



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Título

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL PERIODO JULIO - DICIEMBRE 2013 Y ENERO - JUNIO 2014

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCION GESTION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Autora

Karina Isabel Villagómez Zúñiga

Tutor

Ing. Wilson Saltos Aguilar


Año

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: VILLAGOMEZ ZUÑIGA KARINA ISABEL, con C.I 060441972-1, para optar al título de INGENIERA COMERCIAL. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la presentación privada, pública y evaluación por parte del tribunal correspondiente que se designe y con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.

: Riobamba, a los ocho días del mes de Junio del 2016



Tutor

Ing. Wilson Saltos Aguilar



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA
COMERCIAL

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN
LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
PESADO “AL PACIFICO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Tesis de grado para la obtención del título de Ingeniera Comercial: Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, aprobado por el tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo, y ratificado con sus firmas.

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

 PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 CALIFICACIÓN	 FIRMA
 MIEMBRO Nº1	 CALIFICACIÓN	 FIRMA
 MIEMBRO Nº2	 CALIFICACIÓN	 FIRMA

CALIFICACIÓN _____ SOBRE 10

DERECHOS DE AUTOR

Yo, KARINA ISABEL VILLAGOMEZ ZÚÑIGA soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo y los derechos de autor pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo, por la presente autorizo hacer uso de todos los contenidos que me pertenece o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académico o de investigación.

Riobamba, Junio del 2016



Karina Isabel Villagómez Zúñiga

C.I 060441972-1

Kary_26villagomez@hotmail.com

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todos quienes han hecho posible el alcanzar este triunfo, dentro de la etapa de mi vida.

El mismo que está plasmado en el esfuerzo y la responsabilidad que he logrado, por ende dedico este trabajo a mi familia, amigos y profesores, quienes han sido los impulsores de este logro y en especial a un ser tan importante que es mi motivación para seguir adelante y jamás rendirme, mi hijo DORIAN.

“Gracias mil veces, gracias Queridos Padres”

Karina Isabel

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por estar presente en todo momento y por ser la luz que ha iluminado mi camino a lo largo de la senda de mi vida.

A mis Padres:

Es de sabios, reconocer el arduo trabajo de todos quienes han contribuido en este resultado, después de un largo camino recorrido, donde un Dios le pague se hace extensivo a mis Padres, quienes han sido los forjadores de éxitos, al verse reflejado con el alcance de sueños, hoy hechos realidad. Igualmente a un ser muy importante que me motivo a seguir adelante cuando quería flaquear mi Hermana MARIUXI.

A la “UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO” por abrirme las puertas y formar profesionales de excelencia.

A mí Querido Tutor el Ing. Wilson Saltos por su asesoramiento y estímulo para seguir creciendo intelectualmente como persona.

A la Carrera de “INGENIERIA COMERCIAL” y a todos mis DOCENTES quienes formaron parte y han sido los guías de conocimientos y experiencia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
HOJA DE CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
DERECHOS DE AUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	1
SUMMARY	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I.....	4
1. MARCO REFERENCIAL	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 GENERAL:	5
1.3.2 ESPECÍFICOS:	5
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	5
CAPITULO II	7
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
UNIDAD I.....	9
2.1.1 LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO”	9
2.1.2 RESEÑA HISTÓRICA	9

2.1.3 LOGOTIPO	10
2.1.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	10
2.1.5 VISIÓN	11
2.1.6 MISIÓN.....	11
2.1.7 VALORES EMPRESARIALES	11
2.1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
UNIDAD II	14
2.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	14
2.2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.....	15
2.2.3 CONCEPTO DE GESTIÓN	16
2.2.4 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA	17
2.2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	17
2.2.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	19
2.2.6.1 PLANEACIÓN	20
2.2.6.2 ORGANIZACIÓN	21
2.2.6.3 DIRECCIÓN – EJECUCIÓN	22
2.2.6.4 CONTROL.....	22
2.2.7 CONCEPTO DE GESTIÓN	23
2.2.8 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	24
2.2.9 ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	26
2.2.10 FLUJOS DE PROCESOS	26
2.2.10.1 TIEMPO DE FLUJO DE UN PROCESO.....	29
2.2.11 TOMA DE DECISIONES	30
2.2.11.1 EL MODELO REACTIVO.....	31

2.2.11.2 EL MODELO PROACTIVO	32
UNIDAD III	33
2.3.1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO”	33
2.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
2.3.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO	35
2.3.4 MATRIZ FODA.....	35
2.3.4.1 Análisis de la matriz FODA de la Cooperativa de Transportes “AL PACIFICO”.	35
2.3.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	38
2.3.5.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	39
2.3.6 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE TRANSLADO DE LA MERCADERIA	42
2.3.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “AL PACIFICO”	48
2.3.7.1 SOCIOS DE LA COOPERATIVA.....	48
2.3.7.2 BENEFICIOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA “AL PACIFICO”	48
UNIDAD IV	50
2.4.1 HIPÓTESIS	50
2.4.2 VARIABLES	50
2.4.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	50
2.4.2.2 VARIABLES DEPENDIENTES	50
2.4.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	51
CAPITULO III	52
3. MARCO METODOLÓGICO	52
3.1 MÉTODO CIENTIFICO.....	52

3.1.1 METODO INDUCTIVO.....	52
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.3.1 De Campo:.....	53
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.4.1 Población:.....	53
3.4.2 Muestra:.....	54
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
3.5.1. Técnicas:.....	54
3.5.2. Instrumentos:.....	54
3.6 TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS Y ANALISIS DE DATOS:.....	54
3.7 PROCESAMIENTO Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	54
3.8 PROCESAMIENTO ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE CARGA PESADA “AL PACIFICO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA	54
3.9 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS	62
CAPITULO IV	63
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
4.1 Conclusiones:.....	63
4.2 Recomendaciones:.....	64
CAPITULO V	65
5. PROPUESTA.....	65
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA AL PACIFICO.....	65
5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	65

5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “AL PACIFICO”	68
5.2.1. PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN	71
5.2.2. PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN	72
5.2.3. PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN	74
5.2.4. PROCEDIMIENTO DE CONTROL	76
5.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “AL PACIFICO”	77
5.4 ESTRATEGIAS PARA LA COOPERATIVA “AL PACIFICO” PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	88
5.4.1 ESTRATEGIA 1. OFICINAS BIEN PRESENTADAS	88
5.4.2 ESTRATEGIA 2. UNIFORMAR AL PERSONAL	88
5.4.3ESTRATEGIA 3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL	89
5.4.4 ESTRATEGIA 4. CREAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PRECISO Y OPORTUNO	89
5.4.5 ESTRATEGIA 5. CREAR UN SISTEMA DE RESERVACIONES	89
5.4.6 ESTRATEGIA 6. LIMPIEZA EN EL INTERIOR DE LAS UNIDADES	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	93
ANEXO1. ACTA DE FUNDACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO” MIXTA DE TRANSPORTES “AL PACIFICO”.....	93
ANEXO 2. NÓMINA DE SOCIOS	96
ANEXO 4. FOTO CAMIONES DE TRANSPORTE	99
ANEXO 5. SEDE.....	100
ANEXO 6. HOJAS MEMBRETADAS	100
ANEXO 7. HOJA DE RUTA	101
ANEXO 8. HOJA DE MANIFIESTO DE TRASLADO DE MERCADERÍA.....	103

ANEXO 9. GUÍA DE TRANSPORTE.....	104
ANEXO 10. FACTURA.....	105
ANEXO 11. COMPROBANTE DE RETENCIÓN.....	106
ANEXO 12. COMPROBANTE DE EGRESOS.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 SOCIOS COOPERATIVA “AL PACIFICO”	33
Tabla 2 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA “AL PACIFICO”	37
Tabla 3 TIEMPO QUE ES SOCIO	55
Tabla 4 OFERTA SUS SERVICIOS	56
Tabla 5 SATISFACCIÓN AL CLIENTE	57
Tabla 6 BENEFICIO DE LA COMPETENCIA A LOS CLIENTES	58
Tabla 7 ADMINISTRACION	59
Tabla 8 TOMA DE DECISIONES	60
Tabla 9 GESTION ADMINISTRATIVA	61
Tabla 10 COMPROBACION DE HIPOTESIS	62
Tabla 11 ASAMBLEA GENERAL	78
Tabla 12 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	79
Tabla 13 CONSEJO DE VIGILANCIA	80
Tabla 14 PRESIDENTE	81
Tabla 15 GERENTE	82
Tabla 16 SECRETARIA	83
Tabla 17 CONTADOR	84
Tabla 18 ASESOR LEGAL	85
Tabla 19 CHOFER	86
Tabla 20 OFICIAL	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 LOGOTIPO DE LA COOP TRANS “AL PACIFICO”	10
Ilustración 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOP TRANS “AL PACIFICO”	13
Ilustración 3 GESTION ADMINISTRATIVA	16
Ilustración 4 PROCESO ADMINISTRATIVO	19
Ilustración 5 Representación Gráfica de los Elementos del Flujo de Proceso	28
Ilustración 6 FLUJO DE PROCESOS DE LA RECEPCION DE MERCANCIA	29
Ilustración 7 DIAGRAMA DE FLUJO DE UN PROCESO	30
Ilustración 8 FLUJOGRAMA DE PROCESO PLANIFICACION/SOLICITUD.....	43
Ilustración 9 FLUJOGRAMA DE PROCESO - EJECUCION	44
Ilustración 10 FLUJOGRAMA DE PROCESO.....	45
Ilustración 11 INTERPRETACION DEL PROCESO	46
Ilustración 12 TIEMPO QUE ES SOCIO	55
Ilustración 13 OFERTA SUS SERVICIOS	56
Ilustración 14 SATISFACCIÓN AL CLIENTE	57
Ilustración 15 BENEFICIO DE LA COMPETENCIA A LOS CLIENTES	58
Ilustración 16 ADMINISTRACION ACTUAL.....	59
Ilustración 17 TOMA DE DECISIONES	60
Ilustración 18 TOMA DE DECISIONES	61
Ilustración 19 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA “AL PACIFICO”	66

RESUMEN

Esta investigación se realizó con el objeto de desarrollar una evaluación a la Gestión Administrativa de la cooperativa en los periodos comprendidos entre Julio – Diciembre 2013 y Enero – Junio 2014, misma que permita tomar decisiones acertadas; para complementar se tiene los objetivos de: Analizar los procesos administrativos actuales de la cooperativa; Diagnosticar la situación actual mediante el análisis FODA, que permitió definir entre otras cosas sus debilidades y fortalezas; Determinar cómo la gestión administrativa incide en la toma de decisiones de la Cooperativa.

En la actualidad las organizaciones se están direccionando hacia la búsqueda de mejores prácticas sobre la base de la eficiencia y eficacia lo cual se traduce en la consecución exitosa de sus objetivos propuestos, esto en vista de un entorno cada vez más competitivo y exigente que demanda diariamente mayores retos, a fin de no permanecer aislados a los cambios, económicos, financieros y tecnológicos que se vienen suscitando

Para la presente investigación se ha realizado una estructura básica de cuatro capítulos, el mismo que se encuentra establecido en la siguiente manera:

El primer Capítulo se da a conocer mediante el marco referencial el problema que se va a estudiar en la Investigación, los objetivos, la justificación e importancia de la misma.

Segundo capítulo: Consta del marco teórico y conceptual que permitió ampliar los conocimientos sobre el problema objeto de estudio y la influencia de cada una de las variables.

Tercer capítulo: Se determinó el marco metodológico, tipo de investigación, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de investigación, muestra y el procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones halladas en la Investigación.

Para finalizar en el quinto y último capítulo se da a conocer la bibliografía que utilizo para sustentar el presente trabajo de investigación.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE IDIOMAS**

SUMMARY

This research was conducted to develop an assessment to administrative management of Cooperative during periods July - December 2013 and January - June 2014, in order to make sound decisions to complement the following objectives: Analyze the current administrative processes of Cooperative; to diagnose the current situation through FODA analysis, which allowed decide their strengths and weaknesses; and to determine, as the administrative management affects the decision making of Cooperative. Today organizations are directing towards the search for best practices to get efficiency and effectiveness, which results in the successful achievement of objectives, because there are an increasingly competitive and demanding environment that demands greater challenges daily in order to not remain isolated to economic, financial and technological changes that are giving. This research has established four chapters as follows: In the first chapter introduces the reference framework, the problem to be studied, the objectives, the rationale and importance in investigation.

The second chapter consists of theoretical and conceptual framework, which allowed us to expand knowledge about the study problem and influence of each one of variables.

The third chapter determined the methodological framework, type, design, techniques and research tools, sample and data processing.

The fourth chapter develops the conclusions and recommendations found in the investigation. The fifth chapter introduces the bibliography to support this research work.

REVIEWED BY

Ms. ELSA CEVALLOS ORDOÑEZ

CENTRO DE IDIOMAS



INTRODUCCIÓN

El Cooperativismo es la doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

A medida del tiempo y las necesidades que tiene la sociedad como tal; ha modificado la manera de transportarse por diversos medios; llegar a un lugar con objetos o personas se volvió en una manera exigente de tiempo, comodidad, distancia, eficiencia y costo, dependiendo de cada persona en sus exigencias o necesidades.

La gestión administrativa es una herramienta necesaria e indispensable dentro del desarrollo de una organización, por lo cual; dominar este tema es de suma importancia para la ejecución de tareas y procesos administrativos, independientemente al sector al cual pertenezca, ya que; por medio de la implementación y una correcta aplicación del sistema de gestión, se maneja de forma eficiente y eficaz toda la información y actividades que se generen dentro de la organización para adoptar una adecuada toma de decisiones y un mejor alcance de los objetivos organizacionales; así como también el establecimiento de estrategias y los medios con los cuales se va dar cumplimiento de los mismos, proporcionando al personal de todos los recursos necesarios para lograrlos.

El presente modelo de un sistema de gestión administrativa tiene como objetivo principal mejorar las deficiencias que se presentan en el proceso administrativo como también impulsar el uso de herramientas necesarias que estén desarrolladas en función de las actividades propias de la Cooperativa de Transporte Al Pacifico.

“La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración”.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el transporte, es el medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. (NAULAGUARI, ZUÑA;, 2013; PAG.23).

El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas (GRAFF EDITORIALI - R.A.Keegan y J.M Keegan ,Paul Condat, Adriana Buglio y Mariana Ferrando, 2007,Pag 14)

Es por ello que se considera conveniente realizar un estudio profundo sobre la manera de cómo se está llevando a cabo la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”, cuya empresa se encuentra constituida dentro de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la evaluación de la gestión administrativa en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”, de la ciudad de Riobamba en el periodo julio - diciembre 2013 y enero - junio 2014?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL:

Evaluar la gestión Administrativa y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”, de la ciudad de Riobamba en el periodo julio - diciembre 2013 y enero - junio 2014.

1.3.2 ESPECÍFICOS:

1. Analizar los procesos administrativos actuales de la empresa.
2. Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”; a través de un análisis FODA, que permita definir entre otras cosas sus debilidades y fortalezas
3. Determinar cómo la gestión administrativa incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El transporte es un factor fundamental de la economía y desarrollo de un país. En el Ecuador no existe una equidad en el sector transportista, ya que se rigen por distintas Leyes y Reglamentos. (GALÁRRAGA Muñoz Adela, 2006, Pag.13).

Así, el estudio propuesto busca establecer las variables que afectan al servicio del transporte de carga pesada a través de la aplicación de herramientas y teorías como la mercadotecnia, finanzas, formulación de proyectos; para de esta forma obtener óptimos niveles de productividad del servicio y calidad, así como adecuados márgenes de utilidades que hagan de esta actividad una alternativa rentable de inversión.

Mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos se busca alternativas de solución

a los problemas planteados que permiten a las empresas establecidas en este negocio así como a los potenciales inversionistas disponer de información técnica que ayude a tomar decisiones acertadas y que garanticen la viabilidad de los negocios reduciendo así sus riesgos implícitos.

Además una de las motivaciones que impulsa a realizar el presente estudio, es la importancia que alcanzado el servicio de la transportación de carga pesada en nuestro país ya que difícilmente se puede encontrar otro medio que permita la transportación de grandes volúmenes de mercancía, como una de las bases para el desarrollo económico del país.

Como factor de integración y coordinación en nuestra sociedad altamente industrializada, el transporte tiene gran importancia para la distribución de mercancías. “El transporte es útil en dos aspectos: utilidad de lugar y utilidad de tiempo”, términos económicos que significan contar con las mercancías en el lugar y en momento que se necesita. (TRANSP. Y COMUNICACIONES , 2013)

El estudio realizado contribuye al desarrollo de este sector, demostrando así que los ingresos son suficientes para cubrir los costos y prestar un servicio a escala nacional mucho más efectivo, en beneficio tanto del transportista como de los usuarios, demostrando que el transporte es una actividad económica atractiva.

Finalmente, se identifica que el servicio puede ser otorgado al menor costo posible sin dejar de atender a la seguridad del transporte y renovando el parque automotor, permitiendo servir de ejemplo, y sea una alternativa para minimizar la desocupación y el desempleo en el ámbito nacional y que éste tipo de servicio siga contribuyendo al desarrollo del país.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la Actualidad la gestión administrativa ha ido evolucionando su concepción ya que es aquella que mueve todos los procesos necesarios para que ocurran determinada cosa o para que logre determinado propósito. En nuestro medio la gestión se encuentra ligada con el concepto de acción y efecto de gestionar por parte de sus dirigentes o de aquellos que forman parte de la misma.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos.

Es decir la gestión administrativa involucra en su accionar de cuatro funciones fundamentales, la primera de ellas es la planeación que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda de ellas es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; otra de las funciones de la administración es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinir.

Por otro lado u otro aspecto más importante es la toma de decisiones, que a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. Sin embargo, se hace necesario analizar los diferentes aspectos que envuelven al gerente a decidir desde diferentes perspectivas teóricas con la finalidad de enriquecer el presente estudio.

En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según (GALÁRRAGA Muñoz Adela, 2006, Pag.13) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

El proyecto de investigación que se pretende realizar se fundamenta en la Toma de decisiones basadas en el control de ciertas actividades según el cual van encaminadas al logro de los objetivos propuestos dentro de la empresa y su posterior evaluación de actividades planificadas.

“El sistema de evaluación sobre la gestión administrativa permite también conocer oportunamente los problemas dentro de la organización para que adopten medidas remediales con vistas a evitar fracasos irremediables”. (GALÁRRAGA Muñoz Adela, 2006, Pag.13; Griselas, 2011).

UNIDAD I

2.1.1 LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO”

La Cooperativa de Transporte “AL PACIFICO”, realiza en forma permanente el servicio público de Transporte de Carga Pesada, desde su domicilio hacia las ciudades que los organismos competentes de Tránsito lo autoricen, dentro o fuera del Territorio Ecuatoriano.

Cuyo objetivo primordial desde sus inicios ha sido el:

- ✓ Proporcionar trabajo a los choferes profesionales que posean su unidad propia, que hayan cumplido con los requisitos legales y reglamentarios.
- ✓ Ofrecer el servicio de crédito a sus socios, para finalidades propias del trabajo.
- ✓ Propender al mejoramiento económico, cultural, profesional y humano de los socios

2.1.2 RESEÑA HISTÓRICA

En la ciudad San Pedro de Riobamba, mediante Acta de Fundación se constituyó la cooperativa Mixta de Transporte “AL PACIFICO”, el 12 de Febrero de 1972 conforme a la autorización expedida del Poder Ejecutivo de aquel entonces Ministro de Previsión Social y Cooperativas, el Doctor Juan Isaac Lovato, la misma que fue inscrita en la Dirección General de Cooperativas, bajo el número de Orden 694 Acuerdo Ministerial 274p, estipulada con una duración ilimitada cuyo objetivo primordial fue el transporte, consumo y crédito.

Es así como la Cooperativa nació y desde entonces ya alrededor de 43 años de feliz existencia sigue prestando servicios a la colectividad.

2.1.3 LOGOTIPO

Es importante indicar que la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO” se identifica con un emblema el cual fue diseñado por los socios en Asamblea General, es por ello que se ha mantenido los colores y elementos, además la empresa desde sus inicios ha presentado esta imagen y es así como sus clientes la identifican.

Ilustración 1 LOGOTIPO DE LA COOP TRANS “AL PACIFICO”



Fuente: Cooperativa "AL PACIFICO" – Secretaria
Realizado por: Karina Villagómez

Se establece así mismo en Asamblea General que todas las unidades deben ser pintadas del mismo color: Blanco hueso y azul, debiendo llevar el distintivo, letras y número de la Institución de manera obligatoria en un lugar visible del vehículo.

2.1.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía que caracteriza a la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”, es el prestar servicio de transporte de carga pesada a la provincia del Guayas y a todas

las regiones del país a precios justos y razonables que contribuyan al progreso y adelanto de sus socios y del país.

2.1.5 VISIÓN

Trabajamos para ofrecerle un servicio de transporte amable, oportuno, ágil y seguro en el sitio que se requiera, las 24 horas del día en el transporte de mercadería.

2.1.6 MISIÓN

La Cooperativa se caracteriza por brindar un servicio de primera calidad en el transporte de la carga, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega pactados con los clientes, ya que la carga es importante para la institución, además la experiencia, responsabilidad y excelencia, les garantiza que la entrega llegara de una manera segura al lugar de destino.

Logrando además generar un ambiente laboral de armonía, compañerismo y trabajo en equipo que ayude a mejorar su potencial humano para garantizar un crecimiento personal y organizacional.

2.1.7 VALORES EMPRESARIALES

Todos los miembros de la empresa comparten valores que proporcionan sentido de identidad, de pertenencia y al mismo tiempo se convierte en la piedra angular de sus prácticas recurrentes.

Los valores corporativos de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”, le han permitido tener presencia en el mercado del transporte de carga con una dimensión a nivel de la provincia y parte del país.

A continuación se describen los valores de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”:

- **Honestidad.-** Realizamos nuestro trabajo apegados a la verdad. Somos coherentes

entre lo que nos comprometemos y efectuamos como trabajo.

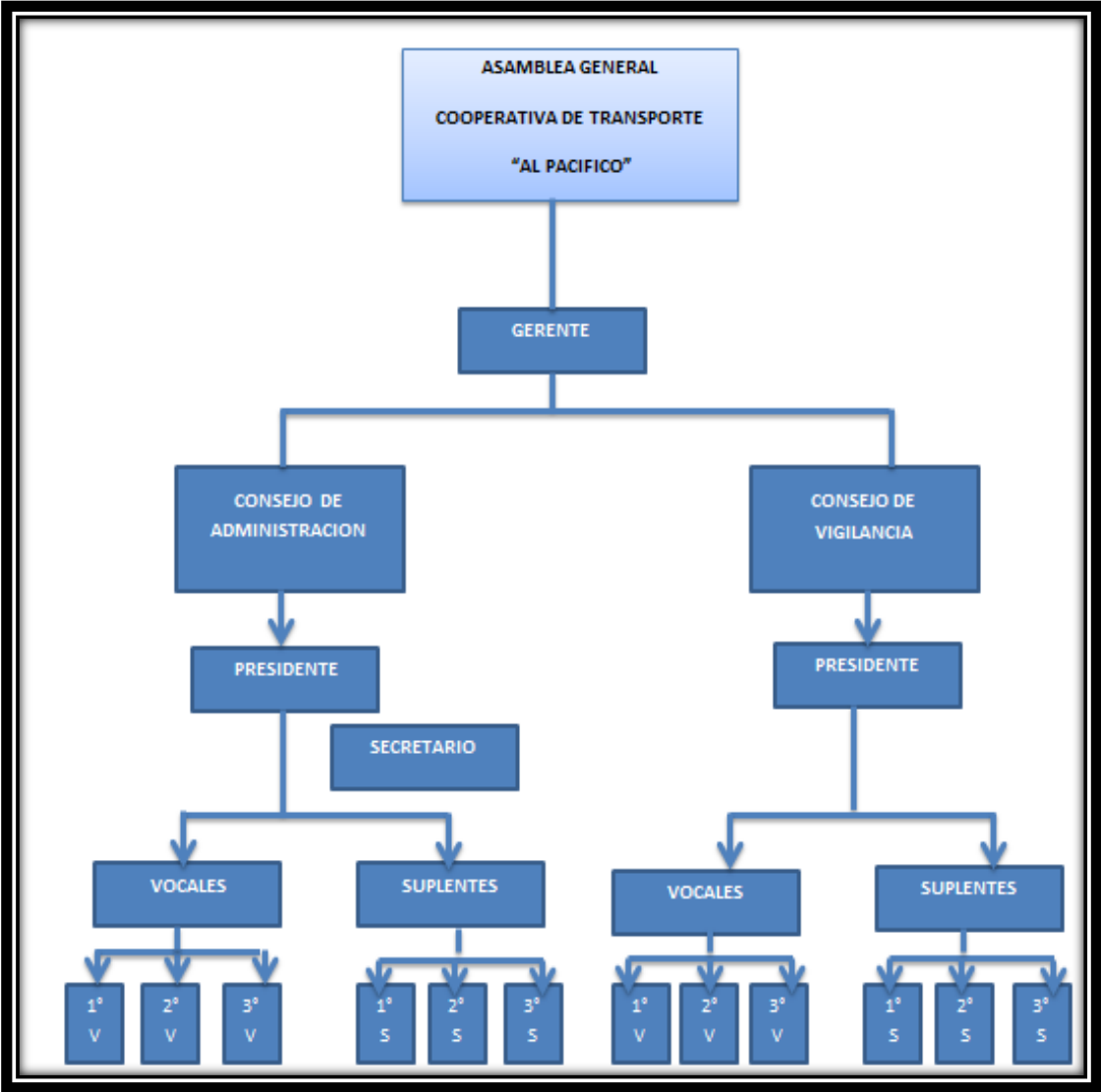
- **Comunicación.**- Nos expresamos a tiempo, de manera clara en forma y el lenguaje adecuados, nuestra comunicación es constante y efectiva.
- **Respeto por las personas.**- Reconocemos la dignidad de todas las personas, somos tolerantes ante la diversidad de formas de pensar.
- **Trabajo en equipo.**- Valoramos y fomentamos el aporte de las personas, somos capaces de crear sinergia trabajando de manera mancomunada para el logro de los objetivos comunes.

A través de la aplicación de estos valores basada en el respeto, honestidad y el cumplimiento oportuno de sus compromisos la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”, anhela ser la mejor opción para los clientes potenciales, que les permita cumplir con sus objetivos empresariales y personales.

2.1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En toda empresa tanto la parte organizativa, estratégica y operativa deben ir tomadas de la mano a fin de crear el ambiente propicio para el desarrollo de la misma, es por ello que la Cooperativa “AL PACIFICO”, cuenta con su estructura propia aunque no se encuentra formalmente definida, pero se puede decir que es de tipo lineal, donde las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentran definidas, la empresa está constituida por asamblea general de socios, consejo de administración, vigilancia, gerente, presidente y áreas jerárquicas inferiores.

**Ilustración 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL D ELA COOP TRANS
“AL PACIFICO”**



FUENTE: Cooperativa de Transporte “AL PACIFICO” – Secretaria
Realizado por: Karina Villagómez

UNIDAD II

2.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa para una organización sea esta pública, privada o mixta es uno de los factores importantes cuando se trata de emprender un accionar que deje réditos sean estos monetarios o sociales, considerando que éstos réditos van enlazados; ya que la consecución de una adecuada gestión administrativa desembocará en el éxito de dicha organización.

(GALÁRRAGA Muñoz Adela, 2006, Pag.13) Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción

Considerando a otro de pioneros de esta disciplina, manifiesta que toda empresa "debe realizar una auto auditoria periódica de su funcionamiento", lo cual constituyó la primera referencia formal sobre el tema, en la cual se observan dos elementos importantes. Por un lado, se habla de la revisión del desempeño como una tarea intrínseca en las empresas, y por otro lado, señala que ésta debe hacerse con alguna regularidad. (Mckensey, 2000)

El mejoramiento corporativo depende del buen manejo de los diferentes recursos y de los procesos que se apliquen para el desarrollo de las diferentes actividades, existen empresas que cuentan con instalaciones excelentes, con talento humano calificado, calidad en los productos y muchos otros aspectos, pero el crecimiento y mejoramiento corporativo no se ve; es posible que se haya descuidado la comercialización y las ventas, manejo inadecuado de los recursos financieros, estructuras organizacionales que no se ajustan a las necesidades de la empresa, tomas de decisiones poco acertadas por el desconocimiento del mercado u otros aspectos.

El éxito de las empresas se logra en la medida que haya efectividad en la administración, por tanto se requiere realizar procesos de supervisión en las actividades

y compromisos que asumen las personas al frente de los diferentes puestos de trabajo, para asegurar el buen desempeño mediante la orientación y dirección requerida, por tanto es necesario que a medida que las empresas vayan creciendo se debe reconocer que se requiere fortalecer las especialidades y la organización empresarial. (Koontz y O' Donnell, 2006)

2.2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Con el transcurrir del tiempo la administración se ha engrandecido de conocimientos científicos, es por ello que es difícil dar un concepto único de la administración, por eso muchos autores han definido diversos conceptos:

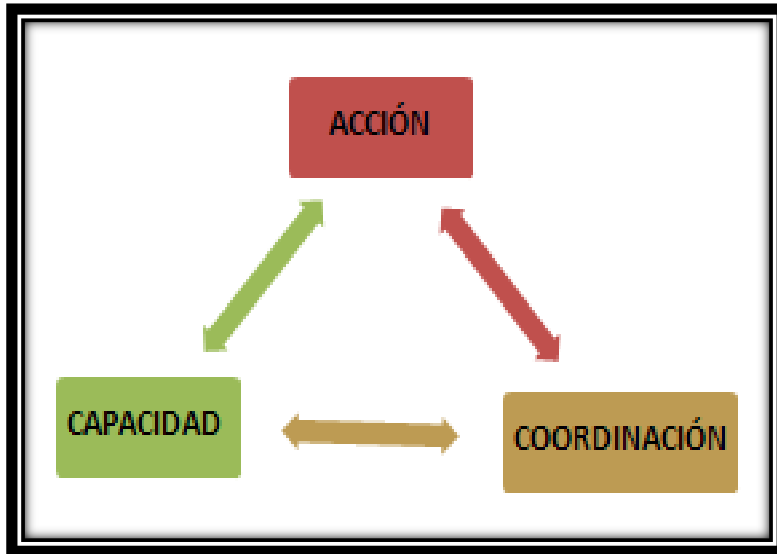
“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual, los individuos trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados.” (KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, 2008)

“El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.” (STONER, 1996)

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (TERRY George R. y Stephen G. Franklin, 2005)

La administración está al frente de las condiciones cambiantes del medio, frente a esta situación proporciona previsión y creatividad, siempre su gran lema es el constante mejoramiento dentro de la organización

Ilustración 3 GESTION ADMINISTRATIVA



Fuente: <http://admgestiopolis.com.ec>

Realizado por: Karina Villagómez

2.2.3 CONCEPTO DE GESTIÓN

La gestión no posee formulas secretas ni requiere de habilidades asombrosas, pues su principal sitio de apoyo está en la capacidad para hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

Gestionar es ejecutar actividades conducentes al logro de objetivos, es el camino emprendido por una o más personas para coordinar las actividades diarias de otros individuos en mira de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas planteadas por una organización de manera coordinada.

“La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.” (Salazar, 2011)

Las empresas sin importar su tamaño, organización y poder adquisitivo, cuentan con un responsable de la gestión administrativa, en unos casos se llama gerente en otros

administrador, pero su finalidad es garantizar la conjugación equilibrada y equitativa de determinadas capacidades como liderazgo, motivación, orientación al logro de su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos y metas establecidas.

2.2.4 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

“La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando una efectiva administración.” (BENJAMIN, 2001)

La administración es importante porque se convirtió en el principal desafío del mundo de los negocios y de todas las empresas que participan activamente en él, siendo una herramienta clave para poder conseguir los propósitos planteados; saber planear, organizar, dirigir, y controlar, lograr los resultados de manera eficiente y eficaz son los elementos fundamentales para la supervivencia y éxito de las organizaciones.

“La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos, financieros y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad. (Hellriegel, y Slocum , 2004, pág. 58)

2.2.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las funciones de la administración constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas posibles de integrar a las clasificaciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Cada una de estas etapas, constituye todo el proceso administrativo.

La administración se conoce como el espacio donde tiene lugar un conjunto de acciones u operaciones comunes con independencia de las especificidades del objeto administrado. Al conjunto de operaciones y a la secuencia en que son realizadas, es lo que se denomina proceso administrativo. (Pérez, 2001)

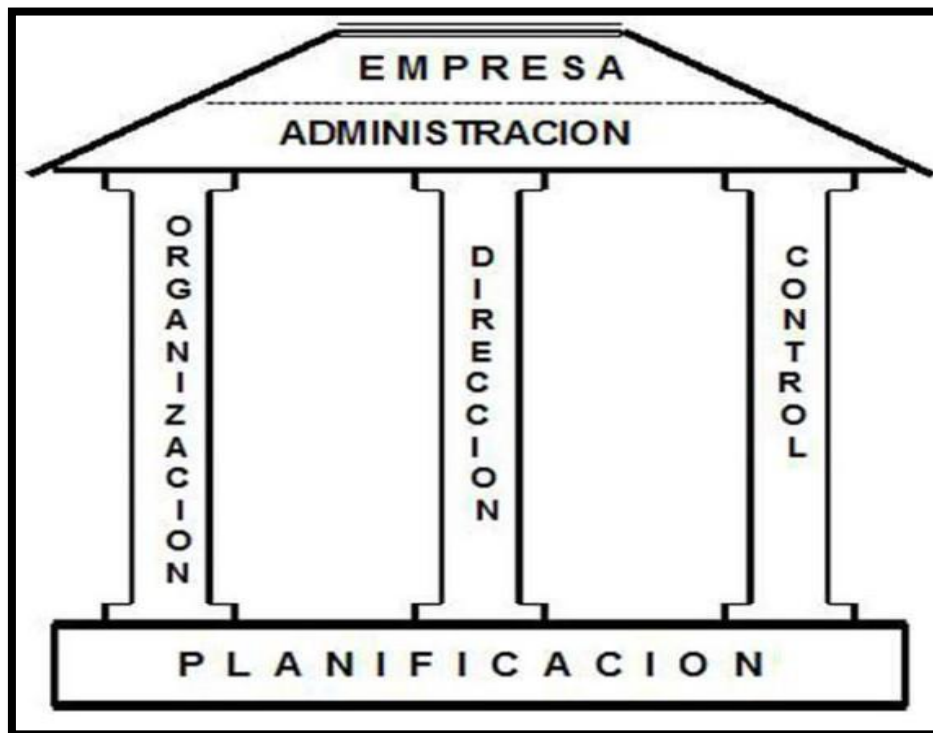
El proceso administrativo se entiende como el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización o actividad que incluye la planificación, es decir, la determinación de objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la organización, que implica la adecuada combinación de los medios (humanos y materiales) y el tiempo para lograr la ejecución de las tareas planificadas; la regulación, dirección o mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y; el control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado. (Pérez, 2001)

La administración se considera un proceso donde sus funciones administrativas¹ están estrechamente vinculadas. (Gutiérrez Dueñas, 2010)

Cuando se llega al punto de control, se evidencia la necesidad de planificar nuevas acciones que se organizan, regulan y controlan, de ahí que el proceso se denomine, ciclo administrativo o ciclo de dirección.

2.2.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Ilustración 4 PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: <http://gaeedergroup.com/lineas-de-negocio/recursos-humanos/>
Realizado por: Karina Villagómez

El proceso administrativo, implementado de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, Planeación, Organización, Dirección y Control.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (Arenas, 2001)

A pesar de que la Administración es un proceso, constituye una unidad indisoluble, pues durante su aplicación, cada parte, cada acto, cada etapa se realiza al mismo tiempo y una con la otra están relacionadas mutuamente.

Por lo dicho, el proceso administrativo, “es imposible dividirlo, sin embargo con el propósito de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es necesario separar las funciones que comprende; aunque en la práctica, no siempre es posible separar una función de otra.” (NAULAGUARI, ZUÑA;, 2013; PAG.23)

2.2.6.1 PLANEACIÓN

“La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa” (BENJAMIN, 2001)

La primera función del proceso administrativo es la planeación, esta función consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos. La planificación administrativa, es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se trate.

Es crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos. “La planificación en síntesis es un proceso de proyección al futuro.” (Arenas, 2001)

La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos.

Con lo indicado, se puede aseverar que constituye una toma de decisiones que incluye la elección de elevar los aspectos positivos para minimizar los aspectos negativos dentro de un entorno muy variable y diverso.

Propósito de la planeación

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio, la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado, da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.” (Gutiérrez Dueñas, 2010)

Según Terry y Franklin “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

2.2.6.2 ORGANIZACIÓN

La segunda función del proceso administrativo es la organización, ésta es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

“Organizar, es conjugar los medios a disposición (hombre – técnica – capital y otros recursos) para alcanzar la producción”. (Eugenio SIXTO velazco, 2004)

En una forma más práctica, implica la implementación de una estructura de funciones, vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; éste agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical, de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica, constituye la función de organización. Lógicamente hay organizaciones en que el propietario hace todo, ejecuta todas las funciones, no hay delegación de autoridad, pero en la mayoría de

éstas se verifica el trabajo según lo que suceda día a día, que para nada es recomendable.

2.2.6.3 DIRECCIÓN – EJECUCIÓN

Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

En otras palabras la función de ejecución, es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema. (Continental, 2006)

Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano). Es por ello que la gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones extendiéndolas las órdenes e instrumentos, el director sabrá elegir la ubicación estratégica de sus oficinas para poder dirigir con eficacia. (Scanlan.).

2.2.6.4 CONTROL

El control es la cuarta función del proceso administrativo, éste consiste en la evaluación y corrección de las actividades del quehacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes.

Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como el

presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado.

En síntesis se trata de una comprobación o verificación de los resultados, contrastados con lo que se planeó previamente.

La función de control significa comprobar, actuar sobre las desviaciones, verificar las normas y estándares y restringir su comportamiento. El control comienza en el momento que se definen los objetivos deseados, sobre los cuales se pueden comprobar con posterioridad el desempeño real resultando importante que se comuniquen a los involucrados los objetivos en cuya consecución se encuentran involucrados. (MORERA Cruz, 2009)

Antes de finalizar este breve análisis, es importante señalar el papel que juega en cada uno de las funciones administrativas la coordinación, a la cual muchos la consideran como una función separada del administrador. Sin embargo lo más exacto, es considerarla como la esencia de la administración, ya que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la Administración.

2.2.7 CONCEPTO DE GESTIÓN

“Podemos definir el concepto de gestión, como la ejecución, capacidad de hacer coincidir la visión, cumplir con la misión y objetivos, bajo el uso eficiente de los recursos y las capacidades para lograr beneficios.” (PINEDA Iveth, Diseño y Presentación de un Sistema de Gestión Administrativa , 2006)

La gestión no posee formulas secretas ni requiere de habilidades asombrosas, pues su principal sitio de apoyo está en la capacidad para hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

Gestionar es ejecutar actividades conducentes al logro de objetivos, es el camino emprendido por una o más personas para coordinar las actividades diarias de otros individuos en mira de un bien. La gestión administrativa busca cumplir el proceso administrativo para alcanzar las metas planteadas por una organización de manera coordinada.

“La gestión administrativa es el conjunto de acciones, mediante el cual el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.” (Salazar, 2011).

2.2.8 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

DEFINICIÓN:

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

“Es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la **organización** en cuestión sean administrados de forma eficiente.” (GRAFF EDITORIALI - R.A.Keegan y J.M Keegan ,Paul Condat, Adriana Buglio y Mariana Ferrando, 2007,Pag 14)

IMPORTANCIA:

Los sistemas de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un sistema de gestión al procedimiento administrativo permite una

reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

En la actualidad el Sistema de Gestión Administrativa representa un papel muy importante dentro de las funciones que realiza una empresa, debido a la utilización de técnicas que ayuden al desarrollo en forma eficiente y oportuna sobre el desarrollo de las mismas, las cuales se verán reflejadas en la satisfacción total y fidelidad de los clientes hacia nuestra organización, permitiendo que la misma se fortalezca ante los diferentes cambios y problemáticas de su entorno. Por consiguiente se presenta el siguiente trabajo de grado que lleva como título “Sistema de Gestión Administrativa y su incidencia en la Calidad del Servicio del Hotel Andino Real”. (Griselas, 2011)

La importancia de diseñar un Sistema de Gestión Administrativo tiene como consecuencia el correcto funcionamiento de una organización, permitiendo que se pueda economizar recursos, entregando al cliente un servicio eficiente y adecuado, de esta manera se cumplirá la finalidad por la cual fue creado el Hotel Andino Real, es decir satisfacer las necesidades y requerimientos en base a un servicio de calidad. Debido al constante crecimiento turístico que refleja nuestra provincia las organizaciones deben tomar acciones correctivas y solucionar problemas internos, es así como este adecuado Sistema de Gestión Administrativo permitirá sembrar un precedente para que futuras organizaciones con problemas similares puedan solucionarlos con mayor facilidad, ya que el benéfico es mutuo tanto como para el cliente, como para la organización efecto de estudio. (Eugenio SIXTO velazco, 2004)

OBJETIVOS:

Un sistema de gestión administrativa persigue los siguientes objetivos:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.

- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de evolución histórica. (BENJAMIN, 2001)

2.2.9 ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El sistema de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar, que se describen a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la organización:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

2.2.10 FLUJOS DE PROCESOS

Los Flujos de procesos ofrecen una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso, mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. (Weihrich, 200)

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás

Dentro de los flujos de procesos los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de una operación y son también llamados flujogramas. Utilizan diversos símbolos para representar operaciones específicas.

Facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprehender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos. (Pérez, 2001)

Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de ese, como su nombre lo indica representa el flujo de información de un proceso.

Los flujos de procesos se pueden dibujar en diagramas – símbolos.

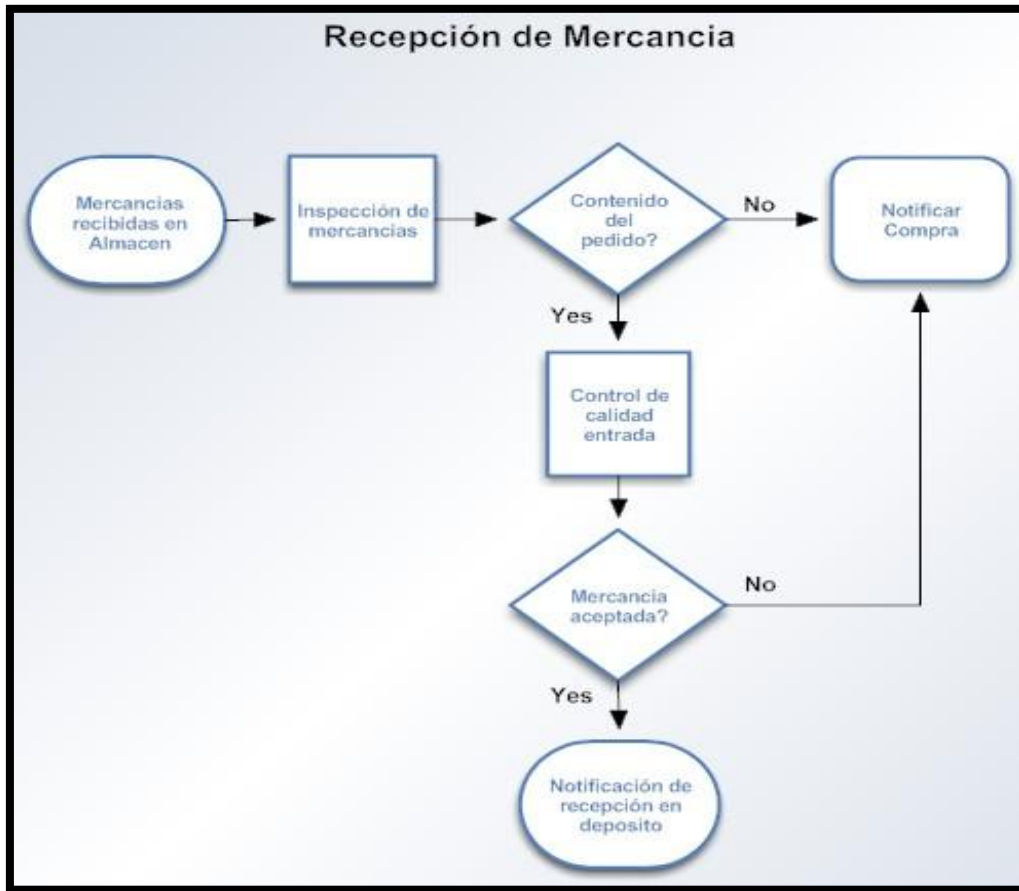
Ilustración 5 Representación Gráfica de los Elementos del Flujo de Proceso



Fuente: Internet
Autor: Karina Villagómez

A continuación se detalla un ejemplo de flujo de proceso del almacenamiento de mercadería dentro de una empresa.

Ilustración 6 FLUJO DE PROCESOS DE LA RECEPCION DE MERCANCIA



Fuente: <https://www.google.com/search?q=flujo+de+procesos+concepto>

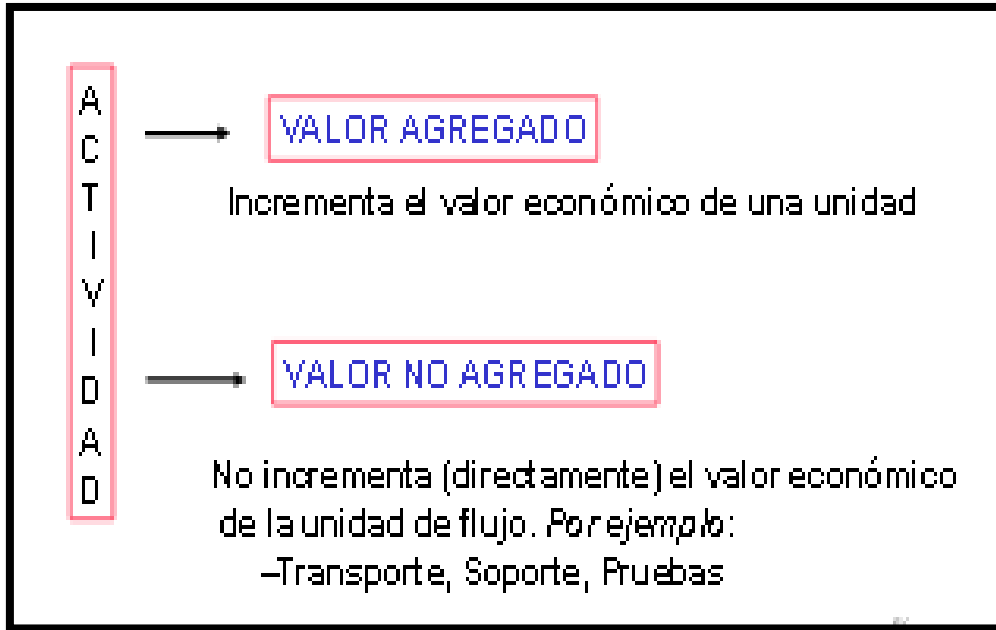
2.2.10.1 TIEMPO DE FLUJO DE UN PROCESO

La importancia del tiempo de flujo se determina en el desempeño global del proceso ya que se constituye en una medida integradora de desempeño. Un menor tiempo de flujo impacta en:

1. El tiempo de entrega/respuesta.
2. El nivel de inventarios y los costos asociados se reducen.
3. Tiempo de lanzamiento/introducción de productos al Mercado (diseñados en menor tiempo).
4. El ciclo de vida del producto.

Un menor tiempo de manufactura permite colocar el producto en un momento más cercano a su venta y así obtener información más reciente sobre el comportamiento del mercado.

Ilustración 7 DIAGRAMA DE FLUJO DE UN PROCESO



FUENTE: http://allman.rhon.itam.mx/~oromero/4_Analisis_de_procesos.pdf

2.2.11 TOMA DE DECISIONES

Es el proceso mediante el cual la función directiva toma contacto con las diversas alternativas que permiten la identificación de problemas y la construcción de soluciones.

La toma de decisiones es una de las tareas más importantes que tiene los directivos de una organización. La organización, el funcionamiento y la gestión de las empresas van a depender de la capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones tomadas. Si probáramos a enumerar las decisiones que toman unos Equipos Directivos, grandes y pequeñas, nos quedaríamos asombrados. Y es que las decisiones continuas, día a día, están marcando en gran parte el estilo de una Dirección y de la empresa.

La toma de decisiones es algo con que convivimos a diario es algo cotidiano. En algunos casos estas son el fruto de un proceso de discusión de análisis y ejecución.

La toma de decisiones está vinculada con la dimensión administrativa financiera debido que la toma de decisiones y su viabilidad se encuentra implicada en cada uno de los procesos administrativos financieros directamente ligada con el problema de la gestión ya que su estilo estará determinado por la manera en que las decisiones sean alcanzadas e implementadas.

En todas las organizaciones se toman decisiones a diario, las instituciones educativas no son la excepción. Por el contrario, los centros educativos se caracterizan por tomar decisiones programadas. Las mismas implican sucesos futuros, en donde se analizan por parte de los actores-la certeza el riesgo y la incertidumbre asociados a las diversas acciones que se suelen emprender, “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación”. (Chiavenato, 2005)

Las decisiones no son acciones meramente institucionales, las mismas están presentes en la vida cotidiana de las personas y se toman en condiciones de al menos cierto grado de inseguridad, por lo que implica ciertos riesgos.

Todo proceso de toma de decisiones debe considerar el uso eficaz y eficiente de los recursos de la institución, veamos algunos aspectos básicos en el manejo de los recursos financieros materiales y administrativos. En varios casos el conjunto de decisiones son requeridas por la urgencia, la inmediatez de una situación que necesita ser resuelta. Muchos supervisores y directores se sienten bomberos, abocados a apagar incendios.

La toma de decisiones según Chiavenato (2005), habla de dos modalidades en la toma de decisiones, el modelo reactivo y el pro activo.

2.2.11.1 EL MODELO REACTIVO

Se caracteriza por responder a las urgencias sin que exista una organización en las respuestas mediatizado por un proyecto que dirija u organice las respuestas, estas reacciones se dan en muchos casos imprescindibles, estas demandan una gran inversión

de energía y esfuerzos. Este modelo al ser realizado en general de manera aislada, no logra insertarse dentro de una lógica institucional que les dé relación y sentido. (Chiavenato, 2005)

La consecuencia más común es que los miembros de la institución no ven traducidos sus esfuerzos en resultados concretos, provocando sensación de fracaso y desmotivación. Esto se resume a la frase “Se hace mucho y se consigue poco”. (KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, 2008)

Desde el modelo reactivo, se actúa de manera centrífuga, En la resolución de problemas no se discriminan prioridades y se expulsa hacia el exterior los conflictos. Se actúa de manera aislada, apagando incendios y los esfuerzos de los miembros, al no ser sostenido por la institución a la que pertenecen suelen perderse.

2.2.11.2 EL MODELO PROACTIVO

Resuelve sobre la marcha los problemas que se prestan, lo hace en función de las directrices. Este modelo tiene la comprensión de que todo no tiene el mismo grado de importancia o jerarquizar las situaciones críticas, estableciendo prioridad atrapados en su laberinto, de concentrar acción.

Actuar de manera proactiva implica anticipar dificultades y potenciar la acción individual en el marco del accionar institucional. “Se trata de Anteponerse a los problemas, no de negarlos, evitando quedar atrapado en su laberinto, de concentrar los esfuerzos y potenciar las capacidades e intereses individuales”. (Chiavenato, 2005)

Este modelo funciona de manera centrípeta este encausa los esfuerzos hacia el logro de un objetivo común, considera al conflicto como algo innato a la institución, busca la comprensión de los problemas y genera estrategias que permiten actuar en consonancia. Discrimina lo urgente de lo importante.

UNIDAD III

2.3.1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO”

En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional.

Al Pacifico se dedica a brindar un servicio de transporte, que trata de cubrir las necesidades de movilizar correspondencia y mercaderías de los diferentes niveles socio-económicos de la sociedad ecuatoriana de una ciudad a otra. Cuenta con un total de sesenta (60) socios; los que se encuentran divididos en dos grupos los activos que corresponden a veinte y cinco (25) representando el 42% de su universo; y los pasivos en un número de treinta y cinco (35) equivalentes al 58%; que representan más de la mitad de socios de los que se hallan trabajando directamente dentro de la mencionada cooperativa.

Tabla 1 SOCIOS COOPERATIVA “AL PACIFICO”

SOCIOS ACTIVOS	25	42%
SOCIOS PASIVOS	35	58%
TOTAL	60	100%

Fuente: Al Pacifico
Elaborado Por: Karina Villagómez

Su representante legal en el Cargo de Presidente es el Sr. Rosendo Flores y el Gerente General el Ing. José Ignacio Oviedo Esparza, siendo estos dos los delegados y dirigentes que se encuentran ya desde varios años ejerciendo su función.

2.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se consideró necesario realizar, inicialmente un análisis del entorno de la organización para determinar cómo la cooperativa se ve afectada por los diferentes factores tanto políticos, legales, económicos y culturales; permitiendo determinar cómo estos factores están afectando actualmente en el desarrollo normal de las actividades diarias de la organización.

- **FACTORES POLÍTICO - LEGALES**

Dentro del factor político – legal, la cooperativa “AL PACIFICO” se rige dentro de las normativas emitidas principalmente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria **SEPS** que es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que es la que rige actualmente a todas las cooperativas incluidas las de transporte y demás leyes conexas, su Reglamento General, los principios y normas del Cooperativismo Universal, la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), el Estatuto de la Cooperativa y los Reglamentos Internos dictados para su mejor funcionamiento.

- **FACTORES ECONÓMICOS**

En lo que se considera al factor económico, la cooperativa “AL PACÍFICO” se ve afectada principalmente por el casi nulo pronunciamiento formal en cuanto a las tarifas básicas de los precios por los servicios que se ofrecen; así como por el escaso apoyo gubernamental para apoyar con algún subsidio a este tipo de transporte de carga pesada, es así que los precios por este servicio son relativamente bajos, que por ende no compensa el riesgo de transportar las mercaderías en cuanto al valor pagado por los beneficiarios.

- **FACTORES SOCIO –CULTURALES**

El transporte constituye uno de los elementos principales para el desarrollo de las sociedades por lo que la existencia de esta cooperativa es de mucha importancia para el desarrollo principalmente del cantón Riobamba ya que los habitantes del mismo constituyen la mayor parte de sus usuarios, entre su principal competencia tenemos a otras empresas de transporte de carga pesada como es la Cooperativa “SULTANA”, se puede notar que existe una preferencia por parte de los usuarios de Riobamba por esta cooperativa, el incremento poblacional también constituye un aspecto positivo para el desarrollo de esta cooperativa.

2.3.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea. El análisis externo consiste en evaluar el entorno que rodea la empresa con el fin de determinar y evaluar las tendencias, fuerzas o fenómenos que colocan a la empresa en situaciones positivas o negativas. Los cambios que tengan las fuerzas económicas, políticas, culturales, demográficas, gubernamentales, jurídicas y tecnológicas, se reflejan en cambios de comportamientos de los clientes, pues el éxito de la empresa depende de la capacidad que tenga para adaptarse al medio cambiante.

Las empresas deben evaluar y aprovechar las oportunidades y evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas.

2.3.4 MATRIZ FODA

2.3.4.1 Análisis de la matriz FODA de la Cooperativa de Transportes “AL PACIFICO”.

El análisis FODA que se realizó dentro de la Cooperativa, tuvo como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución, así también como las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizó para desarrollar un plan que se tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilite la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la cooperativa. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades de Al Pacifico, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implicó un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se puede utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente ya que la organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Tabla 2 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA “AL PACIFICO”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena relación con sus proveedores. ✓ Ser la empresa líder en el mercado. ✓ Filosofía y Misión del cliente satisfecho. ✓ Unidades de transporte propios. ✓ Experiencia en el sector ya que tiene más de 40 años prestando el servicio. ✓ Credibilidad por parte de los usuarios especialmente del cantón Riobamba. ✓ Totalidad de activos fijos propios ✓ Seguridad del equipaje y encomiendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La nueva legislación facilita el desenvolvimiento de una empresa de transporte. ✓ Política crediticia favorable. ✓ Tecnología al alcance. ✓ Fortalecimiento de sector de transporte. ✓ Renovación de permisos de operación.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escaso interés en la atención y servicio al cliente. ✓ Inadecuada administración por parte de los directivos debido a que se maneja de manera empírica y no en base a fundamentos administrativos. ✓ La falta de una organización financiera ✓ La cooperativa no posee una estructura organizacional adecuada ✓ Inadecuada comunicación interna ✓ No existe capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta competencia en el área. ✓ Surgimiento de nuevas empresas potenciales. ✓ Constantes promociones por parte de los competidores. ✓ Mal estado de algunas carreteras. ✓ Control de pesos y medidas de vehículos y carga. ✓ Inseguridad en las carreteras

Fuente: Al Pacifico

Elaborado Por: Karina Villagómez

Transportes “AL PACIFICO”, es una organización encargada al traslado de mercaderías de un lugar a otro, así como también al envío de encomiendas dentro de las diferencias aéreas comerciales del Ecuador.

Para poder prestar sus servicios la empresa tiene que pasar por una serie de procesos dentro de su legalización hasta la conformación de todos sus socios.

- ✓ Lo primero que se debe acotar, es que, aunque cuenta con un organigrama, este no refleja una estructura organizativa que se ajuste a la situación actual de la empresa. Dicho organigrama cuenta con una departamentalización fuera de lugar, es decir, con departamentos que en la actualidad ya no existen o que no deberían estar bajo la línea de mando donde se encuentran. Así como también, ausencia de muchos cargos que se encuentran presentes en la actualidad.
- ✓ No dispone de un Manual de Organización, donde se encuentre de manera ordenada la información sobre la empresa, políticas y procedimientos, además de presentar de manera detallada la delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones de cada unidad así como también de los cargos que integran a las mismas.
- ✓ Ausencia de Documentos y Manuales de procedimientos de los procesos antes mencionados, en los cuales se describan la manera correcta de cómo realizar las actividades y los responsables de estas.

2.3.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional nos permitió conocer como realiza la cooperativa actualmente los procesos administrativos de planeación, organización, dirección, y control, lo que nos ayudó a determinar sus fortalezas y debilidades internas así como también sus oportunidades y amenazas del entorno en estos aspectos

por lo que es de mucha importancia realizar el presente análisis ya que nos permitió tener una visión clara de la gestión administrativa de la organización.

2.3.5.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

PLANIFICACIÓN

La cooperativa de transporte “AL PACIFICO” no cuenta con un sistema establecido de planificación en sus funciones administrativas, financieras, operativas, etc., por esta razón tiene una serie de problemas organizativos, debido a la falta de proyección, tanto de metas como de objetivos por parte de sus directivos. Es decir, la mayoría de sus actividades se las realiza por intuición o costumbre en lugar de basarse en la planificación bien estructurada.

A continuación se van a exponer los aspectos que demuestran la falta de planificación de la cooperativa “AL PACIFICO”:

La función principal de esta cooperativa es brindar servicio de transporte de carga pesada, para lo cual requiere obtener los permisos de operación respectivos y conseguir las frecuencias correspondientes que son las rutas con los respectivos horarios que van a cubrir.

Actualmente esta cooperativa cuenta con hojas de rutas que depende que los socios se encuentren al día en sus pagos para poder transportar las cargas de la ciudad de Guayaquil hasta la sierra centro. (Ver Anexo 7).

El problema está en que antes de realizar las solicitudes para obtener un nueva hoja de ruta, la cooperativa no realiza un estudio de mercado previo el cual les permita conocer la verdadera demanda del mismo lo que conlleva que al momento que empiezan a brindar el servicio se nota que no existe la demanda suficiente de usuarios dando como resultado el abandono de dicha ruta y la pérdida de la inversión realizada.

Otro aspecto en el que se puede notar que no existe planificación es la no existencia de un plan estratégico como guía para su funcionamiento en el que se encuentre definida la estrategia principal a seguir, en donde también se encuentren bien especificados los objetivos que persigue, las políticas y líneas de actuación para conseguir dichos objetivos.

Este problema se presenta debido a que se realizan reuniones de la Asamblea General de socios únicamente cuando existe algún problema que los está afectando directamente como cambios en ordenanzas municipales o cuando se tiene que realizar cambios de directivos, y no para realizar una evaluación cerca de su funcionamiento y definir su plan estratégico el cual les permitiría realizar una retroalimentación y mejorar en muchos aspectos.

ORGANIZACIÓN:

En las cooperativas de transporte la organización administrativa y su estructura interna se encuentran establecida en base a normas jurídicas determinadas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero, las mismas que rigen la organización y el funcionamiento de los diferentes tipos de cooperativas sean éstas de producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

La Estructura Interna de la Cooperativa “AL PACIFICO” se encuentra descrita en su Estatuto vigente de la siguiente manera: El gobierno, dirección, administración y control interno de la cooperativa, los mismos que se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios
2. Consejo de Administración
3. Consejo de Vigilancia
4. Gerencia
5. Presidencia

La cooperativa de transporte “Al Pacifico” cumple con los marcos jurídicos y administrativos establecidos para que pueda funcionar como cooperativa ya que ésta se encuentra organizada estructuralmente como establece las leyes vigentes ya que cuenta con la Asamblea General que es la máxima autoridad así como también existen los Consejos de Administración y Vigilancia, la Presidencia y la Gerencia, pero no cuenta con las Comisiones Especiales debido a que las funciones de estas comisiones son realizadas por el Consejo de Administración.

El problema que se puede observar en cuanto a la organización de la institución es que los diferentes organismos no cumplen a cabalidad con todas las funciones establecidas para cada uno de ellos debido a la falta de conocimiento de cuáles son exactamente sus atribuciones también en algunos casos las funciones no están de acuerdo a su cargo además actualmente no cuenta con un organigrama bien estructurado que sirva de guía a la estructura organizativa de la institución, a más de esto podemos observar que no existe el conocimiento acerca de los diferentes métodos y técnicas administrativas lo que dificulta el óptimo funcionamiento de la organización y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Otra de las dificultades que existe es que los directivos y los socios no poseen el suficiente conocimiento sobre aspectos financieros, por lo que la parte económica se encuentra en manos de una sola persona que es la contadora en este caso, para quien actualmente no se encuentran establecidas las funciones del cargo, lo que provoca que no se puedan ejecutar los controles necesarios y de esta manera evitar problemas futuros o incluso pérdida económicas.

DIRECCIÓN

El proceso de dirección requiere que la persona que se encuentra al frente de la cooperativa sepa conducir a los demás miembros a la consecución de los objetivos deseados, en la Cooperativa “Al Pacifico” el órgano de dirección de la cooperativa es el Consejo de Administración el mismo que está integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, el Consejo de Administración realiza reuniones ordinarias al menos una vez al mes y extraordinarias en caso de que se tenga

que tratar asuntos urgentes, el problema que se presenta en este proceso de dirección es que debido a que sus objetivos y estrategias no se encuentran bien delimitados es decir no existe un plan estratégico o un plan operativo anual que guíe las diferentes actividades que realiza la cooperativa provoca que el proceso de dirección no se cumpla al 100%. Para llevar a cabo la dirección de una organización es indispensable poseer cierto grado de liderazgo y empoderamiento a más de poseer los conocimientos administrativos y de las diferentes operaciones que realizan, en esta cooperativa si existe liderazgo por parte de los directivos lo que les ha permitido mantenerse por más de 20 años sin embargo no existen las bases administrativas necesarias para una gestión eficiente lo que le impide a esta organización desarrollarse y crecer.

CONTROL

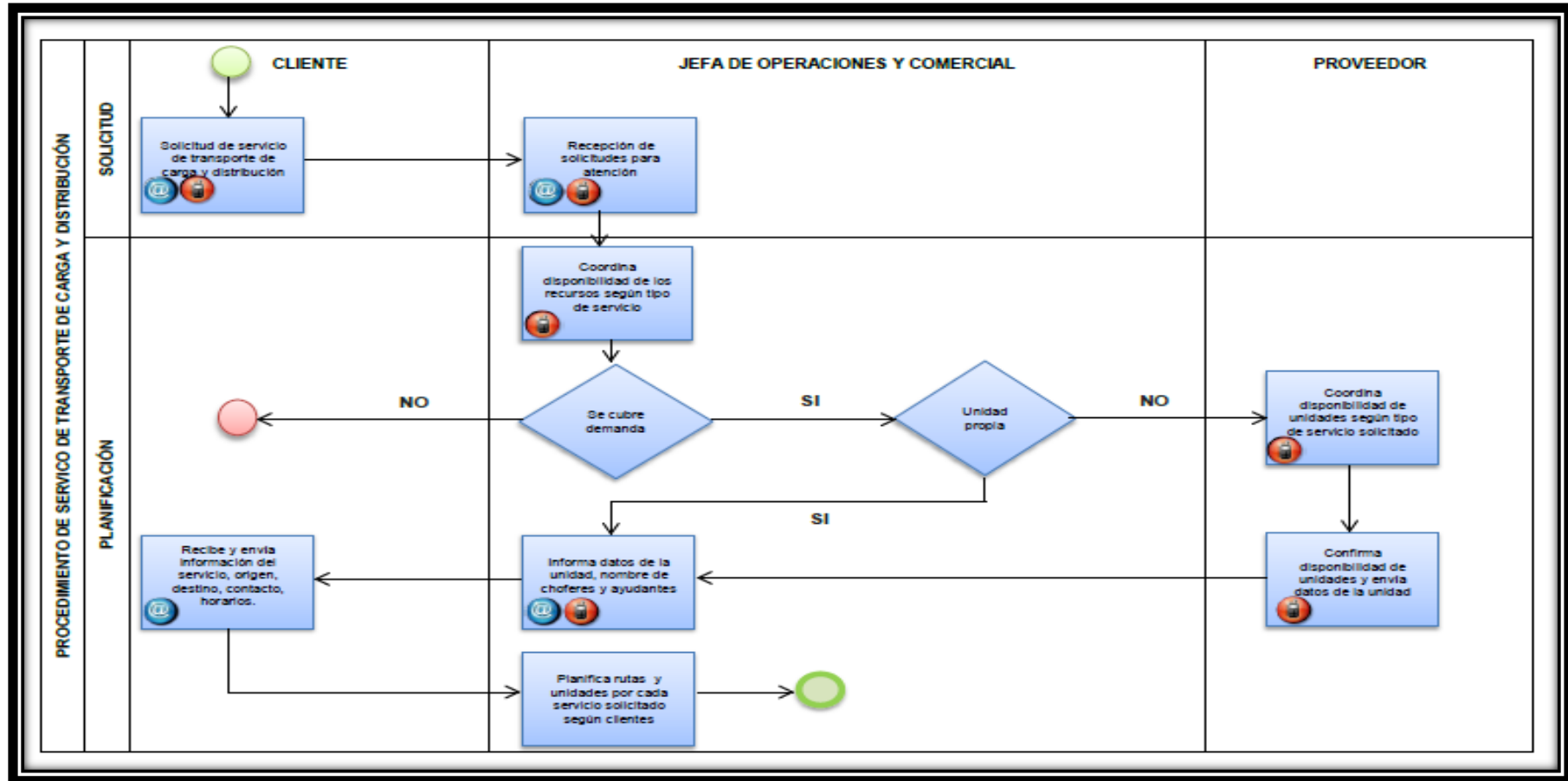
En la Cooperativa “Al Pacifico” el Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de controlar los actos y contratos que son autorizados tanto por el Consejo de Administración como por la Gerencia además es el encargado de realizar el control de la contabilidad de la cooperativa, este consejo se encuentra integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes.

El problema principal en el proceso de control recae en que los integrantes de este organismo controlador no poseen el conocimiento necesario relacionados con auditoría o contabilidad siendo éste el aspecto principal el cual les impide realizar el control y revisión correspondiente de los estados financieros y su correspondiente veracidad, dejando éste aspecto primordial descuidado lo que afecta el buen funcionamiento de la cooperativa.

2.3.6 FLUJOGRAMA DE PROCESO DE TRANSLADO DE LA MERCADERIA

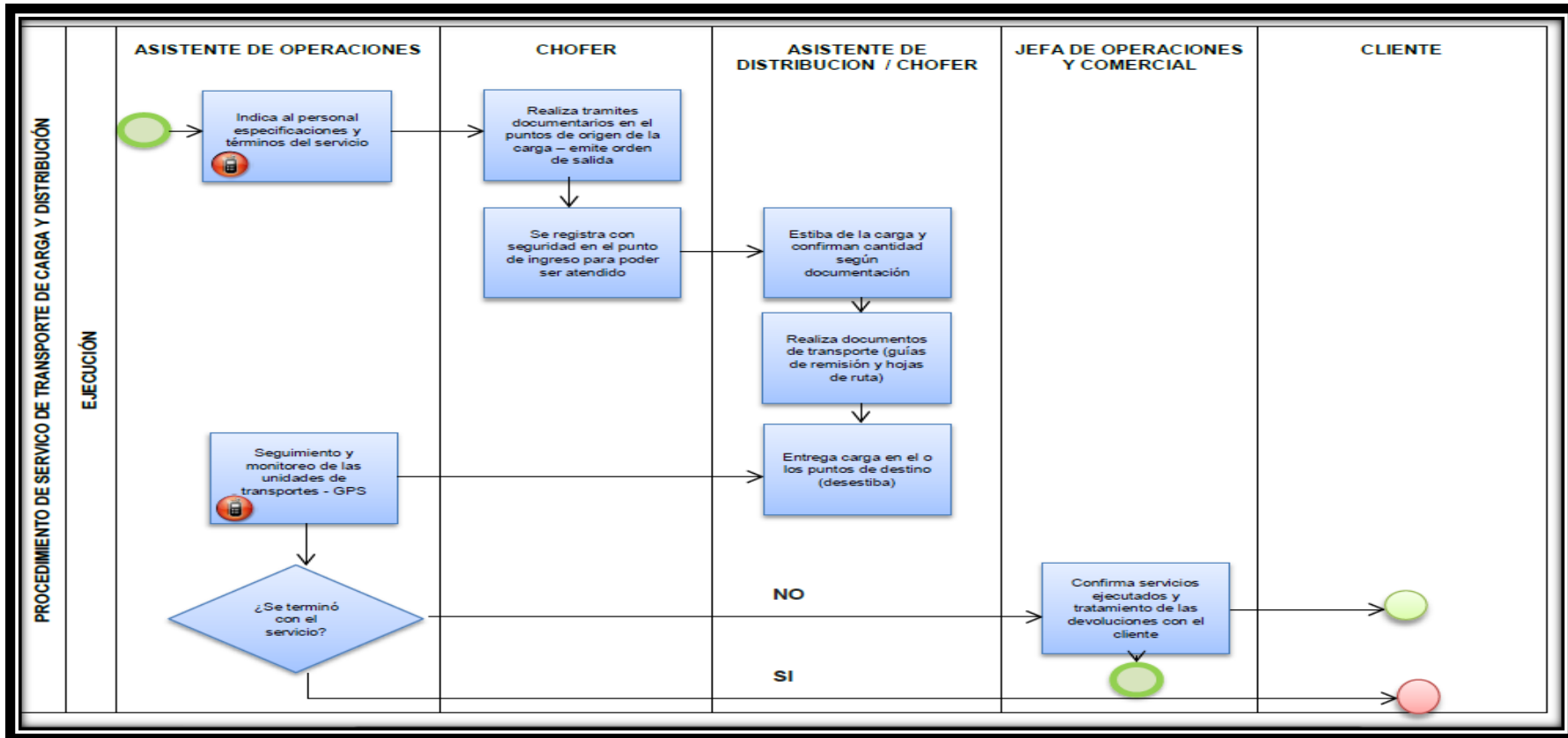
El proceso de traslado de mercadería de la cooperativa Al Pacifico mediante el siguiente flujograma de proceso se constituye en la forma más elemental de representar el procedimiento que se lleva a cabo con dicha mercadería, la misma que se aprecia el funcionamiento de un determinado sistema.

Ilustración 8 FLUJOGRAMA DE PROCESO PLANIFICACION/SOLICITUD



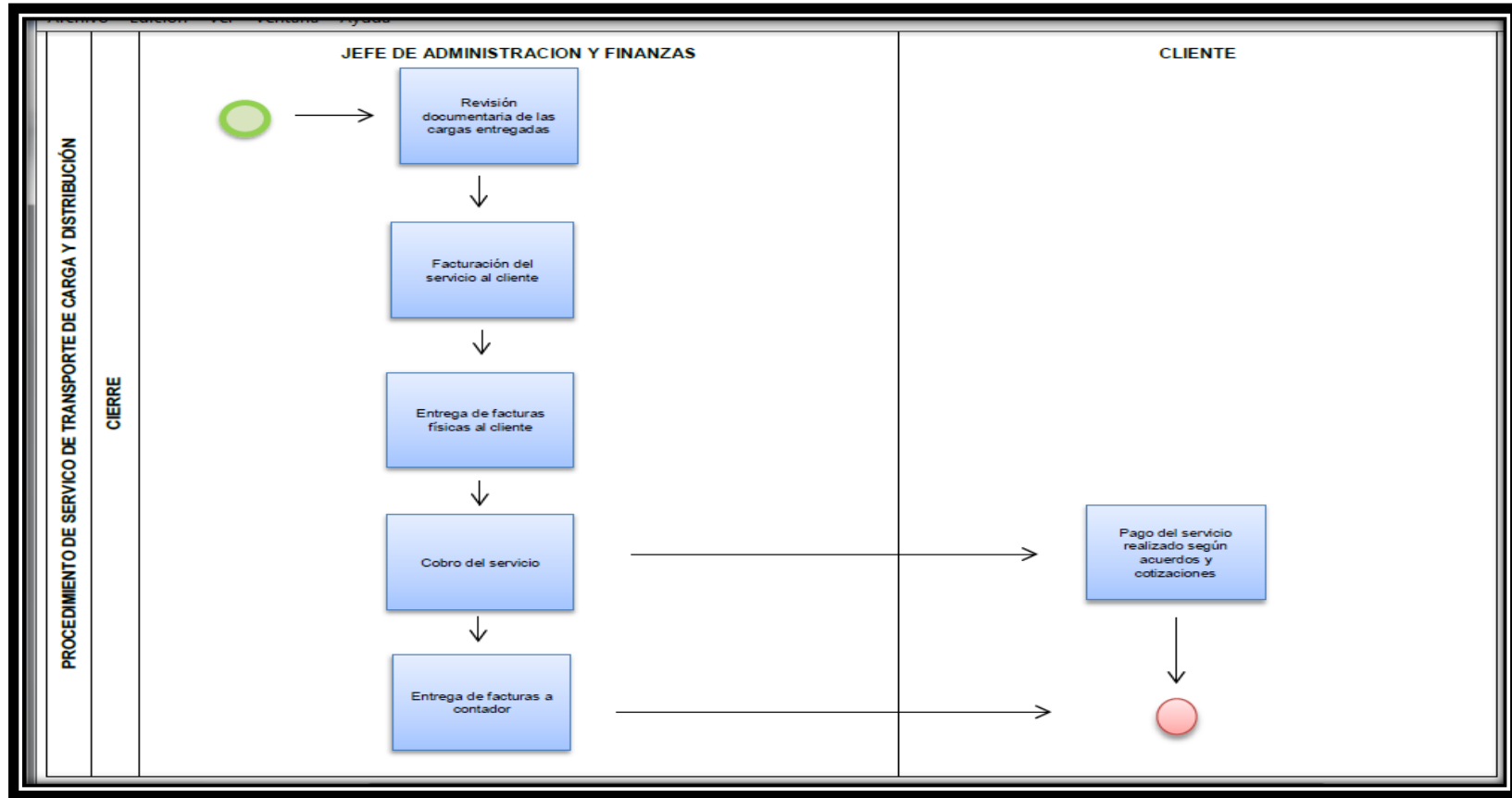
Fuente: Al Pacifico
 Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 9 FLUJOGRAMA DE PROCESO - EJECUCION



Fuente: Al Pacifico
 Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 10 FLUJOGRAMA DE PROCESO



Fuente: Al Pacifico
Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 11 INTERPRETACION DEL PROCESO

1. Proceso de Solicitud y Planificación:

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
SOLICITUD			
a.	Solicitud de servicio de transporte de carga y/o distribución.	Solicita vía correo electrónico, vía comunicación telefónica e indica información necesaria.	El cliente.
b.	Recibe solicitudes de servicio de transporte de carga y distribución.	Recibe solicitudes vías correo o comunicación por teléfono de los servicios de los clientes para su atención.	Jefa de Operaciones y Comercial.
PLANIFICACION			
a.	Coordina disponibilidad de recursos.	De acuerdo al tipo de servicios solicitados, coordinar los recursos propios o con los proveedores autorizados de la empresa.	Jefa de Operaciones y Comercial.
b.	Confirma disponibilidad de recursos.	Confirma disponibilidad y datos de la unidad asignada propia y/o del proveedor según tipo de servicio.	Jefa de Operaciones y Comercial.
c.	Informar al cliente datos de la unidad asignada.	Se envía información de: placa del vehículo, nombre del chofer, brevete, DNI de los ayudantes a los clientes	Jefa de Operaciones y Comercial
d.	Recibe y envía información del servicio solicitado.	Punto de origen y destino, personal de contacto, horario de atención.	El cliente.
e.	Planificar rutas del servicio y unidades	Realiza itinerario de servicio y rutas de los servicio solicitados por cada cliente.	Jefa de Operaciones y Comercial

2. Proceso de Ejecución:

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
EJECUCION			
a.	Indicar al personal a realizar el servicio las especificaciones y términos del mismo	Antes de inicio de cada servicio se comunica con el chofer y/o proveedor sobre su estatus para indicarles los términos del servicio.	Asistente de Operaciones
b.	Realizar trámites documentarios.	Realizar las gestiones en el punto de origen de las oficinas para que le emitan las autorizaciones de salida de la carga a transportar.	Chofer / Asistente de Operaciones
c.	Registro de ingreso en el punto de origen.	Se registra con el área de seguridad para ser atendido en el punto de origen.	Chofer.
d.	Estiba de la carga.	Procede a estibar la carga de acuerdo al documento de retiro y el físico, verifica cantidad, estado de la carga, lotes y confirma carga.	Chofer / Asistente de distribución.
e.	Realiza documentos de transporte.	Emite Guías de Remisión y genera su hoja de ruta según itinerario.	Chofer / Asistente de distribución.
f.	Entrega de carga en el ó los puntos de destino (desestiba).	Entrega la carga asegurándose de las condiciones de las mismas en buen estado y registra firma del responsable de la recepción en el punto de entrega.	Chofer / Asistente de distribución.

3. Proceso de Cierre:

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
CIERRE			
a.	Revisión documentaria de las cargas entregadas.	Recibe y revisa todas las guías, hojas de rutas, de todos los servicios realizados que cuenten con el VBº respectivo de recibido conforme.	Jefe de Administración y finanzas.
b.	Facturación del servicio al cliente	Procede a emitir las facturas respectivas por los servicios realizados según acuerdo comerciales y/o cotizaciones aceptadas.	Jefe de Administración y finanzas.
c.	Entrega de facturas físicas	Traslada la factura física al cliente del servicio realizado con sus cargos respectivos para el cobro del servicio.	Jefe de Administración y finanzas.
d.	Cobro del servicio.	Coordina con el cliente sobre los pagos del servicio ya sean en cheque, transferencia.	Jefe de Administración y finanzas.
e.	Pago del servicio realizado	Según acuerdo y cotizaciones	Cliente.
f.	Registro de facturas a contabilidad	Registra las facturas de compra (proveedor) y venta (cliente) y las envía al contador.	Jefe de Administración y finanzas

2.3.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “AL PACIFICO”

La Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” actualmente se encuentra realizando sus actividades y operaciones diarias de acuerdo a lo establecido en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, y de acuerdo a lo establecido en su Estatuto vigente, su domicilio principal es el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, regida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La cooperativa “AL PACIFICO” es de responsabilidad limitada a su capital social es decir que la responsabilidad de cada uno de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

Actualmente la cooperativa “Al Pacifico” tiene 60 socios pero sólo cuenta con 25 unidades que se encuentran operando diariamente.

2.3.7.1 SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Actualmente la cooperativa “Al Pacifico” tiene 25 socios activos los mismos que realizan un aporte mensual de \$100, estos fondos son utilizados para los correspondientes gastos administrativos entre los que están: arriendo de oficinas en Guayaquil, pago de servicios básicos (agua, luz, servicio telefónico e internet), pago de sueldos a los empleados.

2.3.7.2 BENEFICIOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA “AL PACIFICO”

BENEFICIOS

- Uno de los beneficios que reciben los socios es en el caso de que alguno de los socios sufra de alguna calamidad doméstica o accidente de tránsito existe un fondo recaudado mensualmente para brindar ayuda económica a cualquier socio en este caso, dependiendo de la magnitud del mismo en asamblea general acuerdan el monto respectivo.

- Otro beneficio más con el que cuentan los socios de la cooperativa de transporte “Al Pacifico” es que existe un fondo mortuario que cubre todos los gastos funerarios en el caso del fallecimiento de alguno de los socios para el cual realizan un aporte de manera mensual.

OBLIGACIONES

- Actualmente el pago de seguro voluntario lo están realizando únicamente los socios que se encuentran en la modalidad de empleadores mientras que los socios que no lo están es decir son ellos mismos los que actúan como choferes de sus respectivas unidades no se encuentran aportando al seguro actualmente, sin embargo es preocupante que los vehículos no se encuentren asegurados en caso de accidentes.
- El gerente de la cooperativa “AL PACIFICO” nos expresó que de acuerdo a un acta redactada en asamblea general de socios en este momento todos los socios se encuentran notificados para realizar el cambio del diseño (pintura de los buses, higiene y buena presencia) de sus respectivas unidades lo que debe ser realizado hasta el mes de Abril 2016.

UNIDAD IV

2.4.1 HIPÓTESIS

La evaluación de la gestión administrativa incidirá en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO de la ciudad de Riobamba en el periodo julio - diciembre 2013 y enero - junio 2014.

2.4.2 VARIABLES

2.4.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

La Gestión Administrativa

2.4.2.2 VARIABLES DEPENDIENTES

La Toma de decisiones.

2.4.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Gestión Administrativa	Es un conjunto de acciones orientadas a la planificación, organización, dirección, control y al logro de los objetivos.	Planificación Organización Dirección Control	Flujograma de procesos: Resultados Manual de funciones. Destino de la mercadería Cumplimiento de Actividades	✓ Encuesta - Cuestionario ✓ Observación: Guía de Observación Directa
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Toma de decisiones	Es una serie de procesos que ayuda a escoger una de las alternativas	Procesos Alternativa	Flujograma de Procesos: Hoja de Ruta Aplicación del modelo cuantitativo R.L	✓ Encuesta - Cuestionario ✓ Observación: Guía de Observación Directa

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO CIENTIFICO

Por las características de la investigación el método a utilizar es inductivo, ya que se realiza y se observan los hechos dentro de la empresa aun sector seleccionado que es el administrativo.

Observación: Consistirá en proyectar la atención de los socios sobre objetos, hechos o fenómenos, tal como se presentan en la realidad, completando analíticamente los datos suministrados por la intuición. La observación puede ser de objetos materiales, como de hechos o fenómenos de otra naturaleza.

Observación Directa: Sera al objeto, hecho o fenómeno real que se presente dentro de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”.

Observación Indirecta: Se realizara en base a su representación sea esta grafica o multimedia.

3.1.1 METODO INDUCTIVO

La observación directa fue el objeto, hecho o fenómeno real que se presenta dentro de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”, finalmente con la información recopilada se realizó el análisis crítico que permitió determinar las consecuencias generales.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación utilizados fueron los siguientes:

3.2.1 EXPLICATIVA: En busca de los resultados de la investigación se explicaron las causas y consecuencias de la incidencia en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”.

3.2.2 EXPLORATORIA: Con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de un sistema de evaluación, para encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior,

3.2.3 DESCRIPTIVA: Se realizaron una inducción de la teoría elemental sobre la toma de decisiones y su gestión administrativa, donde se describió cada uno de los significados y procesos para lograrlo.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 De Campo:

Esta investigación se realizó en el lugar donde ocurren los hechos, es decir en su Sede.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población:

La población inmersa para esta investigación fueron los socios de la Cooperativa de Transporte Pesado “AL PACIFICO”.

3.4.2 Muestra:

En el trabajo de investigación la muestra fue la totalidad de los socios en un número de 60.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas:

Las técnicas de investigación que se aplicaron fueron la observación de campo, entrevista y encuesta, aplicadas tanto a los administradores de Al Pacifico como a sus socios.

3.5.2. Instrumentos:

Para las técnicas de observación, encuesta y entrevista los instrumentos de investigación que se aplicaron fueron guía de observación directa y cuestionario respectivamente.

3.6 TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS Y ANALISIS DE DATOS:

La información recabada se procesó a través de tablas, gráficos y cuadros estadísticos.

3.7 PROCESAMIENTO Y DISCUSION DE RESULTADOS

Una vez que se aplicaron los instrumentos de investigación a los socios de la cooperativa, se obtuvo los siguientes resultados.

3.8 PROCESAMIENTO ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE CARGA PESADA “AL PACIFICO” DE LA CIUDAD DE

RIOBAMBA

PREGUNTA N-°01 ¿QUE TIEMPO PERTENECE A LA COOPERATIVA?

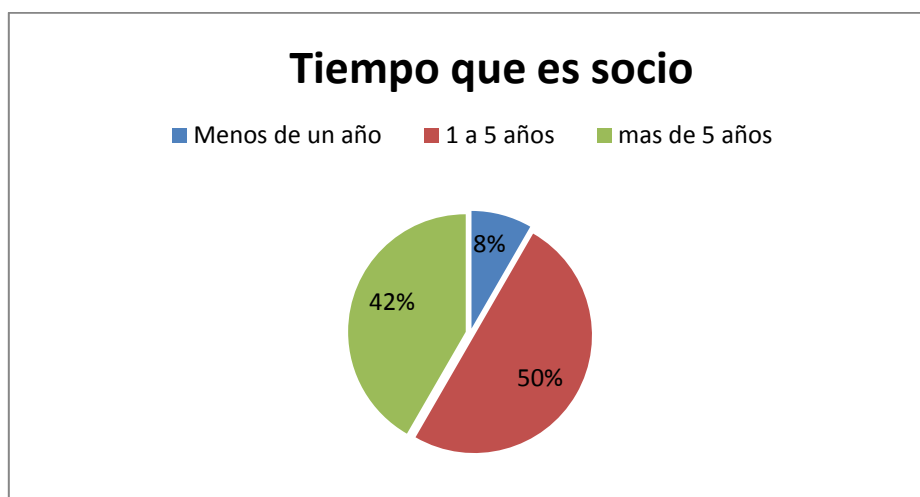
Tabla 3 TIEMPO QUE ES SOCIO

Tiempo que es socio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	5	5%
1 a 5 años	30	50%
más de 5 años	25	45%
total	60	100%

Fuente: Tabla N°1

Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 12 TIEMPO QUE ES SOCIO



Fuente: Tabla N°1

Elaborado Por: Karina Villagómez

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS: De acuerdo al grafico N°2 correspondiente al tiempo que es socio el 50% señala que pertenecen a la cooperativa ms de cinco años. Seguido de un 42% es socio más de cinco años y apenas un 8 % indica que es menos de un año, lo que implica que la información a recabar será más confiable debido al bajo índice de aceptación de socios dentro de la cooperativa.

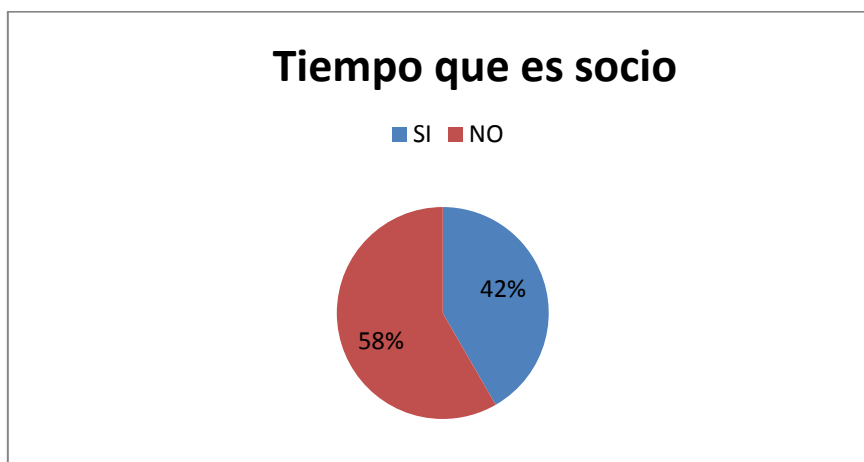
PREGUNTA N-°02 ¿CONSIDERA QUE LA GESTIÓN REALIZADA POR LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA AL PACIFICO PARA OFERTAR SU SERVICIO DE TRANSPORTE EN LAS DIFERENTES EMPRESAS, LE PERMITE A USTED CUMPLIR CON SUS EXPECTATIVAS ECONÓMICAS?

Tabla 4 OFERTA SUS SERVICIOS

Ofertar su servicio	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	45%
NO	35	55%
total	60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios
Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 13 OFERTA SUS SERVICIOS



Fuente: Tabla N°1
Elaborado Por: Karina Villagómez

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS: Según el gráfico N°3 sobre la manera de ofertar el servicio de transporte de Al Pacífico señala que el 58% no está de acuerdo con la manera de ofertar sus servicios, mientras que el 42% sí está de acuerdo.

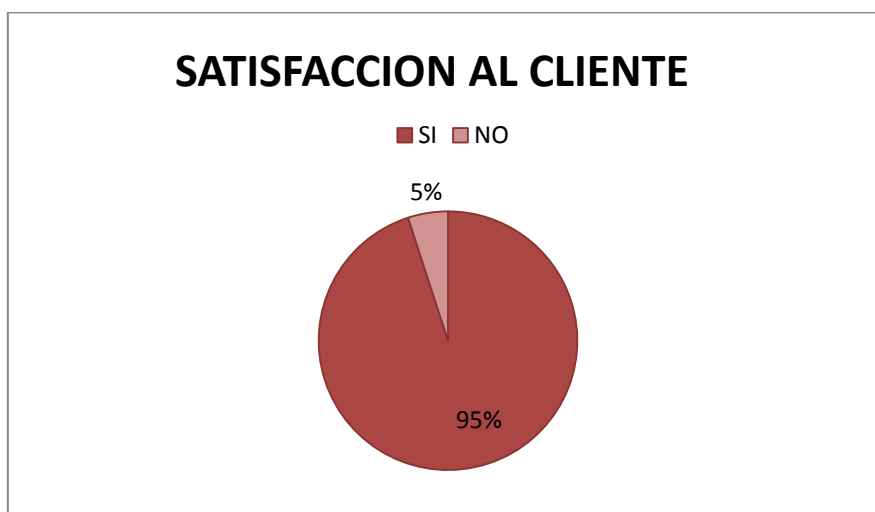
PREGUNTA N-°03 ¿CONSIDERA QUE EL SERVICIO QUE USTED ESTÁ PROPORCIONANDO SATISFACE TOTALMENTE A SUS CLIENTES?

Tabla 5 SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Satisfacción al cliente	Frecuencia	Porcentaje
SI	55	95%
NO	5	5%
total	60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios
Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 14 SATISFACCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Tabla N°1
Elaborado Por: Karina Villagómez

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS: De acuerdo al grafico N°4 referente a la satisfacción del cliente por parte del servicio brindado el 95% está totalmente de acuerdo y si considera satisfactorio, mientras que un menor porcentaje no está de acuerdo.

PREGUNTA N-°04 ¿QUÉ BENEFICIOS PIENSA USTED QUE PROPORCIONA LA COMPETENCIA A LOS CLIENTES?

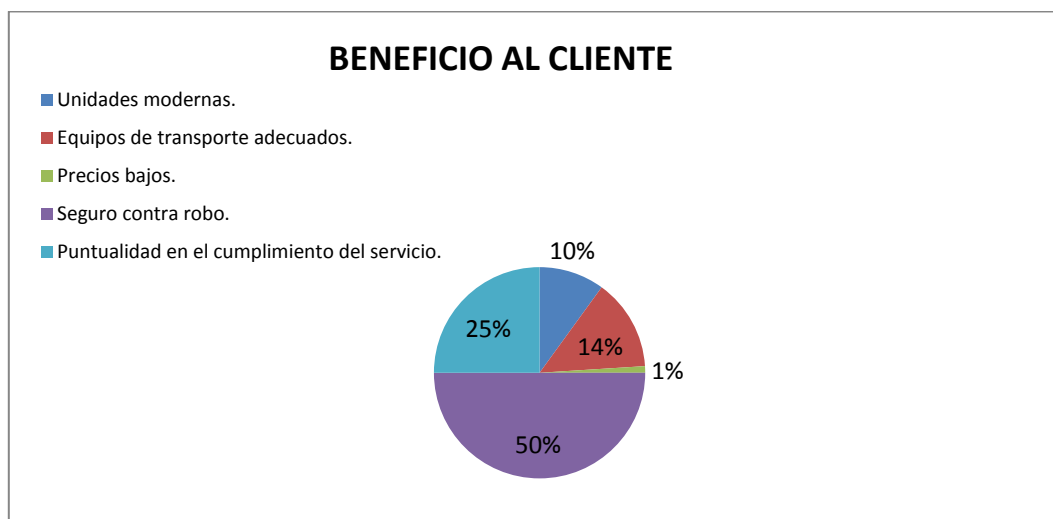
Tabla 6 BENEFICIO DE LA COMPETENCIA A LOS CLIENTES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Unidades modernas.	10	10%
Equipos de transporte adecuados.	4	14%
Precios bajos.	1	1%
Seguro contra robo.	30	50%
Puntualidad en el cumplimiento del servicio.	15	25%
Total	60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios

Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 15 BENEFICIO DE LA COMPETENCIA A LOS CLIENTES



Fuente: Tabla N°1

Elaborado Por: Karina Villagómez

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS: Según el gráfico N°5 menciona el 50% que el principal beneficio que cuentan los clientes es contar con un seguro contra robo de la mercadería, posterior a ello con un 25% menciona la puntualidad al momento de entregar la mercadería trasladada de un lugar a otro, el 14% de los socios manifiesta que deben existir equipos de transporte adecuado, con un 10% manifiesta que deben tener unidades modernas y finalmente con el 1% se refieren al costo del traslado de la mercadería.

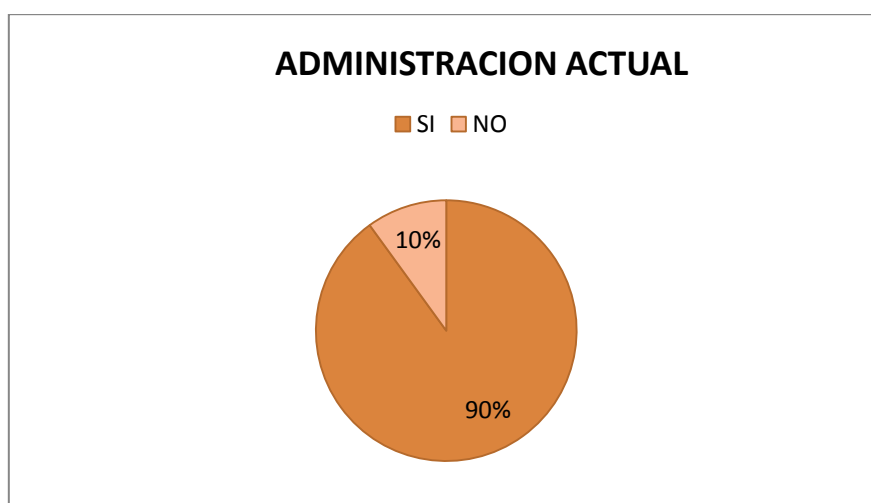
PREGUNTA N-°05 ¿ESTA DE ACUERDO CON LA ADMINISTRACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA?

Tabla 7 ADMINISTRACION

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	90%
NO	10	10%
total	60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios
Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 16 ADMINISTRACION ACTUAL



Fuente: Tabla N°1
Elaborado Por: Karina Villagómez

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS: Mediante el gráfico N°6 el 90% refleja la aceptación de la actual administración dentro de la cooperativa por lo que la mínima cantidad de socios que refleja el 10% da a conocer que no está de acuerdo con la administración.

PREGUNTA N-° 06 CONSIDERA USTED QUE LA COOPERATIVA TOMA DE DECISIONES BASANDOSE A SU ACTUAL ESTADO.

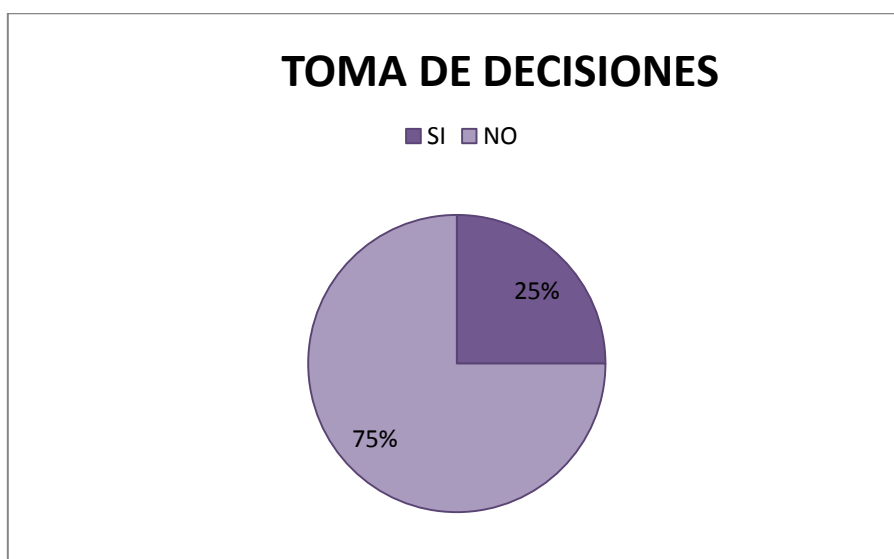
Tabla 8 TOMA DE DECISIONES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	25%
NO	45	75%
total	60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios

Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 17 TOMA DE DECISIONES



Fuente: Tabla N°1

Elaborado Por: Karina Villagómez

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS: De acuerdo al grafico N° 7 nos manifiesta el 75% de socios que las decisiones dentro de la cooperativa no son tomadas o basadas a la actualidad en la que se encuentra y el 25% si están de acuerdo de cada uno de las decisiones tomadas.

PREGUNTA N-°07 ¿CONSIDERA USTED QUE LA GESTION ADMINISTRATIVA POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA ES LA CORRECTA?

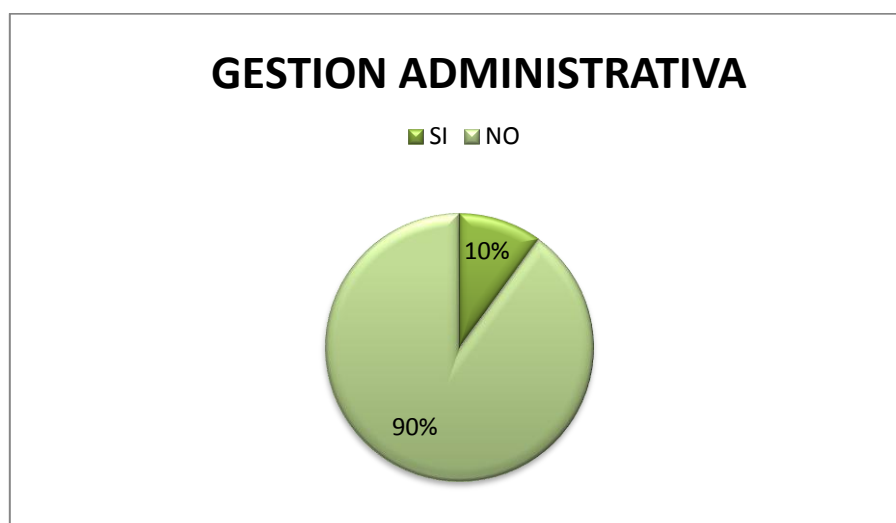
Tabla 9GESTION ADMINISTRATIVA

VARIABLE	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	10%
NO	50	90%
total	60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los socios

Elaborado Por: Karina Villagómez

Ilustración 18 TOMA DE DECISIONES



Fuente: Tabla N°1

Elaborado Por: Karina Villagómez

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS: Mediante el grafico N°8 nos indica que el 90% de socios no está de acuerdo con la gestión administrativa de la empresa mientras que el 10% de socios manifiesta que si está de acuerdo.

3.9 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

Tabla 10 COMPROBACION DE HIPOTESIS

CUADRO N°7		
COMPROBACION DE HIPOTESIS		
RESULTADOS GENERALES	SI	NO
Satisfacción del Cliente	95%	5%
Beneficios de la Competencia	50%	1%
Administración Actual	90%	10%
Toma de Decisiones	25%	75%
Gestión Administrativa	10%	90%
TOTAL	270%	181%
Comprobación de Hipótesis	54%	46%

Elaborado Por: Karina Villagómez

De acuerdo al cuadro N° 7 Comprobación de Hipótesis, se comprueba que la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transporte Al Pacifico de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, Incide en la Toma de Decisiones ya que el 54% de los socios afirman y aducen que durante todo el tiempo que pertenecen a la cooperativa los administradores se han basado en su situación actual para con ello poder tomar decisiones correctas siempre y cuando basadas a las leyes que les contemplan como la de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS considerando que deben ir de la mano a la satisfacción del cliente con el propósito de alcanzar sus objetivos propuestos para cada año.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1 Conclusiones:

- ✓ La cooperativa de transporte “Al Pacifico” actualmente no cuenta con un plan estratégico el mismo que constituye la guía básica para su correcto funcionamiento y sobre todo ayuda a que los objetivos y estrategias de la institución estén bien delimitados ayudando a su correcto funcionamiento.

- ✓ El proceso de organización de la cooperativa “Al Pacifico” no se lo realiza adecuadamente en primer lugar no existe un organigrama estructural lo que conlleva a que las funciones de cada uno de los cargos no se realicen a cabalidad a más de esto la estructura interna actual de la cooperativa es la general para todas las cooperativas y no existe una estructura que contenga las funciones específicas para cada cargo de acuerdo a su ámbito de operación.

- ✓ Finalmente se pudo detectar que actualmente en la cooperativa “Al Pacifico” no se utilizan las técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo una adecuada gestión administrativa es decir un manual de funciones y un manual de procedimientos y que los mismos estén desarrollados en función de las actividades propias de esta institución en este caso es el transporte.

4.2 Recomendaciones:

- ✓ Desarrollar un plan estratégico para la cooperativa “Al Pacifico” ya que éste constituye una herramienta fundamental de la planeación y permite fijar tanto los objetivos y las estrategias de la empresa lo que permite saber hacia dónde se quiere llegar en el futuro.

- ✓ Se requiere la ejecución de capacitaciones sobre relaciones humanas, atención a los usuarios, contabilidad y auditoría, cambios de reglamentos y leyes de tránsito para así lograr un eficiente funcionamiento de la institución y con ello prestar un buen servicio a la ciudadanía que es la misión de la cooperativa.

- ✓ Además propongo que el Consejo de Administración evalúe periódicamente la ejecución de los procedimientos administrativos con el fin de conservar la eficacia y lograr el crecimiento de la cooperativa.

CAPITULO V

2. PROPUESTA

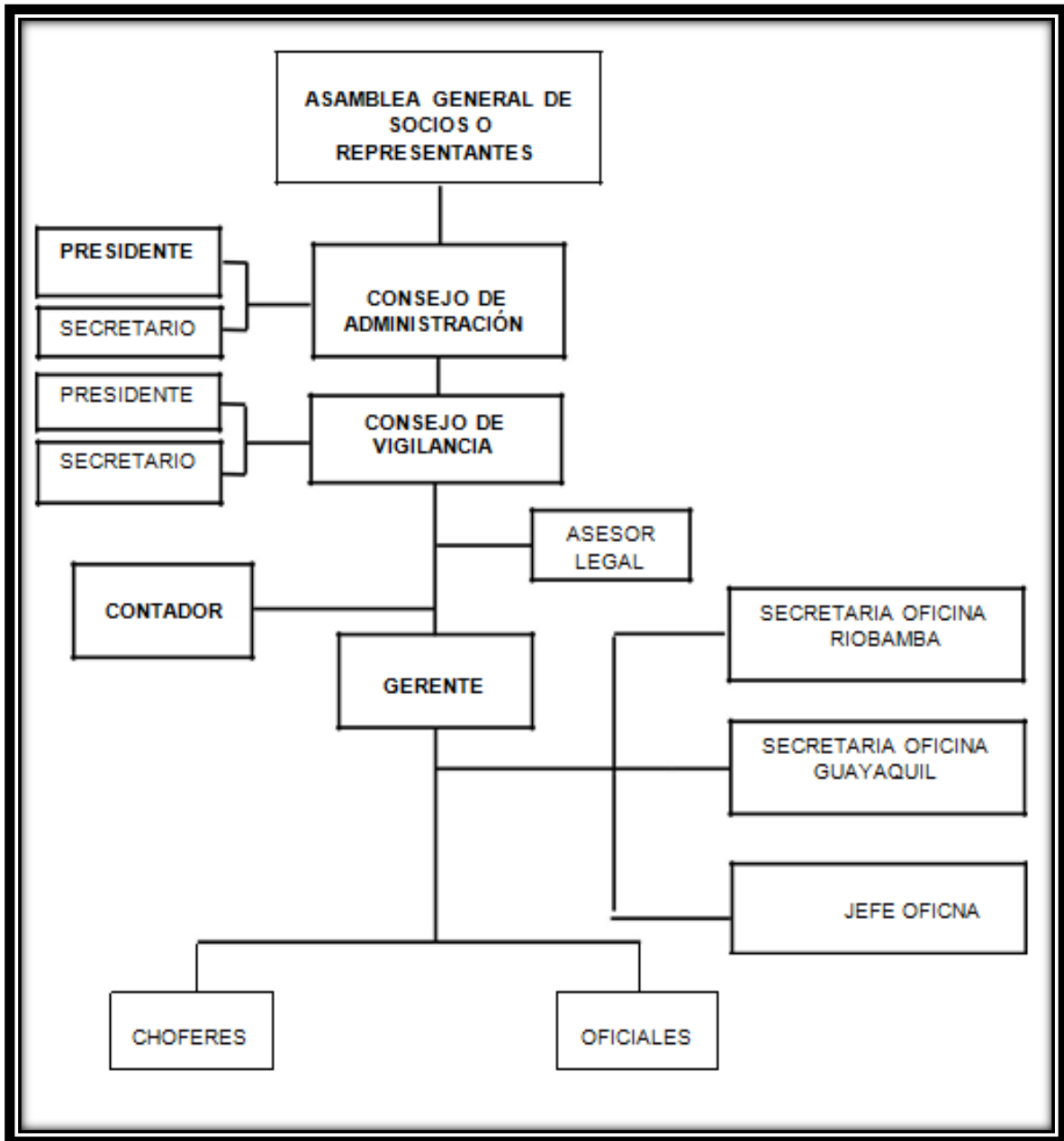
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA AL PACIFICO.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En vista de que la cooperativa de transporte “AL PACIFICO” actualmente cuenta con una estructura organizativa pero la misma no es bien desarrollada ya que es de mucha importancia para el buen funcionamiento de toda organización y que permite establecer una comunicación entre las distintas áreas, esta estructura debe ser desarrollada específicamente para las operaciones que desempeñan diariamente los miembros de esta institución por lo que hemos visto la necesidad de establecer la propuesta de una estructura que les permita organizar los distintos cargos y responsabilidades que deben cumplir y de esta manera lograr un trabajo en equipo y alcanzar de forma óptima los principales fines de la cooperativa.

A continuación se muestra la propuesta de un organigrama para la cooperativa de transporte “AL PACIFICO” el mismo que servirá de orientación a la unidad administrativa de la empresa al reflejar la estructura organizativa:

Ilustración 19 **ORGANIGRAMA ESTRUCTURALA PROPONER DE LA COOPERATIVA
“AL PACIFICO”**



Fuente: Coop “Al Pacifico”
Elaborado Por: Karina Villagómez

A continuación se define los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones funcionales existentes entre los distintos cargos dentro de la cooperativa de transporte “Al Pacifico”:

NIVEL DIRECTIVO: Como se observa en el organigrama debe existir principalmente una Asamblea General de Socios o Representantes que es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa la misma que está integrada por todos los socios.

NIVEL EJECUTIVO: Conformado por el Consejo de Administración que es el órgano de dirección y fijación de políticas de la cooperativa, estando integrado por tres vocales y sus respectivos suplentes, siendo de estos elegidos un presidente y un secretario, siendo el presidente de este consejo el Presidente de la Cooperativa, además se encuentran dentro de este nivel el Gerente de la cooperativa quien es el representante legal de la cooperativa y su administrador responsable, también se puede observar en el organigrama que existe un Consejo de Vigilancia el cual al igual que el Consejo de Administración está integrado por tres vocales, eligiéndose así mismo un presidente y un secretario, y es el órgano que controla los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia.

NIVEL ASESOR: Dentro de este nivel se encuentra el Contador y el Asesor Legal quienes tienen como función asesorar tanto al presidente como al gerente acerca de los diferentes aspectos legales y contables que conciernen a la cooperativa.

NIVEL AUXILIAR O APOYO: Este nivel se encuentra conformado por las secretarías y un jefe de oficina de las diferentes ubicadas en Riobamba, y Guayaquil quienes son las encargadas de apoyar las operaciones diarias que realiza la cooperativa “Al Pacifico”.

NIVEL OPERATIVO: El cual se encuentra conformado por los Choferes y Oficiales de las diferentes unidades quienes son los que llevan a cabo las operaciones diarias ya que son los encargados de prestar el servicio de transporte diariamente a los usuarios.

El poseer una estructura organizacional claramente establecida en la empresa es de mucha importancia ya que permite darle una organización y control a la misma,

también ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades así como definir las atribuciones y actividades que debe realizar cada persona, y finalmente contribuye a la fijación de líneas de autoridad y subordinación de cada persona, es decir lo que cada uno debe realizar para colaborar con el cumplimiento eficiente de todas las actividades planeadas así como principales fines que tiene la organización.

5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “AL PACIFICO”

“El procedimiento para la planeación estratégica es el que se determina a continuación el mismo que consta de ocho etapas:

1. Diagnóstico de la situación actual de la organización
2. Fijación de objetivos generales y específicos
3. Establecimiento de premisas
4. Determinación de estrategias
5. Evaluación de las estrategias planteadas
6. Elección de una o más estrategias
7. Elaboración de planes alternativos
8. Elaboración del presupuesto para la cooperativa.

El procedimiento para la organización de una empresa es el que se determina a continuación el mismo que consta de siete etapas:

1. Identificación de las actividades que realiza la cooperativa
2. Asignación de las actividades al personal
3. Diseño de la estructura organizativa
4. Determinación de niveles jerárquicos
5. Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo

6. Delegación de la autoridad

7. Control de responsabilidades y retroalimentación

El procedimiento para la dirección dentro de una organización se determina a continuación, el mismo que consta de 5 etapas:

1. Toma de decisiones por parte del nivel directivo
2. Integración de las personas que laboran para la organización
3. Motivación a los miembros de la cooperativa
4. Establecer una comunicación fluida entre todos los miembros de la organización
5. Liderazgo y Supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo

El procedimiento para el control para la cooperativa “Al Pacifico” es el que se determina a continuación el mismo que consta de 6 etapas:

1. Comparar el desempeño real con lo planificado
2. Preparar un informe de desempeño
3. Analizar las variaciones encontradas
4. Desarrollar diferentes acciones correctivas para corregir deficiencias
5. Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica
6. Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección.
(13ZAMBRANO, pág. 13)

En base a los procedimientos de planeación, organización, dirección y control descritos anteriormente éstos han sido adaptados para esta cooperativa los mismos que deben ser llevados a cabo por los diferentes organismos existentes dentro de la cooperativa, a continuación se detalla el manual de procedimientos para la cooperativa de transporte “Al Pacifico”:

5.2.1. PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la cooperativa y con la aprobación de la Asamblea General de socios, el mismo que se detalla a continuación:

1.- Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa: Para lo cual se debe llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la cooperativa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra y como se ve afectada la organización por los diferentes factores externos.

2.- Fijación de objetivos para la cooperativa: Para esta etapa se debe determinar tanto los objetivos generales como los objetivos específicos que se pretende lograren en el mediano y largo plazo y cuantificar los mismos, estos objetivos deben ser coherentes, medibles, flexibles, y entendibles para todos además éstos deben ser aceptados por todos los miembros de la organización es decir tanto socios de la cooperativa como el personal que labora para ella.

3.- Establecimiento de premisas: En este punto se tienen que establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación actual de la empresa en aspectos operativos, financieros y administrativo de la cooperativa tanto a nivel interno como externo, es decir esto les permitirá estar preparados sobre algunas situaciones que se pueden dar en el futuro y que pueden afectar a que se cumplan los principales fines de la cooperativa “Al Pacifico”.

4.- Determinación de estrategias para la cooperativa: En esta etapa se debe establecer las líneas de acción es decir que actividades se van a realizar y que cambios se van a implementar con el fin de lograr los objetivos fijados y principalmente mejorar el servicio.

5.- Evaluación de las estrategias planteadas: Para esta etapa se debe analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias es decir identificar aspectos

positivos y negativos de éstas con el fin de determinar si es que van a contribuir o no al mejoramiento del funcionamiento de la cooperativa.

6.- Elección de una o más estrategias: Aquí se tiene que elegir la estrategia o el conjunto de estrategias y alternativas que los encargados de llevar a cabo el procedimiento de planeación de la cooperativa consideren que van a proporcionar una mayor garantía de éxito y sobre todo si es que se van a cumplir los objetivos deseados.

7.- Elaboración de planes derivados: Los encargados de llevar a cabo este procedimiento deben desarrollar algunos planes derivados o anexos como por ejemplo un plan de trabajo o un plan de operaciones que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones realizadas por el personal que labora dentro de la cooperativa.

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

5.2.2. PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la cooperativa es decir el presidente y gerente, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Identificación de las actividades que realiza la cooperativa:** En esta etapa se debe definir cuáles son las actividades específicas es decir actividades primarias y actividades de apoyo que desarrollan diariamente los miembros de esta cooperativa para llevar a cabo el funcionamiento normal de la misma.
- 2. Asignación de las actividades al personal:** En esta etapa se debe determinar las actividades que van a realizar cada uno de los miembros es decir quién va hacer

determinada actividad y cuánto tiempo le va a tomar realizarla por las cuales cada uno debe hacerse responsable de su cumplimiento eficiente.

- 3. Diseño de la estructura organizativa:** Aquí se debe determinar la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización que ya fue definida y el entorno en el cual los miembros de esta cooperativa puedan poner en práctica dicha estrategia, cabe mencionar que la estructura organizativa debe ser flexible en el caso de que en lo posterior se requieran realizar algunos cambios.

En esta etapa se debe diseñar el organigrama de la empresa en el que se encuentre claramente definido tanto de manera gráfica como de forma escrita como está conformada la organización así como también las relaciones funcionales existentes entre los distintos cargos.

- 4. Determinación de niveles jerárquicos:** Aquí se debe definir claramente los diferentes niveles jerárquicos los mismos que se determinan en base al grado de responsabilidad y autoridad asignadas a los diferentes cargos, es decir que en el caso de la cooperativa “AL Pacifico” el nivel directivo y ejecutivo van a poseer un mayor nivel jerárquico debido a que los cargos que se encuentran dentro de estos niveles poseen funciones y responsabilidades con un mayor grado de complejidad y a su vez un alto grado de autoridad.
- 5. Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo:** En esta fase se deben establecer acuerdos entre todos los miembros de la cooperativa con el fin de canalizar los recursos existente con el esfuerzo de todos los miembros de la cooperativa, con el fin de lograr el objetivo principal que es mejorar la gestión administrativa de la cooperativa y con ello el buen funcionamiento de la misma.
- 6. Delegación de la autoridad:** Aunque dentro de la cooperativa de transporte “Al Pacifico” no existe una gran brecha establecida entre los niveles jerárquicos más altos y los más bajos como sucede en otro tipo de organizaciones o empresas, sin embargo es muy importante transferir el trabajo y la autoridad a cualquier otro

miembro de la organización y de esta manera todos puedan aportar con la organización y no se sientan que solamente están para recibir órdenes.

- 7. Control de responsabilidades y retroalimentación:** En esta etapa se va a determinar si se está cumpliendo con las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros que conforman esta cooperativa así como el personal que labora para ella y si es que éstas responsabilidades están de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y habilidades con la finalidad de determinar si es que es necesario realizar cambios o reasignar las diferentes responsabilidades.

5.2.3. PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Administración de la Cooperativa, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Toma de decisiones por parte del nivel directivo y ejecutivo:** En el caso de la cooperativa la toma de decisiones es una atribución principal del presidente conjuntamente con el gerente de la cooperativa pero en base a lo que se determina en la Asamblea General de Socios lo cual es muy positivo ya que permite la participación de todos los socios en la toma de decisiones principalmente cuando se tratan de decisiones sobre aspectos trascendentales para la cooperativa así como también lo que va a determinar el éxito o no de cualquier organización.
- 2. Integración de las personas que laboran para la organización:** Es el aspecto mediante el cual el Gerente en el caso de la cooperativa “Al Pacifico” elige y se provee de los recursos que se requieren para llevar a cabo su respectiva gestión es decir los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para poner en marcha las decisiones que se hayan tomado. Este aspecto es muy importante al momento de que se requiera contratar al personal de apoyo o asesor como lo son las secretarías, contador y asesor legal y al personal del nivel operativo ya que se deben tomar en cuenta algunos aspectos que les permitan desarrollar su trabajo de manera eficiente. El personal que se contrate debe poseer las características

requeridas por la cooperativa para desempeñar su cargo respectivo, para lograr un eficiente desempeño se les debe brindar todos los elementos necesarios para que se puedan desenvolver de manera eficiente además se debe realizar un proceso de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo del personal eficiente con el fin de mejorar el funcionamiento de la cooperativa.

- 3. Motivación a todos los miembros de la cooperativa:** La motivación del personal en toda organización es muy importante ya que mediante ella se puede lograr mejorar el desempeño de todos los miembros y que éstos se sientan identificados, la motivación en la cooperativa “Al Pacifico” corresponde al nivel de dirección es decir gerente y presidente, los mismos que deben realizar la gestión necesaria y elaborar planes de motivación propios para esta cooperativa, como pueden ser charlas de superación y desarrollo personal además establecer planes de incentivos financieros y no financieros, todo esto de acuerdo a las necesidades propias de la organización.
- 4. Establecer sistemas de comunicación para la cooperativa:** La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección ya que mediante él se transmite y recibe información dentro de una organización, para lo cual tanto la presidencia como la gerencia de la cooperativa deben establecer sistemas de comunicación eficaces, el más confiable en este caso es un sistema electrónico de transmisión de información el cual va a permitir tanto a socios como al personal mantenerse correctamente informados ya que cualquier información equivocada origina confusiones y errores, ya que es muy importante que tanto socios como el resto del personal se mantenga al tanto de lo que sucede en aspectos que afectan directamente el funcionamiento de la cooperativa como son principalmente cambios en leyes de tránsito, ordenanzas municipales, y si existen nuevas disposiciones de la Agencia Nacional de Tránsito.
- 5. Liderazgo y supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa:** En esta etapa es muy importante que tanto el presidente como el gerente de la cooperativa establezcan acuerdos y la forma mediante la cual van a

supervisar, vigilar las actividades que se realizan diariamente y además guiar a los demás miembros de la cooperativa. El liderazgo y la supervisión son de gran importancia dentro de toda organización si existe una supervisión efectiva se logrará productividad del personal en el logro de los objetivos establecidos, una buena comunicación, buenas relaciones entre los miembros, personal motivado pero a la vez que actúen en marco de disciplina, y si todo este proceso va acompañado de un buen estilo de liderazgo por parte de los directivos de la cooperativa ésta va a lograr desarrollarse y mejorar su funcionamiento.

5.2.4. PROCEDIMIENTO DE CONTROL

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Vigilancia de la cooperativa, el mismo que se detalla a continuación:

- 1. Comparar el desempeño real con lo planificado:** En esta etapa el organismo correspondiente debe siempre estar vigilando y supervisando que las actividades que se realizan estén de acuerdo a lo planificado además debe realizar una comparación de los resultados reales obtenidos de la gestión administrativa y compararla con los objetivos y metas que fueron planificadas.
- 2. Preparar un informe de desempeño:** Este informe debe ser elaborado conjuntamente por los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa el cual debe mostrar los resultados reales que se obtuvieron luego de la gestión administrativa, los resultados planificados y cualquier diferencia que existe entre ambos para poder determinar las respectivas soluciones.
- 3. Analizar las variaciones encontradas:** En esta etapa el organismo correspondiente de la cooperativa va a realizar un análisis de las variaciones encontradas y las operaciones relacionadas con el fin de determinar las causas que provocaron dichas variaciones.

4. **Desarrollar diferentes acciones correctivas:** Aquí se deben establecer una serie de acciones correctivas opcionales es decir realizar una reunión con los miembros del Consejo de Vigilancia de la cooperativa para determinar dichas acciones para poder corregir cualquier deficiencia que haya sido encontrada.
5. **Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica:** En este punto el organismo correspondiente mediante criterios de selección adecuados va a establecer la mejor acción correctiva para determinado problema y llevarlo a cabo con el fin de solucionar éste de la mejor manera.
6. **Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección:** En esta etapa el Consejo de Vigilancia debe realizar un seguimiento y una evaluación de la acción correctiva que fue aplicada con el fin de determinar si es que realmente está contribuyendo a la solución del problema o no, lo que va a permitir establecer si es que se continúa desarrollando el mismo curso de acción o si es que es necesario cambiarlo es decir realizar una Re planificación.

5.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “AL PACIFICO”.

El objetivo del presente manual de funciones es organizar e instruir a los miembros de la Cooperativa de transporte de Carga Pesada “Al Pacifico” sobre las funciones de los distintos puestos de trabajo que integran la estructura organizativa, el mismo que está encaminado a minimizar el desconocimiento de los deberes o funciones inherentes al cargo, la duplicidad de funciones, la inadecuada atención a los usuarios.

A continuación, se presenta la descripción de cada una de las funciones que le corresponde a los cargos establecidos para el desarrollo eficiente de las actividades diarias de la Cooperativa “Al Pacifico”.

Tabla 11 ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Asamblea General
Finalidad del cargo: Diseñar las resoluciones de la cooperativa que son obligatorias para sus órganos internos y socios, de acuerdo a las leyes, el estatuto y reglamento interno.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y reformar el estatuto. • Conocer y aprobar el plan de trabajo de la cooperativa. • Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos. • Nombrar y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones especiales. • Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes. • Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos. • Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere necesario. • Remover al Gerente de sus funciones con causa justa. • Resolver la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya obligación no sea obligatoria. • Autorizar la emisión de certificados de aportación. • Acordar el monto de aporte en certificados de aportación. Decidir sobre el ingreso de nuevos socios. • Decidir sobre la inclusión o expulsión de un socio. • Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.
Informa directamente a: Socios
<p>Requerimientos: Educación: N/A Experiencia: N/A</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 12 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Consejo de Administración
Finalidad del cargo: Es el responsable de elaborar resoluciones, políticas y normas obligatorias para todos los socios y empleados, como también fiscalizar la correcta administración de la cooperativa.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dictar las normas generales de administración interna de la cooperativa con sujeción a la Ley, al Reglamento General, al Estatuto y a los Reglamentos Internos. • Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios. • Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias. • Preparar y convocar a reuniones de Asamblea. Dirigir las reuniones de la Asamblea. • Levantar Actas tanto de sus reuniones como las de la Asamblea. • Nombrar o remover con causa justa, al Gerente, Jefes de Oficina y Empleados de la cooperativa, así mismo fijar sus remuneraciones. • Supervisar, evaluar el trabajo de la Gerencia • Reglamentar las atribuciones y funciones del Gerente y personal administrativo de la cooperativa. • Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa. • Elaborar el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a conocimiento de la Asamblea General. • Presentar a la Asamblea General la memoria anual de los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia. • Someter a consideración de la Asamblea General el proyecto de reforma al Estatuto. • Autorizar la transferencia de los certificados de aportación, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa. • Reunirse mensualmente o cuando el caso lo amerite.
Informa directamente a: Asamblea General
<p>Requerimientos: Educación: Acreditar capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión. Experiencia: N/A</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 13 CONSEJO DE VIGILANCIA

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Consejo de Vigilancia
Finalidad del cargo: Se encarga de la protección del valor de la cooperativa en términos de los intereses de los socios.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables. • Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea y Consejos de Administración. • Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe. • Preparar los informes cuando se proceda a la expulsión de un socio. Dictar las normas para la elaboración y manejo de la contabilidad. • Emitir un informe sobre el balance general semestral y ponerlo a consideración de la Asamblea General a través del Consejo de Administración. • Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la cooperativa.
<p>Informa directamente a: Asamblea General</p>
<p>Requerimientos: Educación: Capacitado en el área contable y transporte. Experiencia: N/A.</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 14 PRESIDENTE

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DEL CARGO
<p>Identificación del cargo: Presidente</p>
<p>Finalidad del cargo: Da su opinión sobre las actividades u operaciones llevadas a cabo por la cooperativa, para así dar o no el visto bueno y hacer cumplir lo establecido en el Estatuto y Reglamento Interno.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidir las reuniones de Asamblea General y las sesiones del Consejo de Administración. • Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de Asamblea General. • Representar a la cooperativa en todos los actos. • Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques siempre y cuando el reglamento interno así lo determine. • Firmar toda gestión ejecutada por la cooperativa. • Suscribir con el gerente los certificados de la cooperativa. • Controlar y velar por la buena marcha organizativa de la cooperativa. • Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias y a las reuniones del consejo de administración. • Firmar la documentación relacionada con actividades financieras de la cooperativa.
<p>Informa directamente a: Asamblea General</p> <p>Informa indirectamente a: Consejo de Administración</p>
<p>Requerimientos: Educación: Capacitado en el área del transporte Experiencia: N/A.</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 15 GERENTE

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Gerente
Finalidad del cargo: Gestionar el desarrollo de las actividades de la cooperativa de acuerdo con las políticas establecidas por la asamblea general.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la cooperativa en todo acto o contrato. Administrar todos los bienes de la cooperativa. • Crear y mantener buenas relaciones con los empleados para mantener el buen funcionamiento de la cooperativa. • Cumplir y hacer cumplir a los socios las decisiones tomadas por la Asamblea General, los Consejos de Administración y Vigilancia. • Presentar un informe de los balances semestrales y demás informes que solicite la Asamblea General. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada área de la cooperativa. • Suministrar toda la información que le soliciten los socios o los organismos de la cooperativa. • Contratar a los empleados necesarios para que labore en la cooperativa y, fijar sus remuneraciones. • Presentar anualmente informes del estado económico de la cooperativa. Cuidar que la contabilidad se lleve con claridad y al día.
<p>Informa directamente a: Presidente</p> <p>Informa directamente a: Asamblea General</p>
<p>Requerimientos:</p> <p>Educación: Titulo a nivel profesional en Economía, Administración de Empresa, Banca y Finanzas, Contabilidad. Conocimientos en el sector del transporte</p> <p>Experiencia: 2 años en funciones a fines. En el área administrativa, contable o afines. Poseer capacidad de dirección, organización y control de personal y bienes.</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 16 SECRETARIA

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO	
Identificación del cargo: Secretaria	
Finalidad del cargo: Servir de apoyo a la administración de la cooperativa, manteniendo un adecuado ambiente de comunicación, y brindando siempre un trato especial a los usuarios.	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar las actas de las sesiones de la Asamblea General ya sea ordinario o extraordinario y del Consejo de Administración. • Organizar y coordinar la agenda de trabajo y citas del Gerente y Presidente. • Recibir y archivar la correspondencia al día para Gerencia y Presidencia Contestar y despachar la correspondencia al día emitida por el Gerente y Presidente. • Llevar un registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales. • Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. • Certificar con su firma y previa autorización del Presidente, los documentos de la cooperativa. • Mantener ordenadamente y conservar bajo su responsabilidad el archivo. • Elaborar y presentar diariamente los horarios de los turnos y rutas de las unidades. • Brindar la información necesaria de las operaciones de la cooperativa a los usuarios. • Informar a los usuarios con anticipación la salida de cada unidad. Realizar la venta de boletos. • Recibir y enviar encomiendas desde Guayaquil y Paute. Revidar las tarjetas de control de las unidades. 	
Informa directamente a: Gerente	Informa indirectamente a: Presidente
<p>Requerimientos:</p> <p>Educación: Mínimo título de bachiller o Carrera Técnica en Secretariado.</p> <p>Experiencia: 1 año en funciones similares.</p> <p>Conocimiento en relaciones humanas, secretaria, informática.</p>	

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria

Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 17 CONTADOR

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Contador
Finalidad del cargo: Responder por que la información contable de la cooperativa sea completa, confiable y veraz. Así mismo asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y contabilizar las operaciones contables de la cooperativa. • Verificar que todas operaciones contables tengan sus respaldos correspondientes. • Elaborar estados financieros en forma mensual y anual. • Realizar los cálculos y pagos de impuestos mensualmente. • Generar información contable cuando la situación así lo amerite. Supervisar el buen manejo de documentos y archivos. • Controlar aportes de los socios. • Hacer un seguimiento de las deudas de la cooperativa.
Informa directamente a: Gerente Informa indirectamente a: Consejo de Vigilancia
Requerimientos: Educación: Titulo de CPA Experiencia: 2 años desempeñando funciones relativas a contabilidad En el sector del transporte. No ser familiar de ninguno de los miembros de la Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia. Actuar de manera objetiva e independiente

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 18 ASESOR LEGAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Asesor Legal
Finalidad del cargo: Asegurar el cumplimiento del marco jurídico en el que se desenvuelve la cooperativa y garantizar los intereses institucionales.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer a las autoridades de la cooperativa los cursos de acción más convenientes dentro del marco legal. • Emitir los dictámenes y resoluciones en los casos donde se encuentre implicada la empresa. • Mantener un registro actualizado de reglamentos, resoluciones, leyes, decretos y cualquier otro documento legal que este con relación directa con las actividades de la cooperativa. • Asesorar a todos los miembros de la cooperativa respecto a temas legales vinculados al sector del transporte. • Asistir a sesiones de la Asamblea General y Consejo de Administración. Presentar informes de su gestión sea requerido por los consejos. • Asesorar a todos los miembros de la cooperativa, incluido a socios, de las nuevas leyes, reglamentos, decretos y más normativas. • Asumir la defensa judicial o extrajudicial de los consejos siempre y cuando se relacione con actividades propias de la cooperativa.
<p>Informa directamente a: Gerente</p> <p>Informa indirectamente a: Presidente</p>
Requerimientos:
Educación: Título Superior en Jurisprudencia.
Experiencia:
2 años en funciones similares.
Conocimiento de la legislación del país.

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 19 CHOFER

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CARGO
Identificación del cargo: Chofer
Finalidad del cargo: Responsabilidad directa del bienestar y seguridad de los usuarios
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable en su función de conducir. No sobrepasar los límites de velocidad. • No consumir bebidas alcohólicas, ni fumar durante el viaje. Conocer y aplicar las leyes de tránsito vigentes. • Verificar que la unidad este en perfectas condiciones para el viaje. Estacionarse correctamente en las paradas designadas. • Ser amable y cortés con los usuarios. • Llevar los documentos necesarios para los respectivos controles. Respetar los turnos y horarios establecidos por la cooperativa. • Acatar las demás disposiciones emitidas por los órganos de la cooperativa. • Reportar la hora de llegada y salida al destino.
<p>Informa directamente a:</p> <p>Gerente</p> <p>Informa indirectamente a:</p> <p>Presidente</p>
<p>Requerimientos:</p> <p>Educación: Tener la licencia profesional de conducir.</p> <p>Experiencia: N/A</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria
Elaborado Por: Karina Villagómez

Tabla 20 OFICIAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE CARGO
Identificación del cargo: Oficial
Finalidad del cargo: Servir de apoyo a los choferes, brindando un servicio de calidad.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar las necesidades de los usuarios. Ser amable y respetuoso. • Informar las paradas durante el trayecto del viaje. Ayudar a colocar los equipajes de los usuarios. • Encargarse de que las unidades estén limpias y bien presentadas. • Cobrar los pasajes a las personas que suben en el trayecto del viaje. Marcar las tarjetas de control de turnos en los lugares establecidos.
Informa directamente a: Choferes Informa indirectamente a: Gerente
Requerimientos: Educación: Mínimo Título de bachiller. Experiencia: N/A

Fuente: Cooperativa de Transporte “Al Pacifico” – Secretaria

Elaborado Por: Karina Villagómez

5.4 ESTRATEGIAS PARA LA COOPERATIVA “AL PACIFICO” PARA LA TOMA DE DECISIONES

El planteamiento de estrategias se hace con el objetivo de contribuir al desarrollo de la organización, de esta manera la cooperativa “Al Pacifico” podrá tener mayor aceptación por parte de los usuarios, como también le permitirá ubicarse en una posición ventajosa frente a la competencia, y así alcanzar los objetivos y metas planteados. Para el establecimiento de las estrategias se involucró al personal más conocedor de la realidad actual por la que atraviesa la cooperativa y su entorno, ya que se realizó una entrevista a los directivos y demás miembros de la organización, definiéndose así estrategias claras, ejecutables y controlables.

A continuación se presentan las estrategias para la Cooperativa “Al Pacifico”:

5.4.1 ESTRATEGIA 1. OFICINAS BIEN PRESENTADAS

Como podemos conocer la presentación de una oficina tiene un fuerte impacto en las personas e influye mucho al momento de decidir por un servicio, por tanto es indicado tener oficinas que muestren una imagen de un lugar agradable con orden, aseo, comodidad y seguridad. Por tanto la cooperativa debería ofrecer sillas o asientos donde los usuarios puedan esperar cómodamente hasta la hora de salida o llegada de los buses a su respectivo destino.

5.4.2 ESTRATEGIA 2. UNIFORMAR AL PERSONAL

La cooperativa sería la encargada de dotar al personal los uniformes, la misma que se encargaría de definir las telas, colores o modelos, los mismos que representarían a la cooperativa, como también establecer como un requisito su correcta presentación personal y en caso de que no cumplan con este requisito hacer los debidos llamados de atención y sanciones si es el caso, ya que un personal debidamente uniformado mejora la imagen ante un pasajero y también ante la competencia.

5.4.3 ESTRATEGIA 3. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Hoy en día para realizar una capacitación de relaciones humanas a los empleados de una empresa existen personas preparadas lo necesario, por tanto con el fin de mejorar el servicio a los usuarios es necesario contratar uno de estos servicios. Los empleados necesitan conocimientos que les ayuden a analizar la personalidad de una persona para así poder actuar de la manera correcta, puesto que trabajar directamente con el cliente es una tarea un tanto difícil.

También es necesario la capacitación de los choferes en cuanto a leyes, reglamentos de tránsito en temas como multas, puntos en la licencia, sanciones, etc. para este tema existen también personas u organismos expertos en la materia, por tanto la capacitación en estos temas sería frecuente ya que regularmente están cambiando las leyes y reglamentos de tránsito.

5.4.4 ESTRATEGIA 4. CREAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PRECISO Y OPORTUNO

Para ofrecer un servicio de calidad es necesario que la cooperativa implemente un sistema de información que permita controlar las listas de pasajeros y las horas de llegada de las distintas unidades a sus destinos ya que en muchas ocasiones hay personas que requieren información acerca de la hora que llego determinada unidad porque estaban esperando a alguien o algún tipo de encomienda y no tienen quien les den la información necesaria. Con este sistema la cooperativa podrá establecer como regla obligatoria que cada chofer al momento de su llegada se reporte en la oficina de la ciudad de destino y firme el registro correspondiente.

5.4.5 ESTRATEGIA 5. CREAR UN SISTEMA DE RESERVACIONES

Un sistema de reservaciones se aplicara más para los viajes que tiene destino a la ciudad de Guayaquil que cuenta con un trayecto más largo. La necesidad de crear este sistema para los usuarios es por razones de tiempo ya que para muchas de estas personas es imposible acercarse al terminal a adquirir un boleto por esta razón

recurren a la reservación. Este sistema de reservaciones debe tener un tiempo límite de espera y es trabajo de los directivos fijar estos límites.

5.4.6 ESTRATEGIA 6. LIMPIEZA EN EL INTERIOR DE LAS UNIDADES

Todos los dueños de las unidades antes de viajar tienen la obligación de hacer la limpieza de sus unidades todos los días, tanto la limpieza interna como externa. Para evitar que la unidad llegue a su destino con un aspecto no agradable por los desperdicios, lo ideal sería colocar bolsas plásticas. De esta manera se lograra dar una buena impresión de cada una de las unidades.


BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha, Comportamiento Organizacional, Ediciones Granica S.A., 2007.
- ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Ediciones Granica S.A., 2008.
- BACA URBINA, Gabriel, Fundamentos de Ingeniería Económica, 4ta Edición, Mc Graw Hill, México 2007.
- BURBANO Jorge y ORTIZ Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. McGraw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR; Sección Tercera, Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Transporte Art. 163.
- CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (8va Ed), México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. (3ra Ed), México: McGraw-Hill.
- FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Primera Edición, Editorial Prentice Hall.
- GAYNOR, Eric, Fases de Desarrollo Organizacional, Cambio Organizacional, 2010.
- GUERRA SOTILLO, Alexie, Cambios Organización y Entorno, Ediciones Lara.
- HELLRIEGEL, Don, et al, Comportamiento organizacional, 2004.

- HELLRIEGEL, Jackson, Slocum (2009). Administración un enfoque basado en competencias, (11va Ed), México, Cengage.
- IVANCEVICH, John, Lorenzi, Peter, Skinner, Steven y Crosby, Philip, Gestión calidad y competitividad, (1era Edición). Editorial IRWIN.
- Ley orgánica reformatoria a la ley orgánica de transporte terrestre tránsito y seguridad vial, artículo 30.4; 30.5, págs.10-11.
- MUNCH, L. (2010). Administración del Capital Humano, (1ra. Ed), México, Trillas.
- PARIENTE, José Luis (1998). Desarrollo Organizacional, UNAM.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.
- SÁNCHEZ AMBRIZ, Gerardo, (2010). El desarrollo organizacional

ANEXOS.

ANEXO1. ACTA DE FUNDACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO "AL PACIFICO" MIXTA DE TRANSPORTES "AL PACIFICO"

	COOPERATIVA MIXTA DE CONSUMO, CREDITO Y TRANSPORTES "AL PACIFICO"
	OFICINA PRINCIPAL RIOBAMBA: CASILLA No. 79 - TELF. 2339
SEGURIDAD — RAPIDEZ — ORGANIZACION	

Riobamba,.....

ACTA DE FUNDACION DE LA COOPERATIVA MIXTA DE TRANSPORTES
"AL PACIFICO"

En la ciudad de San Pedro de Riobamba, a los doce días del mes de FEBRERO DE MIL NOVECIENTOS SESENTA Y DOS, constituyose la Cooperativa Mixta de Transportes, bajo la denominación de "AL PACIFICO" la misma que registrá de acardo con los Estatutos amparados por la Ley de las Cooperativas y su Reglamento General y sus propios Reglamentos.

Los Estatutos de la Cooperativa que hoy se funda, han sido aprobados por el PODER EJECUTIVO representado por el señor Ministro de Previsión Social y Cooperativas, Doctor Juan Isaác Lovato, inscrita en la Dirección General de Cooperativas, bajo el número de orden seiscientos noventa y cuatro, y que corresponde al Acuerdo Ministerial número 2749.

La Cooperativa Mixta de Transportes Al Pacifico, es de duración ilimitada, y sus finalidades son : **TRANSPORTE - CONSUMO Y CREDITO**.

En fé de conformidad, suscribimos la presente acta, en la Sesión Solemne Inaugural.

Leonidas E. Baroano,
Obispo de Riobamba

Manuel Medina Luján

José María...

Julio C. Calata

Luis...

EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL INTERINO DE LA REPUBLICA

CONSIDERANDO:

Que se ha enviado al Ministerio de Previsión Social la documentación correspondiente al Estatuto de la Cooperativa de TRANSPORTE "AL PACIFICO"

aprobado mediante Acuerdo Ministerial No. 2749 de 29 de diciembre de 1.961 e inscrita en el Registro General de Cooperativas el 29 de diciembre de 1.961, con el número de orden 694; documentación que contiene todos los datos actualizados de acuerdo con las disposiciones constantes en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General;

Que, de conformidad con el Art.2o. del Acuerdo Ministerial No.8460, de 10 de marzo de 1.967, las cooperativas tienen la obligación de encuadrar su estatuto y reglamentos internos a la Ley de Cooperativas y a su Reglamento General, para que puedan seguir haciendo uso de todos sus derechos;

ACUERDA:

Art.1o.- Declarar la existencia legal de la Cooperativa de TRANSPORTE "AL PACIFICO"

domiciliada en Riobamba- Provincia de Chimborazo, y aprobar las modificaciones introducidas a su Estatuto.

Art.2o.- Reinscribir definitivamente en el Libro respectivo a la antedicha Cooperativa.

COMUNIQUESE.-Palacio Nacional, en Quito, a 14 julio 1967

POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL INTERINO DE LA REPUBLICA, EL MINISTRO DE PREVISION SOCIAL Y TRABAJO,

Dario Machuca Palacios
Dario Machuca Palacios

[Signature]

DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS.-Quito, a Esta Cooperativa queda reinscrita en el Registro respectivo con el No. 134

GRUPO:

[Signature]

CLASE:

DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS.- Quito, a 27 de octubre de 1980
La Infrascrita Secretaria General de la Dirección Nacional de Coope
rativas CERTIFICA que es fiel copia del original que reposa en el
archivo de esta Dirección.

Leda. Dolores Berro
SECRETARIA GENERAL DE LA DIRECCION
NACIONAL DE COOPERATIVAS.



ANEXO 2. NÓMINA DE SOCIOS

COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO”

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	ESTADO
1	ARGUELLO CAMACHO FELIX RODRIGO	ACTIVO
2	AUCANCELA CHUGÑAY CARLOS HERNAN	INACTIVO
3	ALVAREZ PEREZ LUIS FERNANDO	ACTIVO
4	AYALA FONSECA ÁNGEL TORIBIO	INACTIVO
5	AYALA VALLEJO VICTOR HUGO	ACTIVO
6	AYALA VALLEJO HERNAN PATRICIO	INACTIVO
7	BUENAÑO MENDOZA JUAN GABRIEL	ACTIVO
8	CARGUA LÓPEZ MARCO PATRICIO	ACTIVO
9	CRIOLLO FLORES ÒSCAR	INACTIVO
10	CAIZA PANTA PATRICIO RAUL	ACTIVO
11	CARGUA LÓPEZ JORGE EDUARDO	INACTIVO
12	CARGUA CAYANCELA SIMÒN	INACTIVO
13	CAGUANA SUICA DAMIÀN	INACTIVO
14	CORONEL LLAMUCA MANUEL	ACTIVO
15	CUELLO NUÑEZ ANGEL	ACTIVO
16	CHUGÑAY LLANGARI LUIS ALBERTO	INACTIVO
17	CHUGÑAY REMACHE FRANCISCO MARCEL	INACTIVO
18	DÍAZ BERRONES PEDRO CARLOS	ACTIVO
19	ESPARZA FLORES JORGE ARTURO	ACTIVO
20	FLORES QUISHPE LUIS	INACTIVO
21	FLORES LEMA ROSENDO	ACTIVO
22	FREIRE MARTINEZ JUSTO ABRAHAM	INACTIVO
23	GRANIZO LENTEFUELA JUAN PABLO	INACTIVO
24	GUALOTO RIVADENEIRA DANIEL ELICEO	INACTIVO
25	GUARANGA SIMALEZ GERARDO	ACTIVO
26	GUEVARA ECHEVERRIA CARLOS ALFONSO	INACTIVO
27	GUERRERO REINO RICARDO JACINTO	INACTIVO
28	ILBAY TIUQUINGA JOSÉ MARÍA	INACTIVO

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	ESTADO
31	LEÓN CASTILLO WASHINGTON	ACTIVO
32	MATUTE JAYA LUCIANO	INACTIVO
33	MAYGUA MERCEDES DE LOURDES	ACTIVA
34	MAMARANDY SISLEMA PIEDAD LILIANA	ACTIVO
35	MARTINEZ SISLEMA LUIS GONZALO	INACTIVO
36	MERLO GARCES JORGE SALOMÓN	INACTIVO
37	MERLO LEÓN PEDRO VICENTE	INACTIVO
38	MIRANDA REINO SEGUNDO GONZALO	INACTIVO
39	MONCAYO ZABALA MAURO IGNACIO	INACTIVO
40	MONCAYO ZAVALA JUAN HUMBERTO	INACTIVO
41	MONCAYO ZAVALA LUIS VITERVO	ACTIVO
42	MURILLO OVIEDO MARCO VINICIO	ACTIVO
43	NIETO SALOMON RICARDO	ACTIVO
44	OLMEDO CEPEDA EDGAR RAUL	INACTIVO
45	OVIEDO ESPARZA JOSE IGNACIO	ACTIVO
46	OVIEDO CALDERON JOSE LUIS	ACTIVO
47	PAGUAY OROZCO MILTON JESUS	ACTIVO
48	PARRA VALLEJO JESÙS	INACTIVO
49	PARRA HUARACA LUIS	INACTIVO
50	PUSAY RUIZ CARLOS MANUEL	INACTIVO
51	QUIGUIRÍ RAMOS LUIS HERIBERTO	INACTIVO
52	REAL LLIQUIN GEONANNY	INACTIVO
53	REINO LLANGARI JULIO ALFREDO	INACTIVO
54	REINO LLANGARI LUIS ARNALDO	INACTIVO
55	REINO LLANGARI JOSÈ ERNESTO	INACTIVO
56	REMACHE CHUGÑAY MARCO FELIPE	INACTIVO
57	SISLEMA FERNANDEZ MANUEL VÍCTOR	INACTIVO
58	SUAREZ ROMERO ESTUARDO FRANCISCO	ACTIVO
59	VALDIVIEZO HUILCAREMA JAVIER	ACTIVO
60	VILLAGOMEZ DIAZ GERMAN RICARDO	ACTIVO

ANEXO 3. DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE PESADO “AL PACIFICO” “AL PACIFICO” 2013-2014

	
Fecha de Generación de Documento: 20/10/2015	
Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación	
COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	
DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	
SECTOR:	COOP - EPS
RUC:	0690020343001
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE TRANSPORTES AL PACIFICO
PROVINCIA:	CHIMBORAZO
CANTÓN:	RIOBAMBA
PARROQUIA:	VELOZ
DIRECCIÓN:	Roma S/N Viena y Atenas
TELÉFONO:	023628760
SEGMENTO NIVEL:	NIVEL 1
ESTADO:	ACTIVA
DIRECTIVOS	
REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):	JOSE IGNACIO OVIEDO ESPARZA
PRESIDENTE:	FLORES REAL EDGAR ROSENDO
SECRETARIO:	ROSA ELENA CHAVEZ MALDONADO
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:	NIETO BEJARANO NORBERTO SALOMON
La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec	

ANEXO 4. FOTO CAMIONES DE TRANSPORTE



ANEXO 5. SEDE

Riobamba:



Guayaquil:




ANEXO 6. HOJAS MEMBRETADAS

COOPERATIVA DE TRANSPORTES

“ AL PACIFICO ”

SEGURIDAD - RAPIDEZ - ORGANIZACION



The logo features a circular emblem with a mountain range and a sun. The text 'COOPERATIVA DE TRANSPORTES' is written around the top of the circle. Below the circle, the words 'RIOBAMBA' and 'GUAYAS' are written on either side of a central banner. Below the banner, the words 'AL PACIFICO' are written.

RIOBAMBA: CDLA. POLITECNICA DOS - CALLE VIENA ENTRE ROMA Y VARSOVIA - SECTOR DEL AGUA POTABLE - TELF: 2924230
GUAYAQUIL: LOTIZACION INMACONSA CALLE CEDROS N° 6 Y CAZUARINA - TELF: 042113857 - 042113532 - CEL.: 0959267775

ANEXO 7. HOJA DE RUTA

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "AL PACIFICO"

HOJA DE RUTA



PRIMERA SEMANA DE ENERO-2011

LUNES 03	MARTES 04	MIERCOLES 05	JUEVES 06	VIERNES 07
Sr. Ignacio Oviedo 12	Sr. Estuardo Suárez 14	Sra. Mercedes Maigua 15	Sr. Javier Valdiviezo 02	Sr. Angel Lema 03

03 de Enero del 2011

Srta. Rosa Chávez
JEFE DE OFICINA



ANEXO 8. HOJA DE MANIFIESTO DE TRASLADO DE MERCADERÍA

		COOPERATIVA DE TRANSPORTES PESADO “AL PACIFICO” SEGURIDAD Y ORGANIZACION		
RIOBAMBA: CALLE VIENA Y ROMA CIUDADELA LA POLITÉCNICA SECTOR DEL AGUA POTABLE TELF. 2924230		GUAYAQUIL: LOTIZACION INMACONSA CALLE CEDROS FRENTE AL COLEGIO LEONIDAS GARCIA TELF: 042113857 - 042113532 - CEL.: 0959267775		
GUAYAQUIL: JULIO 02 del 2.014		Nº 001984		
SOCIO: PARTIC• GEOVANNY NIETO Nº P•		CONDUCTOR: SR• G• NIETO		
DESTINO: RIOBAMBA				
GUIA Nº.	Nº. DE BULTOS	REMITENTE	DESTINATARIO	VALOR DEL FLETE
059402	3 paq.	FISA	ELISA ZUMBA	\$ 4.50
059515	20 saca.	NAVIJU	HECTOR HARO	12.00
059516	3 paq.	FISA	ELISA ZUMBA	4.50
059517	2 paq.	PROALUM	ELISA ZUMBA	3.00
059514	4 bbnas	NAVIJU	ARMANDO PORTALANZA	5.00
059521	25 bult.	INDUCALIDAD	DENNYS LAYEDRA	17.50
059522	20 bult.	PICA	IRMA PARRA	30.00
059505	5 bult.	IMPORPARIS	ADRIANA PRAY	6.25
059523	19 bult.	CITEPA	MERCY VILEMA	38.00
059524	24 bult.	PICA	GABRIELA MENESES	36.00
059526	1 cart.	ALM/BOYACA	ORGATEC	1.50
059528	6 bult.	CONFORTOLA	BOLIVAR HIDALGO	4.80
059533	2 bult.	SUPRINSA	PINTACAR	2.75



ANEXO 9. GUÍA DE TRANSPORTE.

CANT.	DETALLE DE LA MERCADERIA	FLETE
		
VALOR DECLARADO _____ CON IVA 0%		
SEGURO DE TRANSPORTE _____ CON IVA ____%		
IMPORTE DEL IVA		
NO ACEPTAMOS RECLAMOS UNA VEZ ENTREGADA LA MERCADERIA Y FIRMADO LA GUIA.		TOTAL \$
<small> NOTA: La mercadería viaja por cuenta y riesgo del dueño, la Cooperativa no se responsabiliza por pérdidas de mercadería debido a causa de fuerza mayor, tales como: Asalto a mano armada, incendio, Accidentes de tránsito, artículos susceptibles de mermas, o fácil descomposición. No respondemos por mercaderías no retiradas de la Empresa después de 60 días la mercadería viaja bajo responsabilidad del dueño del carro. Por pérdida de mercadería no declarada su valor total, se responderá hasta un máximo de 20 USD. </small>		
_____ JEFE DE OFICINA	_____ TRANSPORTISTA	_____ RECIBI CONFORME C.I. _____
VALOR DE LA GUIA \$ 0.10 CENTAVOS		



ANEXO 10. FACTURA.

VALOR DE LA GUIA \$ 0.15 CENTAVOS		COOPERATIVA DE TRANSPORTES “AL PACIFICO” SEGURIDAD Y ORGANIZACION RUC: 0690020343001 - AUT. SRI. 1112813164	FACTURA S: 002-001-000 052872	
	OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD		MATRIZ RIOBAMBA: ROMA ENTRE VIENA Y ATENAS - CIUDADELA LA POLITECNICA DOS SECTOR DEL AGUA POTABLE - TELF. 2628760 SUCURSAL GUAYAQUIL: LOTIZACION INMACONSA CALLE CEDROS N° 6 Y CAZUARINA - FRENTE AL COLEGIO LEONIDAS GARCIA - TELF: 042113857 - 042113532	
Fecha:		Chofer:	Placa:	
Remite:		RUC		
Recibe:		RUC		
Destino:		Dirección:		
	CANTIDAD	DESCRIPCION	V/UNITARIO	FLETE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
USCA TOLEDO MARIO PATRICIO - Imprenta Nueva Imagen - RUC 0601910888001 - AUT. 2111 - DEL 052801 AL 052900 FECHA AUTORIZACION 30/MAYO/2013 - F. CADUCA 30 DE AGOSTO DEL 2013			T. Gravado con IVA 0%	
NOTA: La mercadería viaja por cuenta y riesgo del dueño, la Cooperativa no se responsabiliza por pérdidas de mercaderías debido a causa de fuerza mayor, tales como: Asalto a mano armada, incendio, accidente de tránsito, artículos susceptibles de mermas, roturas o fácil descomposición. No respondemos por mercaderías no retiradas de la Empresa después de 60 días la mercadería viaja bajo la responsabilidad del dueño del carro. Por pérdida de mercadería no declarada su valor total, Se responderá hasta un máximo de 20 USD.			T. Gravado con IVA.....%	
			Importe del IVA	
			Total de esta Factura USD	
_____ GERENTE		_____ TRANSPORTISTA		_____ RECIBI CONFORME
ORIGINAL: ADQUIRENTE / PRIMERA COPIA: EMISOR / 2DA. Y 3RA. COPIA: SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO				C.I. _____

ANEXO 11. COMPROBANTE DE RETENCIÓN.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTES "AL PACIFICO" SEGURIDAD Y ORGANIZACION				RUC: 0690020343001	
MATRIZ RIOBAMBA: ROMA ENTRE VIENA Y ATENAS - CIUDADELA LA POLITECNICA DOS SECTOR DEL AGUA POTABLE - TELF. 2924230 SUCURSAL GUAYAQUIL: LOTIZACION INMACONSA CALLE CEDROS N°6 Y CAZUARINA - FRENTE AL COLEGIO LEONIDAS GARCIA - TELF: 042113857 - 042113532				COMPROBANTE DE RETENCION		S: 001-001-000 001350	
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD				AUTORIZACION SRI. 1113701690			
Sr (es): _____		Fecha de Emisión: _____					
RUC: _____		Tipo Comprobante de Venta: _____					
Dirección: _____		No. Comprobante de Venta: _____					
CONCEPTO	EJERCICIO FISCAL	Base Imponible para la Retención	IMPUESTO	Código del Impuesto	% de la Retención	VALOR RETENIDO	
Original: Sujeto Pasivo Retenido / Copia: Agente de Retención						VALOR RETENIDO: _____	
_____ Firma Agente de Retención				_____ CONTRIBUYENTE			
USCA TOLEDO MARIO PATRICIO - Imprenta Nueva Imagen - RUC 0601910888001 - AUT. 2111 - DEL 001301 AL 001400 FECHA AUTORIZACION 15/OCTUBRE/2013 - F. CADUCA 15 DE ENERO DEL 2014							

ANEXO 12. COMPROBANTE DE EGRESOS.

 <p>AL PACIFICO</p>	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “AL PACIFICO” SEGURIDAD Y ORGANIZACION</p> <p>RIOBAMBA: CALLE VIENA ENRE ROMA Y VARSOVIA - CIUDADELA LA POLITECNICA SECTOR DEL AGUA POTABLE - TELF. 2924230 GUAYAQUIL: LOTIZACION INMACONSA CALLE CEDROS - TELF: 042113857 - 042113532 - CEL.: 0982479582</p>		
RUC: 0690020343001	<p>COMPROBANTE DE EGRESO N° 002894</p>		
Riobamba, a.....de.....del 20.....			
Señor:.....			
CUENTA N°	CONCEPTO DE PAGO	MONTO	
			
	TOTAL \$		
VALOR: _____			
En pago de los conceptos arriba expresados		FIRMA _____	
OBSERVACIONES:			
VTO. BCO. CONTABILIDAD	APROBADO POR	BANCO	CHEQUE N°