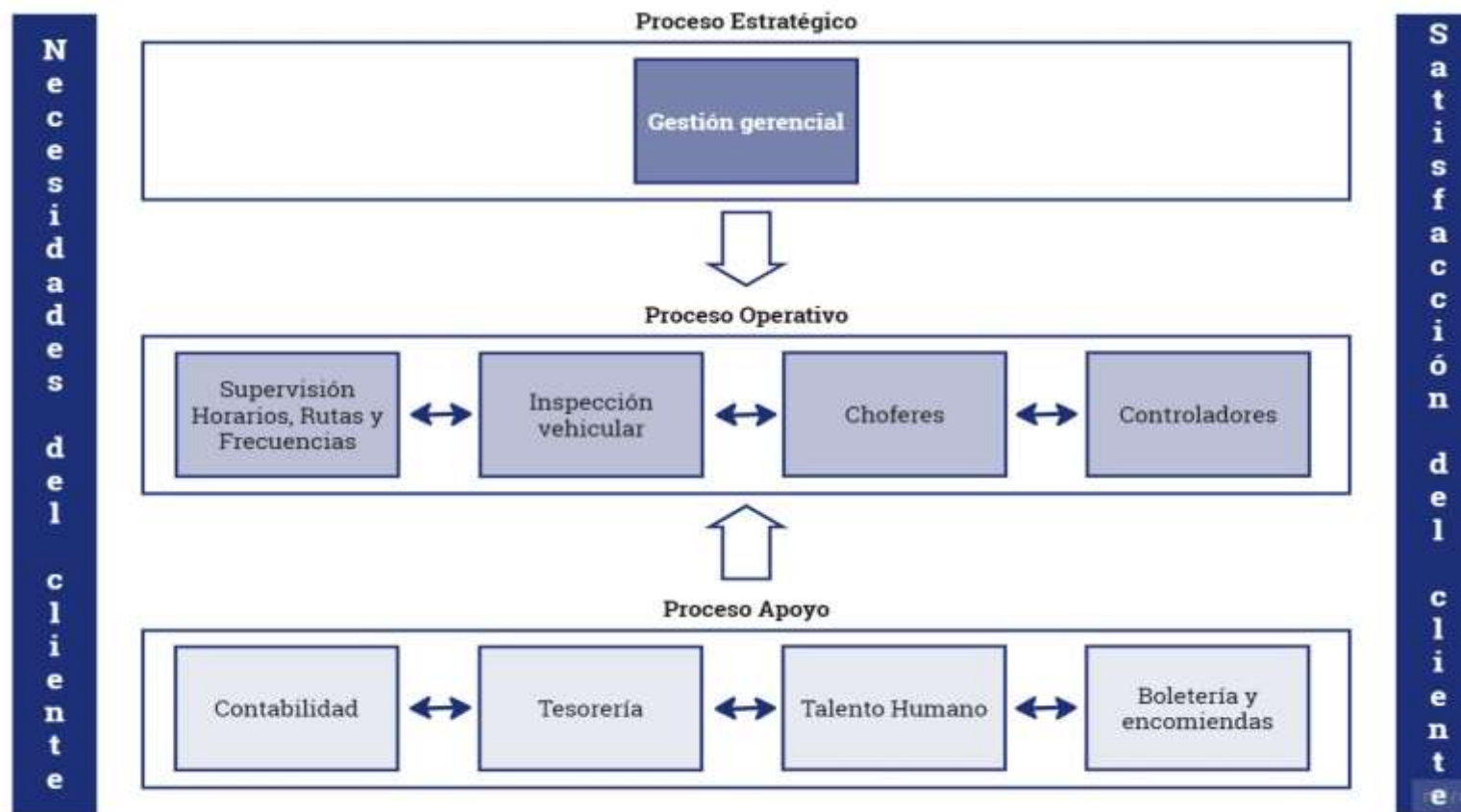


Ilustración 5-13: Mapa de procesos

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.17. Manuales de procedimientos

5.4.17.1. Manual de procesos de la venta de boletos, embarque y despacho de buses

Tabla 5-28: Manual de proceso de venta de boletos, embarque y despacho de buses

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO:
		PÁGINA:

MANUAL DE PROCESOS	
Proceso	Venta de boletos, embarque y despacho de buses
Responsable	Secretaria de boletería y Controlador
Objetivo	Definir los criterios y directrices fundamentales que permitirán proporcionar un servicio excepcional a los clientes de la Cooperativa "Petrolera Shushufindi" a través de la venta y comercialización de boletos o pasajes.
Descripción	
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente ingresa al terminal terrestre y se acerca a boletería • La secretaria de boletería recibe al cliente y le solicita que indique el servicio que requiere. • La secretaria de boletería proporciona al cliente los horarios y destinos disponibles • Una vez decida su viaje el cliente solicita el boleto o pasaje hacia su destino. • El cliente paga el boleto y confirmando la compra • La secretaria verifica los datos del cliente para generar el boleto • La secretaria imprime el boleto y recauda el dinero correspondiente por la compra. • Se le entrega el boleto y el snack como valor agregado • La secretaria entrega la lista de pasajeros y el dinero recaudado del viaje al controlador • El cliente recibe el boleto y se dirige al área de embarque • Al llegar al andén entrega su equipaje de viaje al controlador y sube al bus y se ubica en su asiento. • El controlador recibe el equipaje y lo guarda en las bodegas • El controlador se dirige a la oficina de boletería para retirar la lista de pasajeros y el dinero recaudado del viaje • El viaje inicia y el controlador verifica los boletos de los pasajeros y les proporciona indicaciones de seguridad antes de iniciar el viaje. • Con todos los pasajeros a bordo, el controlador informa al chofer que están listos para la salida y el bus parte hacia el destino seleccionado por los pasajeros. • Una vez que el vehículo llega a su destino, el controlador agradece cordialmente a los clientes por haber elegido su servicio y se despide con amabilidad, deseándoles un próximo y satisfactorio viaje. 	

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.17.2. *Manual de procesos de capacitación de los colaboradores*

Tabla 5-29: Manual de proceso de Capacitación de los colaboradores

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO:
		PÁGINA:

MANUAL DE PROCESOS	
Proceso	Capacitación de los colaboradores
Responsable	Recursos Humanos
Objetivo	Capacitar al personal sobre temas que permitan mejorar sus habilidades y conocimientos para un desempeño superior
Descripción	
<ul style="list-style-type: none"> • El jefe Recursos Humanos realiza una evaluación de desempeño para identifica necesidades de capacitación en su personal. • Al identificar la necesidad de capacitación elabora el programa de capacitación • Se definen temas, programas y fechas de ejecución de las capacitaciones. • Presenta el Programa de capacitación al Consejo de Administración para que lo apruebe • Se selecciona a facilitadores internos o se contrata instructores externos. • Se convoca a los participantes informando del programa. • Se imparten los cursos o talleres de capacitación. • Se aplica una evaluación a los participantes al final del curso. • Se tabula y analiza los resultados. • Se entregan los respectivos certificados 	

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.17.3. *Manual de procesos de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular*

Tabla 5-30: Manual de proceso de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS "PETROLERA SHUSHUFINDI" SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO:
		PÁGINA:

MANUAL DE PROCESOS	
Proceso	Inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular
Responsable	Inspección vehicular
Objetivo	Establecer pautas para la inspección técnica preoperativa y operativa de los autobuses, asegurando su óptimo funcionamiento
Descripción	
<ul style="list-style-type: none"> • El inspector vehicular prepara y completa su formato de inspección. • El inspector se dirige al vehículo que debe ser inspeccionado. • El vehículo es conducido a la zona de inspección designada. • Se lleva a cabo una minuciosa revisión del vehículo, siguiendo el cuestionario de inspección establecido. • Se evalúa detalladamente el estado de la unidad en función de los criterios de la inspección. • Se determina si el vehículo cumple con los estándares y requisitos necesarios para considerarse en condiciones óptimas. • En caso de detectarse desperfectos o áreas que requieren atención, se genera un informe detallando los problemas encontrados. • Si el vehículo no cumple con los requisitos, se dirige a las instalaciones de reparación para corregir los problemas señalados. • Una vez que los problemas han sido corregidos, se realiza una segunda inspección para verificar que el vehículo cumple a cabalidad. • Si el vehículo cumple satisfactoriamente con los estándares de inspección, se autoriza su retorno a la operación regular. • Se elabora un informe detallado sobre las condiciones del vehículo, incluyendo los resultados de la inspección y las acciones tomadas. • Este informe documenta de manera adecuada para futuras referencias y registros. 	

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.17.4. *Manual de procesos de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses*

Tabla 5-31: Manual de proceso de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS “PETROLERA SHUSHUFINDI” SHUSHUFINDI - ECUADOR	CÓDIGO:
		PÁGINA:

MANUAL DE PROCESOS	
Proceso	Supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses
Responsable	Secretaria de boletaría y Controlador
Objetivo	Monitorear el cumplimiento de los itinerarios y rutas de los buses para un servicio óptimo.
Descripción	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de horarios, rutas y frecuencias revisa registro de turnos • Se revisan detenidamente los registros de turnos para confirmar el cumplimiento de horarios y rutas. Esto implica analizar tanto el registro de cumplimiento de turnos como la hoja de confirmación de los turnos diarios y los tiques de marcación. • Se verifica si todos los autobuses han cumplido sus rutas de manera satisfactoria. Si se confirma que no hay buses que no hayan cumplido las rutas programadas, el proceso llega a su fin. Si se detecta que algunos autobuses no han cumplido con sus rutas, se toma acción inmediata. • Se elabora y entrega un memorando de la multa correspondiente al bus que no cumplió con los estándares establecidos. • Una vez emitido el memorando de la multa, se procede al cobro de la sanción, esto tiene como objetivo reforzar la importancia de la puntualidad y el respeto a los horarios. • Luego de que se realiza el cobro de la multa, se proporciona un recibo detallado al conductor o unidad en cuestión. • Esto asegura transparencia en el proceso y un registro adecuado de las sanciones aplicadas. 	

ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:
--	------------------------------	----------------------

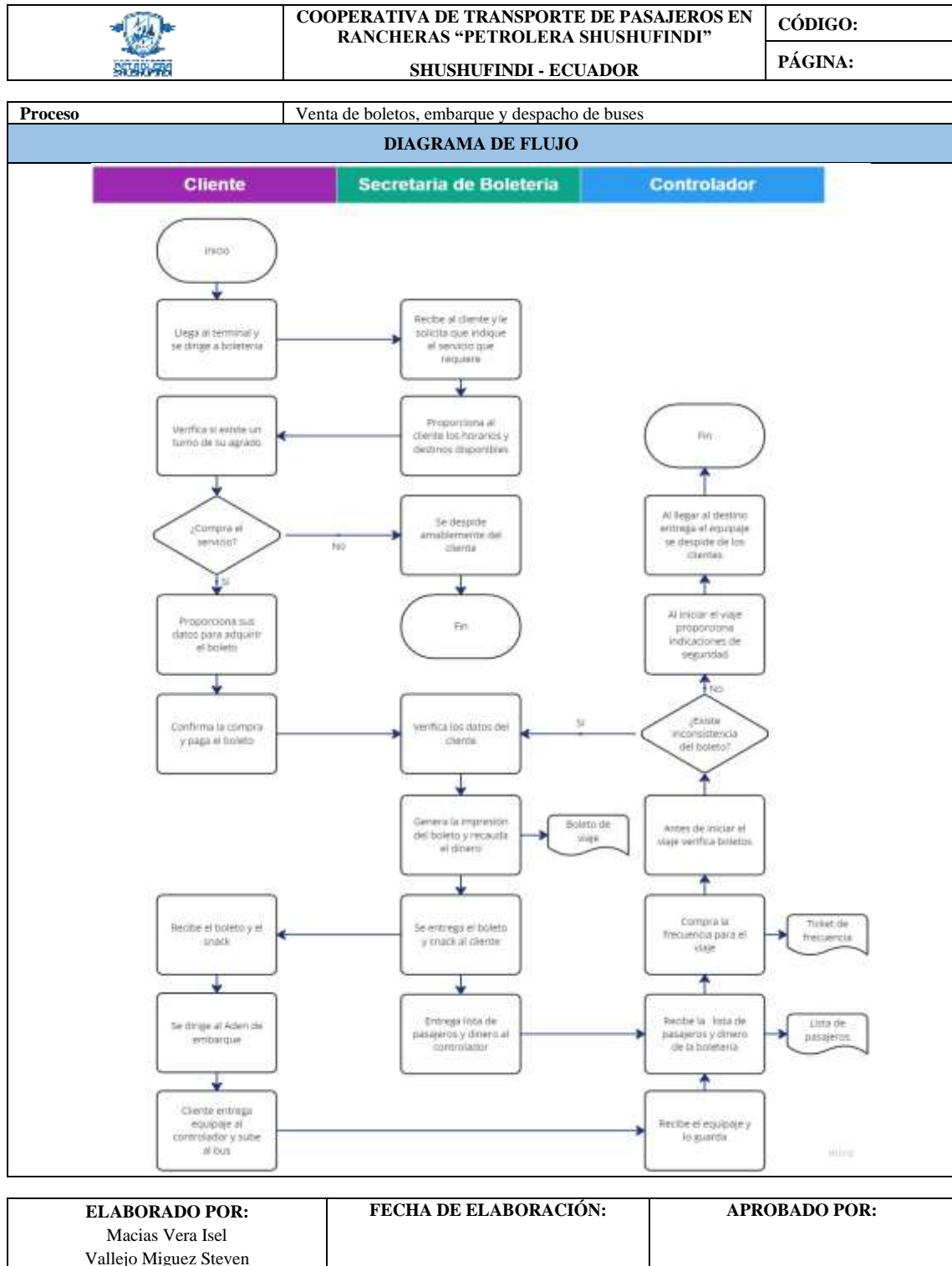
Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.18. *Flujogramas de procesos*

5.4.18.1. *Diagrama de flujo de la venta de boletos, embarque y despacho de buses*

Tabla 5-32: Diagrama de flujos de venta de boletos, embarque y despacho de buses

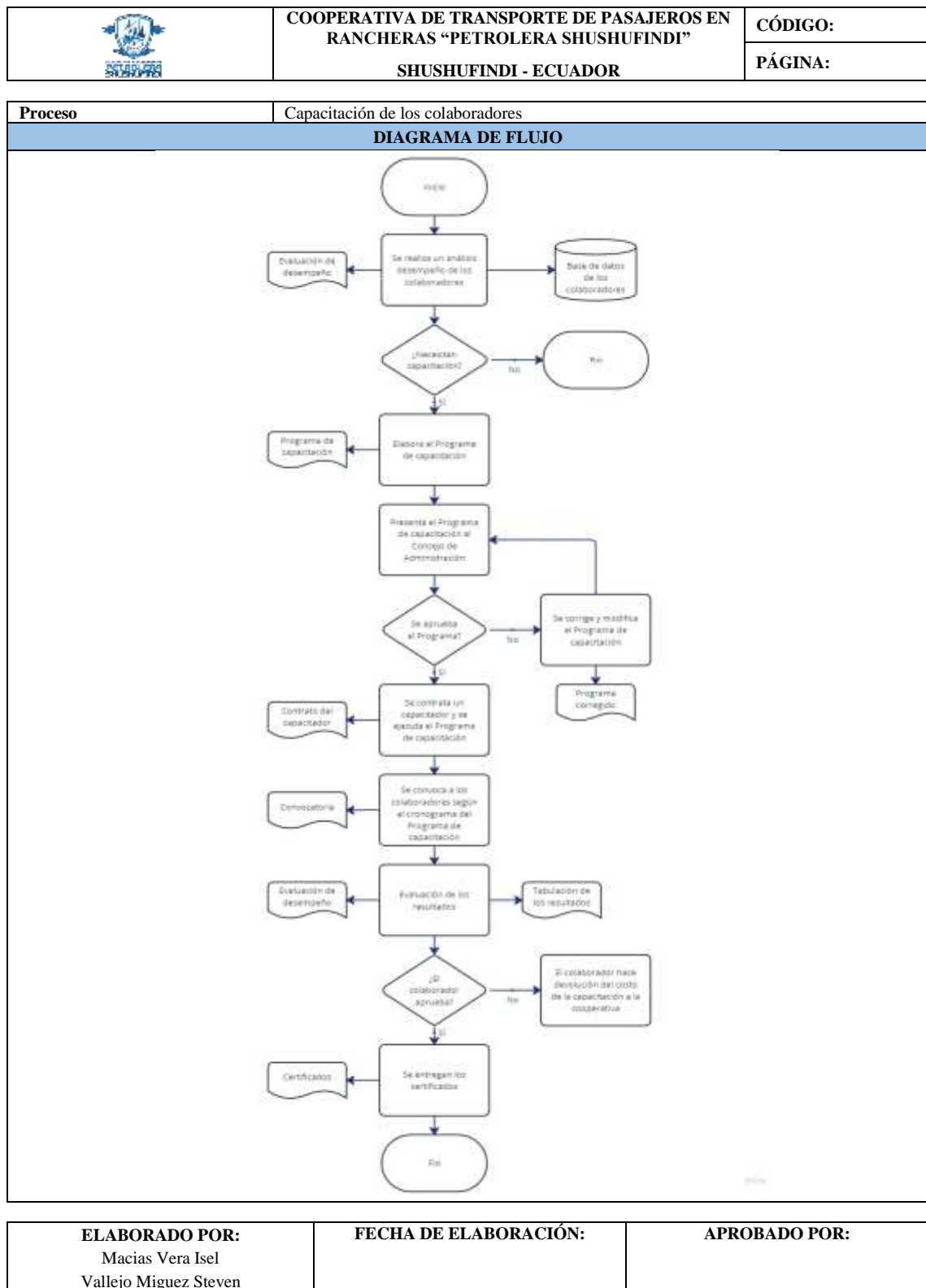


Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macías, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.18.2. Diagrama de flujo de capacitación de los colaboradores

Tabla 5-33: Diagrama de flujos de capacitación de los colaboradores


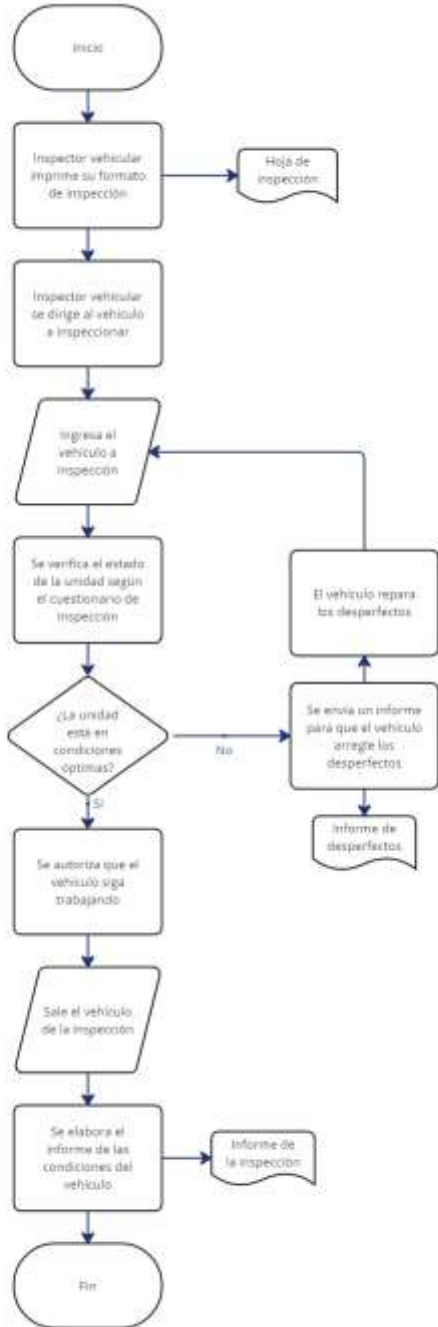


Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.18.3. Diagrama de flujo de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular

Tabla 5-34: Diagrama de flujos de inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular

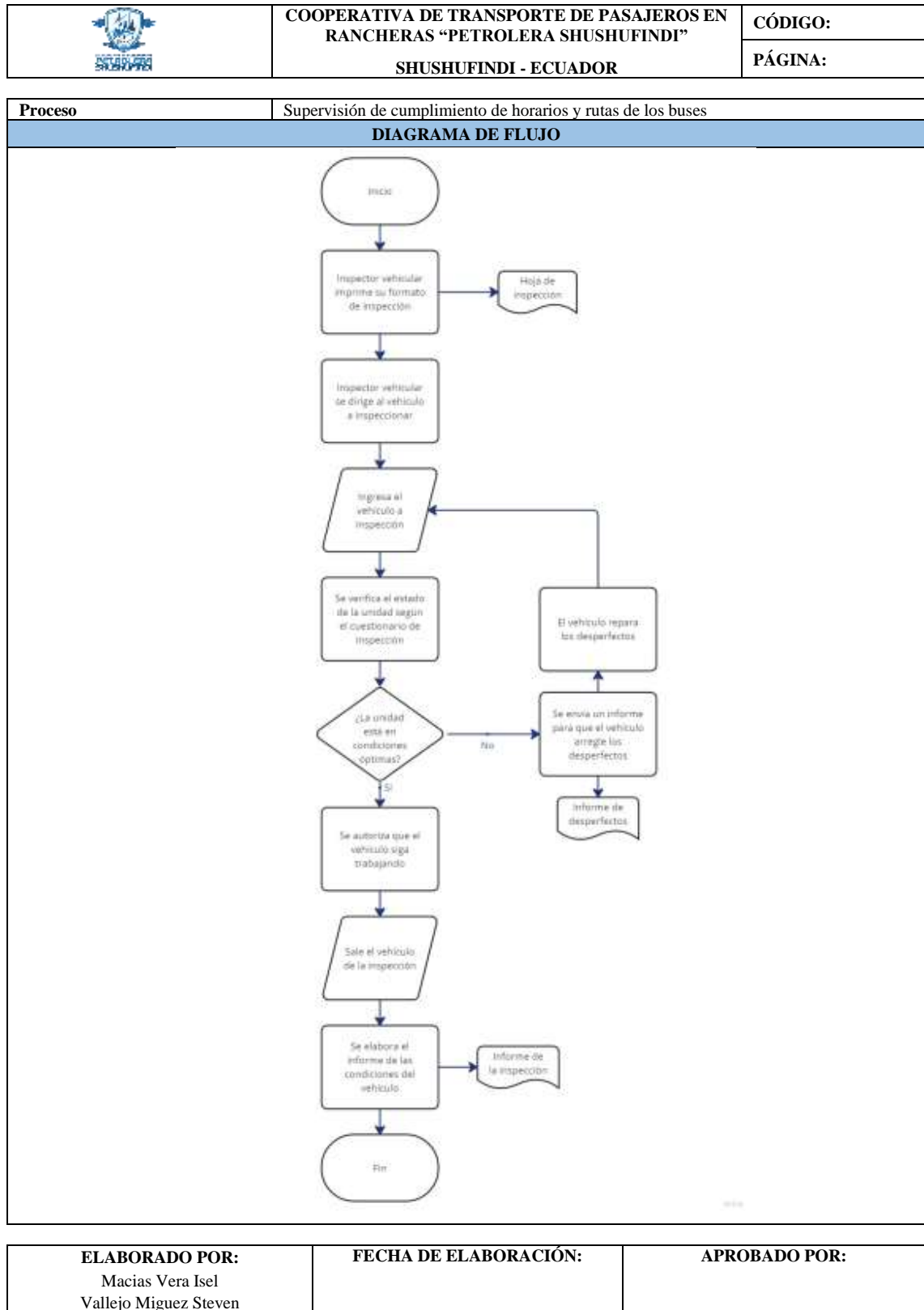
	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN RANCHERAS “PETROLERA SHUSHUFINDI”	CÓDIGO:
	SHUSHUFINDI - ECUADOR	PÁGINA:
Proceso	Inspección preoperacional y operacional de la flota vehicular	
DIAGRAMA DE FLUJO		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Inspector vehicular imprime su formato de inspección] A --> B[Inspector vehicular se dirige al vehículo a inspeccionar] B --> C[/Ingresa al vehículo a inspección/] C --> D[Se verifica el estado de la unidad según el cuestionario de inspección] D --> E{¿La unidad está en condiciones óptimas?} E -- No --> F[Se envía un informe para que el vehículo arregle los desperfectos] F --> G[Informe de desperfectos] G --> H[El vehículo repara los desperfectos] H --> C E -- Si --> I[Se autoriza que el vehículo siga trabajando] I --> J[/Sale el vehículo de la inspección/] J --> K[Se elabora el informe de las condiciones del vehículo] K --> L[Informe de la inspección] L --> M([Fin]) </pre>		
ELABORADO POR: Macias Vera Isel Vallejo Miguez Steven	FECHA DE ELABORACIÓN:	APROBADO POR:

Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.18.4. Diagrama de flujo de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses

Tabla 5-35: Diagrama de flujos de supervisión de cumplimiento de horarios y rutas de los buses



Fuente: Investigación de campo, (2023).

Realizado por: Macias, I. & Vallejo, S. 2023.

5.4.19. Normas de Conducta y Desempeño

- Puntualidad y Cumplimiento del Horario: Todos los colaboradores deben respetar y cumplir rigurosamente el horario de trabajo establecido. La puntualidad es esencial para garantizar la eficiencia y la calidad en el servicio que brindamos.
- Uniforme Profesional: Se requiere que todos los trabajadores utilicen el uniforme completo de manera adecuada y presentable. Esto contribuye a proyectar una imagen profesional y cohesiva de la cooperativa ante nuestros clientes y la comunidad en general.
- Capacitación Continua: Cada miembro del equipo recibirá capacitación regular y específica según sus responsabilidades en la cooperativa. Estamos comprometidos a mantenernos actualizados en las mejores prácticas y habilidades necesarias para brindar un servicio excepcional.
- Horario de Almuerzo Responsable: Se establecerá un horario de almuerzo para asegurarnos de que el funcionamiento de la cooperativa no se vea afectado. Al hacerlo, garantizamos que siempre haya personal presente para atender las necesidades de nuestros clientes.
- Relaciones con los Clientes: Nuestra prioridad es mantener un ambiente de respeto y confianza mutua con nuestros clientes. Cada miembro del equipo debe tratar a los clientes con cortesía y amabilidad, asegurando una experiencia positiva en cada interacción.
- Cumplimiento de Funciones delegadas: Todos los colaboradores deben cumplir fielmente las tareas asignadas por el gerente operativo. Esto asegura una operación fluida y coordinada en la cooperativa.
- Sostenibilidad y Medio Ambiente: Nos comprometemos a ser responsables con el medio ambiente. Se espera que todos los trabajadores contribuyan a la conservación del entorno a través de prácticas sostenibles, incluyendo el uso adecuado de materiales y la adopción de medidas de prevención.

5.4.20. *Reforma del estatuto*

TÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

Artículo 7.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS: Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

a.- OBLIGACIONES

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
6. No incurrir en competencia desleal, en los términos dispuestos por la Ley Orgánica de Economía Popular y su Reglamento
7. Abstenerse de utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros;
8. Acatar o dar cumplimiento a toda resolución emanada de órgano competente con antecedente democrático;
9. Cumplir con las resoluciones que obligan al pago de actos de hacer o no hacer, dentro de la administración social de la Cooperativa;
10. Pagar el valor de los certificados de aportación que haya suscrito, en la forma y condiciones que establece el estatuto;
11. Los representantes de las socias, elegidos para integrar el órgano directivo, de control interno, Comités y Comisiones especiales de la Caja Central, deberán desempeñar responsable y fielmente las dignidades para las que hayan sido designados;
12. Cumplir con todas las obligaciones con la Cooperativa y obtener de los organismos competentes los informes relativos al movimiento de la Organización;
13. Cuando el socio tenga reclamos en contra de otros socios, los directivos, Gerencia o empleados de la Cooperativa, agotará las instancias internas, acorde a lo determinado en la

Disposición General Primera del presente estatuto, en forma previa a recurrir ante los organismos de control. Los socios a través de sus representantes se obligan a cumplir la normativa interna relacionada con la resolución de conflictos en que fueren parte al interior de la Cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos; este procedimiento no obsta para que los socios ejerzan su derecho de acudir a mecanismos de resolución de conflictos; y,

14. Las demás que determinen la Ley y demás normas aplicables.

b.- DERECHOS

1. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto;
2. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales, siempre que mantengan el valor mínimo de certificados de aportación definido por este Estatuto y conforme a las normas aplicables establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General; la Presente Reforma del Estatuto y el Reglamento Interno de la cooperativa;
3. Participar de los excedentes netos o utilidades del ejercicio económico anual, cuando los hubiere y se decidiera repartirlos;
4. Requerir los informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y/o gerencia, y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;
5. Presentar al Consejo de Administración de la Caja Central cualquier proyecto o iniciativa que tiendan al mejoramiento institucional;
6. Asistir y participar, a través de presidente, en las asambleas, con voz y voto, previo el cumplimiento de sus obligaciones y el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente Estatuto y en su Reglamento Interno;
7. Acceder a información oportuna y veraz sobre la marcha de la Institución; y, recibir cursos y capacitación;
8. Asistir y participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la cooperativa;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
10. Las demás que determinen las normas y reglamentos pertinentes.

CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL: La asamblea general es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Artículo 15.- ELECCIÓN DE REPRESENTANTES: Los representantes durarán 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán 2 representantes suplentes por cada principal.

Si un representante a la Asamblea General es elegido vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se priorizará al respectivo suplente.

Los vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

5.4.21. *Reforma del reglamento interno*

Artículo 5. PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR SER SOCIO. - Las personas, que cumplan los requisitos para obtener la calidad de socios de la Cooperativa, deberán cumplir el siguiente procedimiento:

- a) Llenar la Solicitud de Admisión de Socio diseñada por la Cooperativa, dirigido al Consejo de Administración;

- b) Presentar los documentos requeridos por la institución. (Copias de cédula de identidad, papeleta de votación, licencia profesional y dos fotos tamaño carnet, una factura actualizada de un servicio básico del domicilio del solicitante, en el cual conste claramente la dirección domiciliaria y determinar su correo electrónico para futuras notificaciones);
- c) Ser legalmente capaz, estar en goce de los derechos de ciudadanía y demostrar buena conducta en su vida pública y privada, demostrada con el certificado de antecedentes penales; y, dos certificados de honorabilidad de preferencia emitidos por socios de la cooperativa;
- d) Certificado emitido por el Presidente y/o Gerente de la última cooperativa que haya pertenecido referente a su conducta, comportamiento y honorabilidad de ser el caso.

Artículo 6. REQUISITOS PARA SER SOCIOS. - Para que una persona sea aceptada como socio requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser legalmente capaz, en los términos señalados en el Código Civil;
- b) Tener licencia Profesional
- c) Tener vehículo de acuerdo con el objeto social de la cooperativa.
- d) Tener preferentemente domicilio legal dentro del ámbito geográfico de influencia de las oficinas operativas de la Cooperativa;
- e) Pagar en moneda de curso legal el valor mínimo de certificados de aportación y cuotas de ingreso;
- f) Cumplir con los demás requisitos formales que establezca la Cooperativa en su Normativa Interna.
- g) Declaración juramentada notariada que contendrá: 1. No pertenecer a otra cooperativa o compañía de la misma clase, línea o con el mismo objeto social; 2. No estar inmerso en las prohibiciones contempladas en el artículo 88 del Reglamento General de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria; y 3. Que los dineros con el que adquirió la unidad y pago los certificados de aportación y certificado de ingreso no provienen de actividades ilícitas.
- h) Presentar copia de matrícula vigente, proforma o contrato de compra y venta del vehículo, cuyo tipo será de conformidad con el Art. 3 del Estatuto vigente; y,
- i) Certificado de salida de socio de la última cooperativa o compañía de transporte que haya pertenecido, de ser el caso.

5.4.22. Código de ética

Código de Ética de la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi"

Introducción: En la Cooperativa de Transporte "Petrolera Shushufindi", estamos comprometidos con el más alto nivel de integridad, responsabilidad y respeto en todas nuestras operaciones, Nuestro código de ética es la piedra angular de nuestra cultura organizacional, y nos guía en todas nuestras acciones para asegurar el cumplimiento de los más altos estándares éticos y morales, este código de ética establece los principios y estándares que guían nuestra conducta diaria y nuestras interacciones con pasajeros, empleados, socios, colaboradores y la comunidad en general, reflejando nuestros valores fundamentales y nuestro compromiso de ser una organización transparente, confiable y responsable.

Valores y Principios Fundamentales: Guiados por la integridad, actuamos con honestidad y transparencia. Demostramos respeto hacia todas las personas, independientemente de su origen o condición, tratándolas con dignidad. Priorizamos la seguridad en cada operación, velando por el bienestar de pasajeros, empleados y la comunidad. Contribuimos al desarrollo sostenible de nuestra comunidad y cumplimos rigurosamente con todas las leyes y normativas aplicables.

Relaciones con los Pasajeros: Nos comprometemos a ofrecer un servicio excepcional. Priorizamos la cortesía y la seguridad, garantizando un trato cordial, puntual y seguro que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros pasajeros. Nos esforzamos por atender de manera oportuna y eficaz los reclamos y sugerencias, reconociéndolos como oportunidades para mejorar continuamente nuestro servicio y fortalecer la satisfacción de quienes confían en nosotros.

Relaciones con los Empleados: Promovemos un entorno laboral que sea inclusivo, seguro y respetuoso. Nos esforzamos por crear un ambiente donde cada empleado se sienta valorado y motivado, reconociendo la importancia de su contribución al éxito de la cooperativa. Brindamos oportunidades de capacitación y crecimiento que fomentan el desarrollo integral de sus habilidades y conocimientos, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial dentro de la organización.

Responsabilidad Ambiental: Asumimos el compromiso de implementar prácticas responsables para reducir nuestro impacto ambiental. Buscamos activamente la sostenibilidad, promoviendo el uso eficiente de los recursos naturales en todas nuestras operaciones. Nuestra cooperativa trabaja de manera diligente para garantizar el cumplimiento de estas normas, contribuyendo así a la

protección del entorno en el que operamos. Estamos dedicados a preservar y cuidar nuestro entorno, integrando la responsabilidad ambiental como parte fundamental de nuestra gestión empresarial.

Relaciones con la Comunidad: Nos comprometemos con la responsabilidad social al participar activamente en iniciativas que promueven el bienestar y desarrollo local. Mantenemos una comunicación abierta y transparente, estableciendo un diálogo cercano con la comunidad para escuchar y abordar sus inquietudes y necesidades de manera efectiva.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico organizacional de la Cooperativa Petrolera Shushufindi pone de manifiesto la necesidad urgente de implementar un sistema organizacional integral que aborde las deficiencias detectadas. La falta de este sistema repercute directamente en la eficiencia operativa y la calidad del servicio.
- La ambigüedad en la definición de roles y responsabilidades de los puestos de trabajo genera confusión, duplicidad de funciones, falta de rendición de cuentas y dificultades para la evaluación y control. Es prioritario elaborar descripciones de puestos y un manual de funciones claro.
- La cooperativa adolece de procesos administrativos y operativos claramente documentados y estandarizados. Esto se evidencia en el desconocimiento sobre flujogramas y en la disparidad de criterios sobre los servicios ofrecidos.
- Existe una desconexión significativa entre los trabajadores y los objetivos estratégicos de la cooperativa manifestada en el desconocimiento de la misión y visión. Esto limita la consolidación de una identidad corporativa común.
- La falta de un sistema organizacional sólido restringe la capacidad de la cooperativa para innovar, adaptarse a las demandas del mercado y capitalizar sus fortalezas en cuanto a la seguridad y la atención al cliente.

RECOMENDACIONES

- El consejo de administración debe liderar la implementación del sistema organizacional propuesto, destinando los recursos necesarios y brindando apoyo visible a la iniciativa.
- La gerencia debe coordinar el proceso de implementación definiendo un cronograma de actividades, designando responsables y estableciendo mecanismos de seguimiento y control.
- Es esencial capacitar exhaustivamente a los trabajadores para que interioricen los cambios en la estructura organizacional, los procesos y sus nuevas responsabilidades individuales.
- Se recomienda incorporar herramientas tecnológicas como software de gestión de flota, sistemas de planificación de rutas y control de combustible para optimizar las operaciones.
- Para fortalecer el sentido de pertenencia, se sugiere desarrollar mecanismos periódicos de comunicación interna enfatizando la misión, visión y valores corporativos.
- Es aconsejable institucionalizar procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño individual y colectivo. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y motivar al personal.
- Se propone establecer alianzas estratégicas con proveedores, instituciones educativas y otras cooperativas para potenciar las capacidades de la organización mediante sinergias.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco consultores. (05 de Septiembre de 2017). *Manual de Funciones de Puestos de Trabajo*. Recuperado de: <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Alama, M. (2022). *Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción*. Recuperado de: <https://revista.uca.edu.py/ojs/index.php/uca/article/view/79>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Alianza Cooperativa Internacional*. Recuperado de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Recuperado de: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional#:~:text=Los%20principios%20cooperativos%20son%20las,ponen%20en%20pr%C3%A1ctica%20sus%20valores.>
- Arciniegas, O., & Cabrera, M. (2013). *Manual de funciones para la empresa Wall Street Institute*. (Tesis de pregrado de, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3265>
- Assana, T. (2021). *Análisis FODA*. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ballesteros, B. (2007). *Planeación Estratégica, guía didáctica y módulo*. Medellín: Fundación Universitaria Luís Amigó.
- Calanoco, B. (2019). *Análisis de procesos y organigrama dirección de registros y estados contables – UNCuyo - 2018*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavenato. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc-Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: c-Graw-Hill.
- De la Fuente, G., Fernández, I., & García, N. (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*. Australia: Ediciones de la universidad Oviedo.
- Dussán, C. (2020). *¿Qué es el diagnóstico estratégico?* Recuperado de: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/matriz-pci/>
- Euroinnova. (2022). *Conoce qué son los sistemas organizacionales*. Recuperado de: <https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-los-sistemas-organizacionales>
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gomez, G. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. México: Mc. Graw Hill.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Madrid: Díaz de Santos.

- Gonzalo de Anta. (2021). *Matriz MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Recuperado de: <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/>
- Harrigton, H. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Haydee, J. (2023). *Estructura organizacional: qué es, para qué sirve y cómo crearla*. Recuperado de: <https://www.pandape.io/blog/estructura-organizacional/>
- Hitt, M. (2009). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hurtado, J. (2004). *Cómo formular objetivos de investigación*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado de: <https://cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mariscal, J. (2022). *Qué es la estructura organizacional de una empresa y cuál es su importancia*. Recuperado de: <https://www.sesamehr.pe/blog/estructura-organizacional-empresa-importancia/>
- Muente, G. (2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2021). *Organización - Qué es, definición y concepto*. Recuperado de: <https://definicion.de/organizacion/>
- Rodriguez, H. (2022). *Descripción de puestos*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.uaeh.edu.mx%2Fbitstream%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F20030%2Fdiseño-puestos.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=477022>
- Roldán, P. (2020). *Organización*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Santander Universidades. (2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Soriano, C. (2000). *Administración*. México: Pecil Hall.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *¿Qué es la SEPS?* Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/#:~:text=La%20Superintendencia%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular,promueve%20su%20sostenibilidad%20y%20correcto>
- Tejada, A. (2010). *Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.uaeh.edu.mx%2Fbitstream%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F20030%2Fdiseño-puestos.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=477022>

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2F
www.redalyc.org%2Fpdf%2F213%2F21319039011.pdf&clen=350209

Van, G. (1978). *Teoría General de Sistemas Aplicada*. México: Trilla.

Villalón, J., Hidalgo, P., Castellanos, I., & García, P. (2017). *La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto*. México: Mc. Graw Hill.

Zamudio, R. (2021). *Teoría de sistemas. Qué es, características, clasificación, elementos*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/>

Total 37 referencias bibliográficas



05-01-2024

0047-DBRA-UPT-2024

ANEXOS

ANEXO A: FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL

ASAMBLEA GENERAL
FUNCIONES
<p>Según el art. 29 del Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria vigente desde el 2012, son atribuciones y deberes de la Asamblea General:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,15. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

ANEXO B: FUNCIONES DEL PRESIDENTE

PRESIDENTE
FUNCIONES
<p>Según el art. 37 del Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria vigente desde el 2012, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,4. Suscribir los cheques juntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

ANEXO C: FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
FUNCIONES
Según el art. 34 del Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria vigente desde el 2012, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración:
<ol style="list-style-type: none">1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;8. Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento;18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,19. Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

ANEXO D: FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

CONSEJO DE VIGILANCIA
FUNCIONES
Según el art. 38 del Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria vigente desde el 2012, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración:
<ol style="list-style-type: none">1. Nombrar de su seno al presidente y secretario del consejo;2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;11. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,12. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

ANEXO E: FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL	
FUNCIONES	
Según el art. 44 del Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria vigente desde el 2012, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración:	
1.	Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
2.	Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3.	Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4.	Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5.	Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado los contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6.	Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7.	Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8.	Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
9.	Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o juntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10.	Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11.	Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
12.	Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13.	Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14.	Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15.	Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y,
16.	Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

ANEXO F: HOJA DE INSPECCIÓN PREOPERACIONAL Y OPERACIONAL DE LA FLOTA VEHICULAR

Factores por evaluar	Sí	No	Estado
Parte Externa del Vehículo			
¿Las luces exteriores, incluyendo faros, luces traseras, direccionales y luces de freno, están funcionando correctamente?			
¿La puerta principal y las bodegas y exteriores se abren y cierran correctamente?			
¿Las placas de identificación del vehículo están presentes y legibles?			
¿La pintura y la carrocería están en buen estado y sin daños visibles?			
¿Se ha identificado la presencia de roturas o porosidades en el vehículo?			
¿Los neumáticos presentan un desgaste uniforme y están dentro de los límites legales de profundidad de la banda de rodadura?			
¿Se presentan fugas de fluidos debido a daños en el vehículo?			
¿Se ha realizado un aseo externo general del vehículo?			
¿Se ha inspeccionado el sistema de aire, incluyendo mangueras, tanques y conexiones?			
¿Están en buen funcionamiento de los frenos?			
Compartimiento del motor			
¿Los niveles de aceite y refrigerante están dentro de los rangos recomendados?			

¿La batería tiene una conexión segura y no presenta signos de corrosión?			
¿El motor presenta fugas de fluidos como aceite, refrigerante o líquido de frenos?			
¿El motor muestra señales de sobrecalentamiento, como un aumento en la temperatura del indicador?			
¿Los cables del motor están conectados de manera segura y sin daños?			
¿Las correas, cables y mangueras del motor están en buen estado y correctamente ajustadas?			
Cabina de mando			
¿Funcionan correctamente los indicadores del tablero como el velocímetro, el marcador de diésel, la carga de la batería, las direccionales, la temperatura y las luces?			
¿Funcionan correctamente los cinturones de seguridad del asiento del chofer y del controlador?			
¿Los espejos están limpios, sin daños, bien ajustados y ofrecen una visibilidad óptima?			
¿El pito está funcionando correctamente?			
¿La palanca de cambios opera sin problemas?			
¿El volante está en condiciones normales y funciona correctamente?			
¿Los sistemas de limpiaparabrisas y lavaparabrisas funcionan adecuadamente?			
¿Los controles de luces interiores y exteriores están operativos?			
¿El sistema de calefacción está funcionando correctamente?			
¿El sistema de aire acondicionado, si está operando, funciona de manera adecuada?			
Área de pasajeros			
¿Las escaleras de acceso y los pasamanos del techo están en óptimas condiciones?			
¿Los asientos y las ventanas se encuentran en buenas condiciones?			
¿El pasillo ha sido verificado y se encuentra libre de obstáculos?			
¿Los pisos están limpios y sin objetos que puedan causar tropiezos?			
¿Las salidas y ventanas de emergencia cuentan con dispositivos de expulsión y están en buen estado?			
¿Los sistemas de entretenimiento a bordo, si los hay, funcionan correctamente?			
¿Los sistemas de iluminación en el área de pasajeros operan adecuadamente?			
¿Los sistemas de aire acondicionado o calefacción están en óptimas condiciones?			
¿Los cinturones de seguridad y otros sistemas de seguridad para los pasajeros están funcionando?			
¿Los compartimentos superiores para el equipaje están limpios y en buen estado?			
¿Los sistemas de comunicación a bordo, como altavoces o sistemas de anuncios, funcionan correctamente?			
¿Los cargadores individuales funcionan correctamente?			
OBSERVACIONES			



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 19 / 01 / 2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ISEL GEOVANNA MACIAS VERA DENNIS STEVEN VALLEJO MIGUEZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA/O EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Firma del Director del Trabajo de Titulación
 Firma del Asesor del Trabajo de Titulación