



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Ingeniería de la Producción y Operaciones

*“Planeación Estratégica y Definición de la Estrategia Corporativa del
Servicio de Transportación Terrestre de Pasajeros de la Cooperativa
Loja Internacional”*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero de la Producción y Operaciones**

AUTOR:

Fierro Espinosa Luis Hernán

DIRECTOR:

Ing. Iván Rodrigo Coronel

Cuenca, Ecuador

2011

DEDICATORIA

Dedicado este trabajo a todas las personas que me han brindado, el apoyo necesario en el transcurso de mi vida, a mis padres: Dolores y Hernán que siempre creyeron en mí y me apoyaron en cada momento, a mis hermanas: Viky, Doris, Astrid y Mariuxi, que son las personas que me alentaron a seguir adelante en todos los momentos de mi carrera y ha sido un pilar fundamental para mi auto-superación y crecimiento espiritual.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento eterno a Dios, quien me ha proporcionado salud y vida, a la Universidad del Azuay, a la Facultad de Ciencia y Tecnología, a todos los docentes de la carrera de Ingeniería en Procesos y Operaciones por haber compartido sus conocimientos y ser parte fundamental en el proceso de enseñanza. De igual forma agradezco a la Cooperativa de Transportes Loja por haberme permitido realizar el presente estudio, mi gratitud al Sr Ing. Iván Rodrigo Coronel, amigo y director de mi tesis quien fue la persona que me asesoro y dirigió la presente investigación, un agradecimiento especial a mi cuñado Vinicio Córdova O, quien me alentó a seguir adelante.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominada “Planeación Estratégica y Definición de la Estrategia Corporativa del Servicio de Transportación Terrestre de Pasajeros de la Cooperativa Loja Internacional”. A través de los métodos, descriptivo e investigativo determinamos la situación y el problema real de la cooperativa en el campo estructural, organizacional y de procesos, utilizando las diferentes técnicas como son la entrevista, la encuesta y la tabulación de datos priorizamos los problemas, llegando a descubrir que en la empresa nunca se determino la visión y misión, la fijación en orden jerárquico de los objetivos para cumplir una meta, la elaboración de estrategias para buscar la mejora continua a través de los cambios y modernización de la empresa.

ABSTRACT

This investigation is named "Strategic Planning and Definition of Corporate Strategy of the Terrestrial Passenger Transportation Service of Cooperative Loja International". Through descriptive and investigative methods, the true situation and problems of the cooperative in its areas of structure, organization and process were determined. Using different techniques, such as interviews and data tabulation, the information was prioritized and led to the discovery that the company had never determined its vision and mission, set objectives in hierarchical order to achieve goals, or elaborated strategies to look for continuous improvement through changes and modernization of the company.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Contenido.....	vi
Índice de Ilustraciones y Fotos.....	x
Índice de Tablas.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: LA ORGANIZACION	
1.1 Nombre de la Organización.....	4
1.2 Ubicación.....	4
1.3 Reseña Histórica.....	5
1.4 Características generales de la Organización.....	10
1.5 Líneas de negocios y productos.....	11
1.5.1 Transportación de pasajeros.....	12
1.5.2 Courier transporte de cargas y encomiendas.....	13
1.5.3 Expresos Internacionales.....	13
1.5.4 Taller de carrocerías.....	14
1.5.5 Estacion de servicios de combustibles.....	15
CAPITULO 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1 Conceptualización de la planeación estratégica.....	16
2.2 Análisis de la situación actual de la empresa.....	16
2.3 Pensamiento estratégico.....	21

2.3.1 Valores estratégicos	22
2.3.1.1 Declaratoria de los valores estratégicos	24
2.3.2 Misión	25
2.3.2.1 Declaración de Misión	27
2.3.3 Visión	27
2.3.3.1 Declaración de Visión	29
2.3.4 Estrategia.....	29
2.3.4.1 Estrategia de la Cooperativa de Transportes Loja.....	32
2.4 Planeación a Largo Plazo	32
2.4.1 Áreas Estratégicas Críticas (AEC)	33
2.4.2 Asunto Estratégico Crítico (AsEC).....	34
2.4.3 Objetivos a Largo Plazo	36
2.4.4 Plan Estratégico de Acción	38
2.5 Planeación táctica.....	45
2.5.1 Áreas Críticas de Resultados (ACR).....	45
2.5.2 Cuestiones Críticas (CC) e Indicadores Clave de Desempeño	47
2.5.3 Objetivos a Corto Plazo	49
2.5.4 Plan Operativo Anual (POA)	51

CAPITULO 3: ESTRATEGIA CORPORATIVA

3.1 Conceptualización de la estrategia corporativa.....	59
3.1.1 Estrategia corporativa.....	60
3.1.2 Estrategia de negocio	60
3.1.3 Formulación de la estrategia empresarial.....	60
3.1.4 Reflexión Estratégica	61
3.1.4.1 La estrategia frente a las operaciones.....	62
3.2 Diseño de la estrategia corporativa	65

3.2.1 Identificación de las necesidades de la empresa, que requiera la propuesta de una estrategia.....	66
3.2.1.1 Perfil estratégico actual	67
3.2.1.2 Análisis de las variables internas y externas	69
3.2.1.3 Exploración de las diferentes fuerzas impulsoras y posibles perfiles estratégicos	73
3.2.1.4 Determinar el pulso estratégico futuro del negocio	74
3.3 Desarrollo de un futuro perfil estratégico	75
3.4 Desarrollo de perfiles tentativos.....	75
3.4.1 Anticipación de las implicaciones de su estrategia.....	76
3.4.1.1 Contra el perfil actual	76
3.4.1.2 Contra la información estratégica	78
3.4.1.3 Contra los perfiles competitivos	79
3.4.1.4 Perfil Estratégico Final.....	80
3.5 Mecanismos para la implementación, seguimiento y control	80

CAPITULO 4: VALIDACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

4.1 Pasos para la implementación del pensamiento estratégico en la empresa.....	82
4.1.1 Misión, Visión en el lapso de un mes	83
4.2 Revisión de la estrategia durante el primer trimestre.....	85
4.3 Establecimiento de acciones de garantía	86
4.3.1 Normalizar prácticas operativas durante el cuarto mes.....	86
4.3.2 Entrenamiento de los nuevos métodos.....	87
4.3.3 Incorporar el control de gestión del departamento para el quinto mes	89
4.3.4 Reconocer y difundir resultados al sexto mes.....	89
4.4 Indicadores	89
4.4.1.Indicadores seleccionados	90
4.4.1.1 Indicador relacionado con el tiempo	90

4.1.1.2 Indicador relacionado con el contenido	91
4.1.1.3 Indicadores estratégicos	91
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

Índice de Ilustraciones y Fotos

Figura 1.1 Maqueta del bus de la Cooperativa Loja	6
Figura 1.2 Bus Scania K 380 Modelo 2009.....	9
Figura 1.3 Casa Matriz de Cooperativa Loja.....	11
Figura 1.4 Logotipo de la Transportación y uno de los buses de la Empresa.....	12
Figura 1.5 Logotipo de Courier y la oficina en la Ciudad de Quito	13
Figura 1.6 Logotipo de Expresos	13
Figura 1.7 Taller de carrocerías de la Cooperativa Loja.....	14
Figura 1.8 Estación de servicio de la Cooperativa Loja	15
Figura 3.1 Estrategia Corporativa	59
Figura 3.2 Marco de la Reflexión Estratégica	62
Figura 3.3 Matriz de la Reflexión Estratégica	62
Figura 3.4 Empresas que se encuentran en el Cuadrante A de la Matriz	63
Figura 3.5 Empresas que se encuentran en el Cuadrante B de la Matriz	63
Figura 3.6 Empresas que se encuentran en el Cuadrante C de la Matriz	64
Figura 3.7 Empresas que se encuentran en el Cuadrante D de la Matriz	64
Figura 3.8 Matriz completa de la Reflexión Estratégica	65
Figura 3.9 Exploración de la Fuerzas Impulsoras.....	73
Figura 4.1 Frecuencias a la Provincia de Loja.....	93
Figura 4.2 Frecuencia Loja- Cuenca.....	94
Figura 4.3 Frecuencia Loja- Guayaquil	95
Figura 4.4 Frecuencia Loja- Quito (Servicio Popular)	96
Figura 4.5 Frecuencia Loja- Quito (Servicio Especial)	97

Índice de Tablas

Tabla 2.1 Análisis de la situación actual de la Empresa	17
Tabla 2.2 Valores Estratégicos	23
Tabla 2.3 Determinación de la Misión de la Empresa	25
Tabla 2.4 Determinación de la Visión de la Empresa.....	28
Tabla 2.5 Determinación de la Estrategia de la Empresa	29
Tabla 2.6 Matriz de Decisión de Factores Estratégicos.....	31
Tabla 2.7 Áreas Estratégicas Críticas (AEC).....	33
Tabla 2.8 Asunto Estratégico Crítico (AsEC).....	35
Tabla 2.9 Objetivos a Largo Plazo.....	37
Tabla 2.10 PEA Desarrollo de mercado	39
Tabla 2.11 PEA Desarrollo de mercados y productos	40
Tabla 2.12 PEA Estructura organizacional.....	41
Tabla 2.13 PEA Gestion de Talento Humano.....	42
Tabla 2.14 PEA Planes, programas y proyectos	43
Tabla 2.15 PEA Proyecciones financieras	44
Tabla 2.16 Áreas Críticas de Resultados (ACR)	46
Tabla 2.17 Cuestiones Críticas (CC) e Indicadores Clave de Desempeño	48
Tabla 2.18 Objetivos a Corto Plazo	50
Tabla 2.19 POA Número de innovaciones	53
Tabla 2.20 POA Reformulación de la publicidad	54
Tabla 2.21 POA Tasa de capacitación del personal.....	55
Tabla 2.22 POA Optimización del desempeño del proceso	56
Tabla 2.23 POA Diseño de nuevas promociones.....	57
Tabla 2.24 POA Incremento de la capacidad.....	58

Tabla 3.1 Productos y servicios	67
Tabla 3.2 Ambiente interno.....	69
Tabla 3.3 Pulso estratégico	74
Tabla 3.4 Análisis contra el perfil actual	77
Tabla 3.5 Análisis contra la información estratégica.....	78
Tabla 3.6 Análisis contra los perfiles competitivos	79
Tabla 4.1 Verificación del cumplimiento.....	84
Tabla 4.2 Del cumplimiento del pensamiento estratégico	85
Tabla 4.3 Indicador relacionado con el tiempo.....	90
Tabla 4.4 Indicador relacionado con el contenido	91
Tabla 4.5 Indicadores estratégicos	92
Tabla 4.6 Análisis de capacidad de las diferentes rutas de la empresa	92

Fierro Espinosa, Luis Hernán.

Trabajo de graduación.

Ing. Iván Rodrigo Coronel.

Febrero del 2011.

***“Planeación Estratégica y Definición de la Estrategia Corporativa del Servicio de
Transportación Terrestre de Pasajeros de la Cooperativa Loja Internacional”***

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo global caracterizado porque el mercado cambia a alta velocidad; así, repentinamente, los procesos de negocio pueden quedar desintegrados e ineficientes cediendo ventajas competitivas y, otros más flexibles, que se consolidan y desarrollan.

En este espacio se mueve la transportación interprovincial de pasajeros, entre la dicotomía del servicio público y el negocio. Por ello, es indispensable que las organizaciones cuenten con una planeación estratégica, que les permita planificar y tomar decisiones que ayuden al buen desempeño y éxito de las mismas.

En la actualidad existe un indiscutible aumento de la movilidad social que determinan nuevas exigencias al mercado de transportación de pasajeros; asimismo, se generan diversas alternativas de competencia, por lo que es de vital importancia contar con una planeación estratégica, entendiendo que con esta herramienta se puede planear y tomar decisiones futuras en forma participativa, que permita seguir innovando y hacer frente al reto de servir con eficacia y eficiencia.

La transportación de pasajeros en países vecinos como son Colombia y Perú es de excelente calidad; es por ello que estos países cuentan con las más grandes flotas de la transportación en la región, lo que nos invita a considerar que es indispensable innovar los servicios que se brinda a los clientes para no quedar relegados ante la transportación de la región.

La Cooperativa de Transportes Loja, seguramente la más arraigada en la cultura de los lojanos y lojanas, es una organización encargada de la transportación terrestre de pasajeros Interprovincial e Internacional. Es la empresa más grande del país, hecho que desde una perspectiva amplia nos invita a pensar: ¿Cómo lo ha logrado?. Sin embargo, paradójicamente, desde su creación no cuenta con un plan estratégico, considerado en la actualidad, en tiempos de mayor competitividad, como herramienta indispensable.

En general, todas las empresas que buscan la excelencia tienen que considerar la perspectiva de ser mejores, es decir, superarse a sí mismas. Desde esa perspectiva, la Cooperativa de Transportes Loja, requiere revisar sus procesos organizacionales, especialmente aquellos considerados claves para entregar al cliente un excelente servicio; ha tenido una constante innovación de sus servicios y unidades para garantizar una creciente atención de calidad a sus clientes. En síntesis: tiene la necesidad de implementar un plan estratégico.

Esto me ha motivado a desarrollar el tema: ***“Planeación Estratégica y Definición de la Estrategia Corporativa del Servicio de Transportación Terrestre de Pasajeros de la Cooperativa Loja Internacional”***

Los objetivos que se pretenden lograr con este proceso de planeación estratégica giran en torno a establecer la situación actual de la Cooperativa de Transporte Loja; determinar el pensamiento estratégico de la organización; desarrollar la planeación a largo plazo de la empresa; realizar la planeación táctica de la institución.

Para el desarrollo de la presente se utilizó la siguiente metodología:

DESCRIPTIVA.- Porque debemos llegar a conocer la situación, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

DOCUMENTAL.- Porque se utiliza fuentes documentales como libros, periódicos, revistas, actas notariales, encuestas, conferencias escritas, documentos fílmicos como

películas, diapositivas, documentos grabados como discos, cintas incluido documentos electrónicos como página web.

Esta investigación muestra los resultados que los podemos resumir diciendo que, el presente proyecto de planeación estratégica, permitirá que la organización mejore permanentemente la calidad en el servicio, a través de una excelente atención al cliente, selección y formación de un personal capacitado acorde a las expectativas y exigencias del cliente convirtiendo al servicio en un medio para alcanzar una satisfacción, la implementación de nuevas y modernas tecnologías para brindar atención rápida y eficiente, respondiendo así a los continuos cambios tecnológicos, la implicación de políticas con la finalidad que los directivos tomen las mejores decisiones y consoliden una empresa dispuesta a ser competitiva cumpliendo así los objetivos propuestos.

CAPITULO 1

LA ORGANIZACIÓN

En general, se define a una cooperativa como ¹“Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

La actividad de las cooperativas está regida y asignada por un conjunto de valores que la misma Declaración de Identidad Cooperativa de ACI (Alianza de Cooperativas Internacionales) describe así: ²“Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.

Asimismo, las cooperativas tienen su declaración de principios que son lineamientos por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

1.1 Nombre de la Organización.

Cooperativa de Transportes Loja.

1.2 Ubicación.

La casa matriz de la organización se encuentra ubicada entre las calles Lauro Guerrero y 10 de Agosto en la ciudad de Loja, Ecuador.

¹, ² COOPERATIVA ALIANZA INTERNACIONAL. 2005. Concepto De Cooperativa. Suiza.

<<http://www.ica.coop/es/intro.html>> En línea Febrero 2010.

1.3 Reseña Histórica.

El 15 de febrero de 1.961, un total de 38 ciudadanos que provenían de las Cooperativas Ecuador, Patria, y Célica, se cohesionaron para conformar la COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, en honor a la ciudad y provincia, con el ferviente deseo de que se exhiba orgulloso el nombre LOJA en todos los lugares en los cuales los vehículos hicieran su recorrido. Así, con la conformación de la nueva empresa, se unificaron las rutas y frecuencias de las empresas que participaron en la fusión: Cooperativa de Transportes Loja.

En esta fecha histórica se firmaron los estatutos de la empresa, en compañía de las principales autoridades de la ciudad y provincia: el señor Gobernador Lcdo. Javier Valdivieso y el señor Capitán Eduardo Recalde Aldáz, Jefe de Tránsito de Loja, proceso que se efectivizó con la ayuda del Dr. Manuel Agustín Rodríguez Ruiz, quien fue el promotor para que el transporte de pasajeros trabaje de manera organizada.

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

En su inicio realiza las siguientes frecuencias:

- Loja- Cariamanga– Sozoranga – Macará
- Loja- Catacocha.
- Catacocha –Macará.
- Loja-Célica.
- Loja-Macará
- Loja- Catacocha- Célica- Alamor.
- Loja- Catacocha -Célica- Pindal- Zapotillo.
- Loja- Catamayo-Las Chinchas–Sambí–Portobelo–Piñas-Santa Rosa-Machala.

Los colores de iniciación de la recién formada empresa fueron:
Crema, verde, y café.

Posteriormente, la empresa en su afán de crecimiento, en el año de 1966 se fusiona con la Cooperativa de Transportes Pacífico, la cual estaba conformada de diez socios, quienes, después de esta alianza pasan a formar parte de la Cooperativa de Transportes Loja.

Azul, rojo y blanco, eran los colores que distinguían a la empresa de Transportes Cenepa, los cuales empiezan a formar parte de la nueva alianza, “Cooperativa Loja” y desde este año se deja de utilizar los colores: crema, verde, y café.

Los nuevos colores, son impugnados por la empresa de transporte “Flota Imbabura” ya que la misma sostiene que es la adjudicataria de estos colores. Posteriormente, con la sentencia del Juez, habiéndose demostrado que estos colores pertenecen a la empresa Pacífico y, dada la fusión adoptados por la Cooperativa Loja, los colores son ratificados para la empresa Lojana.

Figura 1.1 Maqueta del bus de Cooperativa Loja “Marca Ford”



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja

En los años anteriores de 1966, para realizar el viaje desde la Ciudad de Loja hasta la Ciudad de Guayaquil, los ciudadanos tenían que viajar vía terrestre hasta la provincia de El Oro, posteriormente los pasajeros tenían que abordar los diferentes barcos que permanecían a los distintos puertos de la provincia de El Oro, y así poder realizar el viaje vía marítima hasta la ciudad de Guayaquil, ya que en ese entonces no existían las vías terrestres de comunicación desde Machala- Guayaquil.

En el año de 1966, luego del convenio con los dueños de las haciendas de las provincias de El Oro y Guayas, propietarios de las carreteras que cruzaban sus dominios, la Cooperativa de Transportes Loja, incrementa la frecuencia Loja-Machala-Guayaquil, la cual es realizada por una carretera piloto que une los sectores del Guabo-Pagua-Tenguel-Naranjal-Guayaquil; transportación que lo hacían por esta conexión entre las carreteras de las diferentes haciendas, y que, en ese año, el Ministerio de Obras Públicas empieza la construcción de la vía que hoy en día comunica a estas dos ciudades: Machala – Guayaquil.

En el año 1971, se realizó el primer viaje a la capital de la República del Ecuador, cubriendo la frecuencia, Loja-Quito, efectuada por la ruta: Loja-Azuay-Cañar-Chimborazo-Tungurahua-Cotopaxi-Quito, en un vehículo marca Fargo, en un tiempo aproximado de 22 horas de viaje, grato e histórico acontecimiento para el transporte de pasajeros de la ciudad de Loja y el país. Para ese año, la empresa de Transportes Loja sumaba un total de 48 socios.

En el año de 1974 se produce otra fusión entre las cooperativas de transportes: Loja y la empresa Cenepa-Pacífico³. La nueva alianza de estas empresas hace a 61 el número de socios y, consiguientemente, el parque automotor; valga destacar que se conservó el nombre de Cooperativa de Transportes Loja.

La Cooperativa de Transportes Loja, ha ido incrementando el número de socios como respuesta a la demanda de la población, puesto que se iban construyendo nuevas carreteras a lo largo y ancho del país. Para recorrer por estas vías, se

³ La empresa Cenepa-Pacífico era producto de la fusión de las empresas: Cenepa y Pacífico. Los 5 socios de la Cooperativa Pacífico que no se fusionaron en el año de 1966, con la Cooperativa Loja, optaron por fusionarse con la empresa Cenepa, llegando a tener un parque automotor de 13 vehículos y conformando la empresa Cenepa-Pacífico.

solicitaba al Consejo Nacional de Tránsito la adjudicación de las frecuencias, las mismas que luego de un estudio por la entidad competente eran asignadas a la empresa, que forma parte de la importante gestión que explica su actual situación.

En el año 1.993, se realiza la primera importación de chasis, de la marca Mercedes-Benz, serie 13-18, de procedencia Brasileña, los mismos fueron carrozados en la ciudad y el país, en los diferentes talleres de carrocerías, a nivel nacional: Thomas, Varma y Olímpica que son las empresas más representativas en el campo de la metal mecánica, la cual permitió renovar el parque automotor de la empresa, y por ende dinamizar la economía del país; este proceso duro hasta el año de 1994.

En el año de 1994 Cooperativa de Transportes Loja, realiza los primeros turnos hacia el Nororiente Ecuatoriano para satisfacer la demanda creada, por la gran concentración de lojanos que emigraron a estos lugares, los cuales necesitaban estar en contacto con sus familiares y su ciudad. Por este motivo se crea los turnos:

- Macará– Santa Rosa – Quevedo - Santo Domingo - Coca
- Cariamanga – Catamayo - Santo Domingo - Quito – Shushufindi
- Loja - Cuenca - Riobamba - Quito - Lago Agrio

En 1995 se vuelve a repetir la adjudicación de frecuencias y rutas a estos lugares de nuestro país.

El mismo año, arriban al país los diferentes vehículos importados con carrocerías extranjeras, los cuales fueron negociados por parte de la empresa ya que era un proceso de renovación del parque automotor, con el fin de brindar un mejor servicio a los usuarios del país, y por lo tanto, ofrecer un transporte seguro, cómodo, eficiente y hacer frente a la competencia de ese entonces. Estos vehículos eran: 85 Mercedes-Benz, serie 13-18 con carrocería Busscar de Brasil, y, 6 Volvo N10 con carrocería Sateci de Perú con una capacidad de 40 pasajeros.

Las frecuencias internacionales fueron incrementadas en el año de 1999, tras la firma de la paz con el vecino país Perú, entre los dos mandatarios de ese entonces, por parte de la República del Ecuador el presidente Jamil Mahuad y su similar de la

República del Perú, Alberto Fujimori, quienes firmaron un acuerdo para que las flotas de transportes de ambos países realicen estos viajes. La empresa lojana solicitó las frecuencias:

- Loja – Macará– Sullana – Piura
- Piura – Sullana – Macará– Loja

En el año 2002, arriban al país los primeros vehículos del proyecto de renovación del parque automotor de la empresa, incorporando nuevas tecnologías en los buses adquiridos a empresas brasileñas, los mismos que eran de las marcas: Mercedes-Benz, serie 17-21, 17-22, y 16-30, Volkswagen, serie 17-210 y 17-240, también se incorporó vehículos de procedencia China de la marca Yutong con motor posterior y Kinglong con motor delantero y posterior.

Actualmente se sigue fortaleciendo día a día con nuevas unidades. Las últimas en incorporarse a la empresa son los Scania serie K 310 y K380, los mismos que son vehículos semi-cama de capacidad para 42 pasajeros, ratificando con esto el compromiso de renovación y actualización acorde a las exigencias de los clientes.

Figura 1.2 Scania K-380 Modelo 2009



Fuente: Autor

Cooperativa de Transportes Loja, hasta el día de hoy, está integrada por 135 socios. Tiene 184 frecuencias a nivel nacional, con dos tipos de servicios: servicio especial que cubren los turnos directos de Loja- Quito, Loja- Guayaquil y viceversa; y, el servicio popular, que es el encargado de cubrir las frecuencias de Loja, la provincia y posteriormente al resto del país.

Cooperativa de Transportes Loja ha patrocinado el desarrollo y crecimiento de las diferentes parroquias del cordón fronterizo, en ese entonces con vías de cuarto orden. Hoy las mismas que son pujantes cantones en su desarrollo y en la actualidad cuentan con vías de segundo orden y algunas con carreteras de integración, como lo son Cariamanga - Amaluza - La Punta, Loja -Cariamanga -Tacamoros que conecta con la carretera de Allabaca en Perú.

Anotamos también las carreteras Loja- Catacocha- Célica- Zapotillo- Lalamor de integración fronteriza con Sullana Perú o como la carretera Lalamor-Zapotillo- Alamor-Arenillas-Machala-Guayaquil integrando a la población sur occidental que limita con el Perú. Loja -Macará- Latina conformando parte de integración con Piura con la Panamericana Sur Americana que nace en Colombia y culmina en Chile.

Cooperativa de Transportes Loja ha contribuido a marcar un hito de desarrollo en las diferentes partes de su recorrido, dando una aportación fructífera para el turismo y el comercio; por ejemplo, la ruta Macará -Machala- Santo Domingo – Coca; que une desde la frontera del Perú con el nororiente del sur de Colombia.

1.4 Características Generales de la Organización

La Cooperativa de Transportes Loja, tiene su sede en la ciudad de Loja, del Cantón y Provincia del mismo nombre, ubicada en el sur del Ecuador. Desde hace 49 años está sirviendo en la delicada tarea de trasladar pasajeros a lo largo y ancho del país e internacionalmente, con un grupo humano de profesionales congregados en una empresa sólida y comprometida con sus clientes. Esta es su principal carta de presentación.

Figura 1.3 Casa Matriz de Cooperativa Loja

Fuente: Autor

La organización ha ido incrementando la prestación de servicios en la ciudad de Loja y de todo el país, lo que se ha correlacionado con los intensos movimientos migratorios desde la provincia de Loja hacia todo el país, lo que permite entender que el afán de servicio ha ido más allá del compromiso con la colectividad lojana radicada en la provincia Así, la presencia de la empresa está en la mayor parte del territorio ecuatoriano, cuenta con más de 45 oficinas, propias, con el fin de llegar con una ágil, oportuna entrega y recepción, de cargas y encomiendas.

Como empresa su compromiso es liderar el transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional, ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor.

1.5 Líneas de Negocios y Productos.

La empresa tiene como líneas de negocios:

- Transportación de pasajeros

- Courier
- Expresos
- Estación de servicios
- Taller de carrocerías.

1.5.1 Transportación de pasajeros.

Cooperativa de Transportes Loja, se capacita y moderniza sus unidades permanentemente para proveer un servicio especial directo en transporte de pasajeros, el mismo que ofrece confort y seguridad a sus usuarios en las diferentes unidades del parque automotor que posee la empresa: este servicio es de puerta a puerta o Terminal a Terminal sin paradas intermedias, con refrigerio a bordo, servicio de baño, bar, aire acondicionado, tres monitores de TV y asientos lujosos para mayor comodidad de los clientes.

Figura 1.4 Logotipo de la Transportación y uno de los Buses de la Empresa.



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja

1.5.2 Courier transporte de cargas y encomiendas.

Desde sus inicios la empresa realizó el servicio adicional, de la transportación de carga y encomiendas, ya que hay una gran demanda de este servicio por parte de la colectividad lojana y de todo el país; por tal motivo la empresa se ha visto en la necesidad de capacitar a su recurso humano, en la incorporación de nuevas tecnologías en la recepción y envío de la carga y encomiendas.

Figura 1.5 Logotipo de Courier y la Oficina en la Ciudad de Quito



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja

1.5.3 Expresos Internacionales.

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

Figura 1.6 Logotipo de Expresos



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja

1.5.4 Taller de carrocerías de la Cooperativa Loja.

Entra en funcionamiento el 3 de Enero de 1997, ubicado en el km 3, vía a la costa, en el sector “El Plateado”. La función del taller es, para reparación de todas las unidades del parque automotor, en lo que se refiere a estructura metálica y mecánica; además, el mismo taller sirve para hacer las revisiones periódicas a todas las unidades antes de salir a cumplir con las frecuencias respectivas, para optimizar día a día el servicio.

Figura 1.7 Taller de Carrocerías de la Cooperativa Loja.

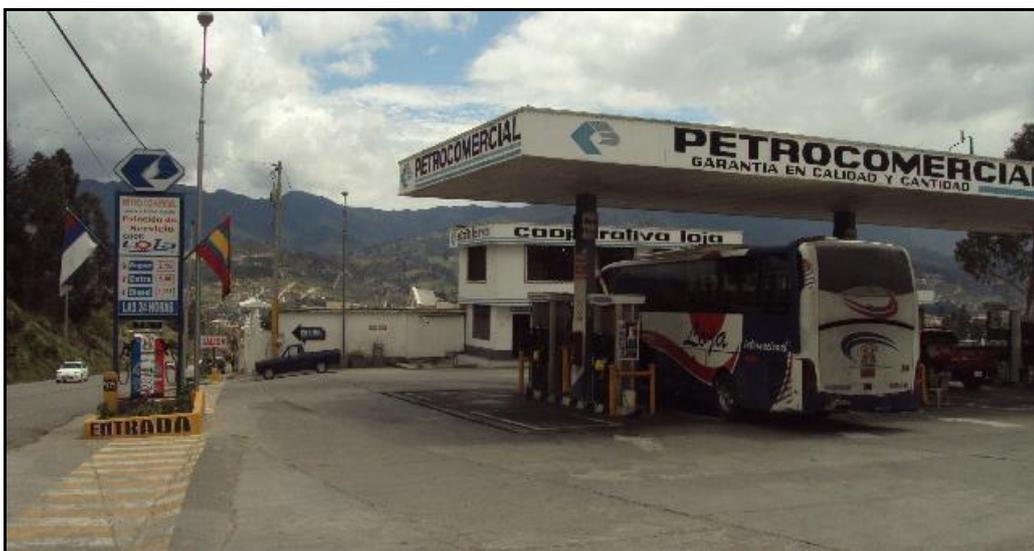


Fuente: Autor

1.5.5 Estación de servicios de combustible de la Cooperativa Loja.

Inicia su funcionamiento el 1 de Enero de 1998, como entidad de derecho privado, funciona al amparo de los estatutos de la Cooperativa como una unidad de “Servicios Auxiliares del Transporte” para beneficio de sus socios, ubicada en la ciudad de Loja, en el Km 1 de la vía a la Costa; tiene como objetivo la comercialización de combustible.

Figura 1.8 Estación de Servicio de la Cooperativa Loja.



Fuente: Autor

CAPITULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 Conceptualización de la planeación estratégica.

⁴ “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Cooperativa Loja deberá reflejar la aplicación de los planes estratégicos en la obtención de resultados por lo que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la empresa.

También es importante señalar que el Consejo de Administración debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa.

2.2 Análisis de la situación actual de la empresa.

Para el análisis de la situación actual de Cooperativa de Transportes Loja se procedió a dar respuesta a preguntas por parte de la dirección. Estas preguntas indagan aspectos que hacen referencia a: personal, productos-servicios, mercado, precios, instalaciones, finanzas y rentabilidad, información, toma de decisiones, contingencias. La información levantada se presenta a continuación:

⁴ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2006. Como Desarrollar la Planeación Estratégica en una Empresa. España. <<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.html>> En línea Marzo 2010.

Tabla 2.1 Análisis de la Situación Actual de la Empresa.

Personal
<p>1. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo?</p> <p>No, por el motivo de que el personal que ocupa la mayoría de los puestos no está acorde a sus funciones.</p>
<p>2. ¿Cómo logramos el desarrollo organizacional?</p> <p>En la actualidad la empresa no tiene una guía que permita el constante desarrollo de la organización.</p>
<p>3. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p>Sí, se asegura que este todo bajo los términos de la ley.</p>
<p>4. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</p> <p>Se cree que el personal no tiene una buena percepción de la empresa.</p>
<p>5. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</p> <p>No, existen incentivos económicos en ninguna sección de la empresa.</p>
Productos – Servicios
<p>6. ¿Cuáles son nuestros productos – servicios por los cuales los clientes acuden a nosotros?</p> <p>La transportación de pasajeros, encomiendas y Courier.</p>
<p>7. ¿Cuál es la proporción de nuestros nuevos productos – servicios?</p> <p>Se incrementa 1 producto nuevo cada 5 años aproximadamente.</p>
<p>8. ¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos productos – servicios?</p> <p>Los productos nuevos se crean o implementan en base a las tendencias, competencia, y en las nuevas normas que emita la Comisión Nacional de Transporte, Transito y Seguridad Vial para la transportación de pasajeros.</p>
<p>9. ¿Qué valor agregado proporcionamos a nuestros productos – servicios?</p> <p>En la actualidad no se proporciona ningún valor agregado.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los productos – servicios más rentables y menos rentables que ofrecemos?</p> <p>Los productos más rentables son: Loja- Quito y Viceversa Los productos menos rentables son: Los viajes a la Provincia de Loja y a Cuenca</p>
Mercado
<p>11. ¿Qué mercado(s) atendemos?</p> <p>Se atiende a todo el mercado que necesita movilizarse por las rutas, que la</p>

empresa labora.
12. ¿Quiénes son nuestros clientes? Personas que tienen la necesidad de movilizarse.
13. ¿Qué mercado(s) nuevo(s) deberíamos atender? El mercado internacional, especialmente incrementando más frecuencias en la Republica del Perú. Sería también conveniente incursionar en el mercado nacional especialmente en las provincias de Morona Santiago, Pastaza, a las que todavía la empresa no tiene presencia.
14. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nosotros? No es la mejor, por el motivo de los conductores y controladores.
15. ¿En qué posición de mercado nos encontramos en comparación con nuestros competidores? Se ubican en las primeras posiciones dentro del mercado por el motivo de contar con un buen parque automotor.
Precios
16. ¿Cómo establecemos nuestros precios? Los precios son controlados y regidos por la Comisión Nacional de Transporte, Transito y Seguridad Vial.
17. ¿Con qué frecuencia revisamos nuestros precios? Los precios no se han revisado desde hace 8 años.
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios con los de nuestros competidores? Son iguales por el motivo que hay un organismo que regula los precios.
19. ¿Cómo se relacionan nuestros precios con la calidad de nuestros productos? El precio es acorde con el servicio prestado.
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes de nuestros precios? Normal, que es razonable para la economía del País.
Instalaciones
21. ¿Disponemos de las instalaciones necesarias y adecuadas? Sí, en un 80% a nivel nacional.
22. ¿Conocemos los equipos e instalaciones disponibles para nuestro sector empresarial? Sí, se procura estar al tanto de la innovación tecnológica, se recibe información todo el tiempo de empresas internacionales.
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados y efectivos?

No, la empresa no cuenta con procesos y métodos actualizados.
24. ¿Tenemos control sobre la productividad y los productos obsoletos? No, existe una vigilancia y control por parte de los representantes.
25. ¿Incorporamos nueva tecnología de instalaciones con la frecuencia necesaria? No, la empresa no incorpora nuevas tecnologías con la frecuencia necesaria.
Finanzas y rentabilidad
26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión? La empresa no tiene capacidad de reacción frente a estas necesidades.
27. ¿Cuáles son nuestras condiciones de liquidez y estructura de capital?
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos? Incumplimiento de los compromisos crediticios que asume la empresa.
29. ¿Qué controles se mantienen sobre capital, efectivo, activos, inventario y deuda? Se mantiene un control contable y fiscalizaciones internas.
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad? Se procura mantener la rentabilidad.
Información
31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno? Las comisiones que se forman en el interior de la empresa y la Comisión Nacional de Transporte, Transito y Seguridad Vial.
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos el uso de la información? Se hace un análisis continuo de la información que llega, esta información pasa al Consejo de Administración, si está en condiciones de resolver la resolverá caso contrario la información pasa a Asamblea general.
33. ¿Conocemos el índice costo–efectividad de la información? La información que llega es mayormente efectiva (70%).
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas computacionales? Los sistemas computacionales de la empresa tienen una efectividad del 60%, los cuales se siguen actualizando acorde a los requerimientos y demanda de usuarios en todas las oficinas a nivel nacional.
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informacionales? 80% efectivos y 20% no hay canales de información bien enfocados.
Toma de decisiones

<p>36. ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?</p> <p>Consejo de administración lo que la ley le faculta o sino, la asamblea general.</p>
<p>37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestro negocio?</p> <p>Consejo de administración y La asamblea general.</p>
<p>38. ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones claves?</p> <p>Son canalizados a través del Consejo de administración para realizar una asamblea general.</p>
<p>39. ¿Cómo incluye la información relevante con que se cuenta en las decisiones que se toman?</p> <p>Existe una planificación por parte de los interesados.</p>
<p>40. ¿Cómo podría mejorarse la efectividad de las decisiones que se toman?</p> <p>Con un mayor capital económico que de mayor seguridad y soporte. Logrando consensos en la asamblea y también socializando la información.</p>
<p>Contingencias</p>
<p>41. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestro personal?</p> <p>Análisis de caso por caso, acciones en el momento que se presentan e inmediatas por parte del equipo.</p>
<p>42. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en nuestros productos – servicios?</p> <p>Las acciones que se tomarían estarían enfocadas a: análisis del servicio, análisis del mercado.</p>
<p>43. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el mercado?</p> <p>Las acciones que se tomarían estarían enfocadas al: análisis de cambio, análisis de nuevos productos, análisis de un re direccionamiento.</p>
<p>44. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el entorno?</p> <p>Se debería direccionar potencialidades de las empresas y la capacidad de adaptación.</p>
<p>45. ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios críticos en el acceso a nueva tecnología?</p> <p>Basados en la capacidad de endeudamiento y análisis de potencialidad del nuevo elemento. Buscar maneras de lograr un desarrollo.</p>

Cooperativa de Transportes Loja, es una empresa que posee personal joven laborando en las distintas áreas, el mismo que debe mantenerse en capacitación continua mediante programas especializados.

La empresa cumple con todas las disposiciones de la ley, brindando a todo el personal, estabilidad y seguridad.

El mercado que atiende actualmente corresponde a la población del Ecuador, que requieren movilizarse dentro de las provincias del país.

Los precios eran revisados por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte, ahora llamada, Comisión Nacional de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial.

Los socios de la empresa procuran estar en constante innovación, acorde a los requerimientos del país.

Se dispone de instalaciones funcionales, que incluso le permitirán a la empresa crecer en caso de así requerirlo.

Los representantes de la empresa procuran estar bien informados acerca de tecnología, equipos y maquinarias adecuadas.

La toma de decisiones, en la mayoría de los casos, es asumida por la Asamblea General de socios.

2.3 Pensamiento estratégico

⁵ “El pensamiento estratégico es la herramienta para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Cómo haré para conseguirlo?”

⁵ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2007. Como Realizar el Plan Operativo Anual, y Como Realizar la Planeación a Largo Plazo. España.

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx En línea Abril 2010.

Es más sencillo elaborar un plan que ejecutarlo. Lo difícil es visualizar el futuro que se desea y desde el cual se pueda construir el presente que se necesita para lograrlo.”

Mediante este proceso la Cooperativa de transportes Loja, procurará planear una secuencia razonable: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra, partiendo del futuro deseado y retrocediendo hasta lo que hay que hacer para que se produzca.

2.3.1 Valores estratégicos

⁶ “Los valores estratégicos de la empresa representan la base de la organización ya que determinan la personalidad y la cultura de la misma, y por ende el comportamiento a lo largo de su vida en el mercado, siendo determinantes en diversos aspectos como la toma de decisiones a cargo de la alta dirección, quienes apoyarán y promoverán los valores.”

Para seleccionar los valores estratégicos representativos de la Cooperativa de transportes Loja, se procedió a elaborar la matriz de valores estratégicos, con participación de los dueños de la empresa. Luego de identificar los valores potencialmente aplicables a la organización, se ha procedido a determinar aquellos que resultan ser prioritarios, conforme se presenta a continuación:

⁶ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2007. Como Realizar el Plan Operativo Anual, y Como Realizar la Planeación a Largo Plazo. España.

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx En línea Abril 2010

Tabla 2.2 Valores estratégicos.

VALORES ESTRATÉGICOS									
	NI							I	OBSERVACIONES
ÉTICA		o	o	o	●	o			
CALIDAD		o	o	o	o	●			Se garantiza un buena calidad en el servicio prestado, en comparación a la competencia.
SEGURIDAD INTEGRAL		o	o	●	o	o			
ECOEFICIENCIA Y PML		o	o	o	o	o			
APRENDIZAJE		o	o	●	o	o			
INNOVACIÓN		o	o	o	o	●			Renovacion continua del parque automotor, basado en las necesidades y preferencias del mercado.
CAPACIDAD DE RESPUESTA		o	o	o	●	o			
IMAGEN CORPORATIVA		o	o	o	o	●			Permanecia de la empresa y estabilidad de la firma brindando confianza y fidelidad del cliente.
CLIMA LABORAL		o	o	o	●	o			
CULTURA ORGANIZACIONAL		o	o	●	o	o			
POLÍTICA DE PRECIOS		o	o	o	●	o			
ALIANZAS ESTRATÉGICAS		o	o	o	o	●			Alianzas con empresas del pais, para la prestación de servicios adicionales.
CAPITAL HUMANO		o	o	o	●	o			
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS		o	o	o	o	●			La empresa tiene a disposicion de sus clientes el servicio de transportacion, ejecutivo y popular.
PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD		o	o	o	●	o			
RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES		o	o	●	o	o			
RECURSOS PRODUCTIVOS		o	o	o	●	o			
DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS		o	o	o	●	o			
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS		o	o	o	o	●			Se busca distinción haciendo lo que la competencia no hace para potenciar la satisfacción del cliente.
POLÍTICA DE EXPANSIÓN		o	●	o	o	o			

2.3.1.1 Declaratoria de valores estratégicos.

Del análisis realizado se desprende que los valores estratégicos de la Cooperativa de transportes Loja. Son los siguientes:

- Calidad, en el servicio en la transportación de pasajeros en comparación con la competencia, ya que los servicios que ofrece, satisfacen las necesidades del usuario tanto a nivel nacional como internacional.
- Innovación, la empresa desde el año de 1990 renueva continuamente el parque automotor, para prestar un servicio acorde a las condiciones del país.
- Imagen corporativa, la cooperativa desde su inicio ha proyectado una imagen sólida que hoy en día es conocida a nivel nacional e internacionalmente, por sus: proveedores, entidades financieras, clientes, competencia.
- Alianzas estratégicas, se han realizados convenios con distintas organizaciones, a nivel nacional, ya sean estas de transportación de personal con: el Ejército Nacional, universidades, empresas públicas y privadas.
- Diversificación de productos, la organización presta el servicio de transportación de pasajeros, mediante la modalidad: ejecutivo y popular, especialmente a las ciudades de Quito, Guayaquil, y Cuenca.
- Diferenciación de productos, lo que se busca es realizar, lo que la competencia ha descuidado, es por ello que siempre se está buscando, nuevas formas, para dar un mejor servicio al usuario.

2.3.2 Misión

⁷ “La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.”

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Con la participación de los socios, se procedió a desarrollar las preguntas que se detallan a continuación para así poder definir la misión de la empresa.

Tabla 2.3 Determinación de la Misión de la Empresa.

MISIÓN
<p>¿En qué negocio se está? Cooperativa de transportes Loja, es una organización dedicada al negocio de la transportación de pasajeros dentro y fuera del país.</p>
<p>¿En qué negocio se podría estar? En negocios relacionados con la transportación.</p>
<p>¿En qué negocio se desea estar? No hay información.</p>
<p>¿En qué negocio no se debería estar? No debería estar en el negocio de la transportación informal de pasajeros.</p>
<p>¿Por qué / para qué existe la organización? La organización existe para ofrecer el servicio de transportación de personas dentro y fuera del país, acorde a las condiciones de la vialidad estatal.</p>
<p>¿Cuáles son sus ventajas competitivas? La empresa brinda el servicio de transportación de pasajeros: ejecutivo y popular, a las principales ciudades del país, a demás ofrece los servicios de courier,</p>

⁷ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2008. Conceptos de Valores, Misión, Visión y Estrategia de una Empresa. Estados Unidos. <http://www.gestiopolis.com/.../valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm> En línea Abril 2010.

transportación de carga, lo que es un servicio adicional para los usuarios.
¿Cuáles son o deberían ser sus productos?
Los productos ofertados en la actualidad son: servicio popular y especial, pero en el futuro se podría ofertar el servicio: Business y Royal Class.
¿Cuál es o debería ser su mercado?
El mercado que abarca en la actualidad es el 65% de las capitales de provincia del Ecuador, más los habitantes de las poblaciones por donde pasan los vehículos de la empresa. También debería extenderse a las provincias donde la empresa no tiene presencia e internacionalmente.
¿Quiénes son o deberían ser sus clientes?
Los clientes son personas con poder adquisitivo, pero también debería enfocarse a la población media baja y alta.
¿Cuál es y será la evolución de su sector?
La evolución del sector de la transportación, está despegando por el motivo de la inversión en vialidad, por tal motivo las nuevas unidades que llegaran al país, poseen características internacionales para la transportación de pasajeros.
¿Cuáles son y serán sus intereses sobre rentabilidad y competitividad?
Para ser rentables y competitivos en este sector, toca abrir nuevos mercados y segmentos para hacer frente a la competencia.
¿Qué valores son o deberían ser importantes?
Calidad, innovación, imagen corporativa, alianzas estratégicas, diferenciación de productos, diversificación de productos.
¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, sociedad y stakeholders?
Los socios de la empresa son los únicos que pueden tomar decisiones.
¿Qué consideraciones hay sobre sus recursos productivos?
Los recursos productivos, son administrados por cada propietario, por ejemplo, si la unidad (x), sufre una avería mecánica, el propietario del bus deberá solucionar las fallas y cancelar el costo de reparación o mantenimiento, la empresa no se responsabiliza por lo ocurrido al parque automotor ya que no le pertenece, si no a cada socio calificado en la Comisión Nacional de Transporte, Transito y Seguridad Vial.

2.3.2.1 Declaración de Misión.

La misión de Cooperativa de Transportes Loja es proporcionar servicios de calidad, seguridad, comodidad, y eficiencia en la transportación de todos sus clientes a nivel nacional e internacional. Nuestro propósito es ofrecer, de manera oportuna, servicios innovadores que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes, y por ende una retribución justa para los inversionistas y empleados.

En apoyo a esto estamos comprometidos a:

- Tratar siempre a nuestros clientes, proveedores y socios como deseamos que nos traten a nosotros.
- Garantizar la permanencia y estabilidad de la empresa.
- Ofrecer servicios confiables y efectivos cuando el cliente los requiera.
- Ser una empresa innovadora y creativa que constantemente busque nuevas y mejores maneras de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.
- Promover la capacitación y superación de todos nuestros colaboradores.

2.3.3 Visión

⁸ “Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.”

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

⁸ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2008. Conceptos de Valores, Misión, Visión y Estrategia de una Empresa. Estados Unidos.

<http://www.gestiopolis.com/.../valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm> En línea Abril 2010.

Para determinar la visión de la organización primero se ha desarrollado la lista de preguntas que se detalla a continuación en participación con las personas responsables de la empresa.

Tabla 2.4 Determinación de la Visión de la Empresa.

VISION
<p>¿Qué es clave para el futuro de la organización?</p> <p>La clave es tener un equipo de personas capacitadas y comprometidas en todas las áreas administrativas de la empresa y la renovación permanente del parque automotor con especificaciones para el servicio interprovincial y por ende prestar un servicio de calidad a los usuarios.</p>
<p>¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá hacer en el futuro?</p> <p>Poder ser una organización que genere más puestos de empleo siendo responsables con sus: clientes, poblaciones y el medio ambiente.</p>
<p>¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?</p> <p>Estabilidad laboral para los empleados y tratar de brindar una buena rentabilidad a los dueños de la empresa que pueda mantenerse y/o crecer en el futuro.</p>
<p>¿Qué valores deberán ser potenciados?</p> <p>Calidad, innovación, imagen corporativa, alianzas estratégicas, diferenciación de productos, diversificación de productos.</p>
<p>¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?</p> <p>Innovación, incorporando nuevas tecnologías, satisfacción para el cliente, lograr ser identificados por el mercado objetivo, costos.</p>
<p>¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?</p> <p>Tendremos varios proveedores los cuales deberán ser calificados. Con respecto a nuestros clientes se ofrecerán productos diferenciados. Se cuidará la calidad del servicio asegurando los procesos por personal capacitado. La empresa siempre estará abierta a la incorporación de nuevas tecnologías y considerará nuevas oportunidades. La rentabilidad deberá mantenerse o ser mayor.</p>

El crecimiento de la organización dependerá de la demanda y la incorporación de nuevos mercados. Se considerará la necesidad de capacitación del personal cada vez que sea necesario.

¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?
--

Desarrollar el mercado de la costa y oriente, de manera que se puedan tener presencia en más lugares del territorio ecuatoriano.
--

2.3.3.1 Declaración de Visión:

Lograr que nuestra atención y servicios sean identificados como especiales, distinguidos, únicos y convertirnos en la empresa que ocupe los primeros lugares en la transportación de pasajeros a nivel nacional.

2.3.4 Estrategia.

⁹ “La estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar. En consecuencia, una estrategia viene a ser una combinación de fines y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines.”

En la siguiente tabla se detalla los aspectos fundamentales, para elaborar la estrategia de la Cooperativa de Transportes Loja.

Tabla 2.5 Determinación de la Estrategia de la Empresa.

Aspectos
<p>¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de nuestro interés?</p> <p>Las tendencias más importantes son el desarrollar servicios premium, esto quiere decir ofrecer un servicio que apunten a un mercado medio alto económicamente.</p>
<p>¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?</p> <p>Nuestros clientes a futuro será la población en general, especialmente el sector medio alto económicamente.</p>
<p>¿Cómo llegaremos a ellos?</p> <p>Se pretende llegar a ellos por medio de la prestación de servicios con estándares de</p>

⁹ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2008. Conceptos de Valores, Misión, Visión y Estrategia de una Empresa. Estados Unidos. <http://www.gestiopolis.com/.../valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm> En línea Abril 2010

calidad, buena atención y la renovación de nuevas unidades con características internacionales para prestar ese servicio en el país.
¿Quiénes serán nuestros competidores?
Nuestros competidores serán las líneas aéreas que operan en la región.
¿Qué aspecto de nuestro negocio tienen el mayor potencial de crecimiento?
El aspecto que tiene mayor potencial de crecimiento es el servicio de transportación directa que se lo realiza de Loja- Quito, Loja- Guayaquil, y viceversa.
¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?
Un aspecto importante que debe ser potenciado es un óptimo estudio de mercado logrado por parte de personas capacitadas.
¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?
Debe reducirse el abandono de las rutas y frecuencias durante las fechas festivas.
¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?
Debe fortalecerse la capacidad a la iniciativa y gestionar planes de desarrollo para la organización, mediante la selección de personal capacitado.
¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?
Deberá mantenerse el atractivo de la innovación y de la oferta de nuevos servicios constantemente y una excelente atención al cliente.
¿Qué valores estratégicos deben promoverse?
Calidad, innovación, imagen corporativa, alianzas estratégicas, diferenciación de productos, diversificación de productos.

La matriz de decisión que se muestra a continuación nos permite reconocer cual es la fuerza impulsora, y los factores de éxito de la organización, los cuales nos permiten planear la estrategia de la empresa.

El funcionamiento de la matriz es de la siguiente manera: se colocara el número 1 en el casillero que corresponda, si se hace la comparación entre la matriz horizontal y vertical, la horizontal tiene mayor peso que la vertical y 0 si la matriz vertical es más importante que la horizontal.

La sumatoria se realizará de la siguiente manera: para cada componente de la matriz horizontal, se contarán los casilleros que tiene el número 1.

Para el conteo de los componentes de la matriz vertical, se contarán los casilleros que estén vacíos, posteriormente se sumaran los datos de la matriz vertical y horizontal

de la contraparte, posteriormente el elemento de la matriz que tiene mayor calificación es el más importante, y así en orden descendente.

Tabla 2.6 Matriz de Decisión de Factores Estratégicos.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS													
	1. Requerimientos del cliente / mercado	2. Productos ofrecidos	3. Capital humano	4. Imagen corporativa	5. Capacidad productiva y de acción	6. Proveedores / materias primas	7. Aprendizaje / conocimiento	8. Tecnología / innovación	9. Tamaño / crecimiento	10. Política de ventas / distribución	11. Alianzas estratégicas	12. Rendimiento / rentabilidad	total (1)
1. Requerimientos del cliente / mercado		1		1				1	1	1			5
2. Productos ofrecidos			1	1	1	1			1	1	1		7
3. Capital humano					1	1	1		1	1			5
4. Imagen corporativa					1	1	1		1	1	1		6
5. Capacidad productiva y de acción						1	1		1	1	1		5
6. Proveedores / materias primas													0
7. Aprendizaje / conocimiento								1	1	1			3
8. Tecnología / innovación									1	1	1		3
9. Tamaño / crecimiento										1			1
10. Política de ventas / distribución													0
11. Alianzas estratégicas													0
12. Rendimiento / rentabilidad													0
													0
													0
													0
verticales (blancos)	0	0	1	1	1	1	3	5	1	1	6	11	
horizontales (1)	5	7	5	6	5	0	3	3	1	0	0	0	
total	5	7	6	7	6	1	6	8	2	1	6	11	
orden de prioridad		4	6	3				2			5	1	
1. Rendimiento/Rentabilidad 2. Tecnología/innovación 3. Imagen Corporativa 4. Producto Ofrecido 5. Alianzas estratégicas 6. Capital Humano													

2.3.4.1 Estrategia de la Cooperativa de Transportes Loja.

La estrategia de la Cooperativa de Transportes Loja, es procurar una rentabilidad que permita beneficiar a todos los que forman parte de la organización y que pueda brindarles seguridad y estabilidad.

Para poder lograrlo pretendemos basarnos en:

- Innovar constantemente, para que la organización se pueda diferenciar de las demás.
- Brindar al cliente una muy buena imagen corporativa, de manera que genere confiabilidad y fidelidad en él.
- El producto que ofrecemos es el resultado de integrar todos los esfuerzos de todos los que componen la organización, es por esa razón que deberá ser excelente.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas que nos permitan dar un mejor servicio y atención a nuestros clientes.
- Promover las habilidades de nuestro capital humano para llegar a ser una empresa con personal motivado y muy capacitado.

2.4 Planeación a Largo Plazo.

¹⁰ “La planeación a largo plazo representa un punto de equilibrio, entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico, mientras que la planeación táctica se basa en el análisis, con la intuición como medio de control y equilibrio.

El pensamiento estratégico da lugar a la perspectiva, la planeación a largo plazo da lugar a la posición, y la planeación táctica da lugar al rendimiento.

¹⁰ CHASE, Richard, JACOBS, Robert, AQUILANO, Nicolas. 2007. *Administración de la Producción y Operaciones*. 10ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

La planeación a largo plazo es importante debido a que mantiene a la vez el enfoque entre futuro y presente, refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia, fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias y asigna prioridades en el destino de recursos.”

2.4.1 Áreas Estratégicas Críticas (AEC)

¹¹ “Diseñado para ayudar a la determinación, dónde se quiere estar como organización. Se trata de la identificación de las áreas estratégicas críticas que necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia.”

La matriz de áreas estratégicas críticas que se muestra a continuación, nos permite identificar cuáles son las áreas de la empresa que presentan algún grado de limitación o que han sido descuidadas.

Tabla 2.7 Áreas Estratégicas Críticas.

ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS				
ÁREA ESTRATÉGICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Desarrollo de mercados	x			Se requiere poner atención especial en otros mercados como el medio alto.
Estructura Organizacional	x			Implementación del organigrama y el manual de funciones y responsabilidades
Atención al cliente		x		
Benchmarking		x		
Responsabilidad social corporativa		x		
Comercialización y ventas			x	
Planes, programas y proyectos	x			Hacer seguimiento y control a los planes programas y proyectos que se emprenden.
Gestión del talento humano	x			Se requiere la implementación del departamento de recursos humanos
Proyecciones financieras		x		
Desarrollo de productos y servicios	x			Desarrollar un departamento o personal encargado.

¹¹ CHASE, Richard, JACOBS, Robert, AQUILANO, Nicolas. 2007. *Administración de la Producción y Operaciones*. 10ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Las áreas estratégicas críticas de Cooperativa de transportes Loja son las siguientes:

- Con el fin de ofrecer un servicio diferenciado la empresa requiere desarrollar nuevos mercados.
- Es necesario de una estructura organizacional, ya que desde su creación la organización no ha contado con esta indispensable herramienta.
- Para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos, es indispensable, designar a personas capacitadas que hagan cumplir y respetar estos acuerdos.
- La creación de un departamento de gestión de talento humano, permitirá tener siempre personal capacitado.
- Para el desarrollo de productos y servicios, es de suma importancia mantener un departamento especializado.
- Las proyecciones financieras, son la clave para poder invertir en el sector de la transportación y por ende mejorar el servicio.

2.4.2 Asunto Estratégico Crítico (AsEC)

¹² “Abordan oportunidades y amenazas externas, así como las fuerzas y limitaciones internas que tendrán marcados efectos en el cumplimiento de la misión y la estrategia.”

La matriz de asuntos estratégicos críticos nos posibilita establecer los objetivos a largo plazo y planes estratégicos de acción, los cuales nos permiten validar supuestos acerca del futuro de la organización, facilitando las asignaciones de responsabilidades.

¹² CHASE, Richard, JACOBS, Robert, AQUILANO, Nicolas. 2007. *Administración de la Producción y Operaciones*. 10ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Tabla 2.8 Asuntos Estratégicos Críticos.

ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS				
ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
Localizaciones estratégicas	x			Actualmente la empresa está presente en las principales ciudades del país.
Imagen corporativa		x		La empresa refleja una imagen fuerte y solida.
Visión de futuro en el sector	x			
Márgenes de utilidad razonablemente buenas	x			Las utilidades nos permiten hacer inversiones en bien de la empresa.
DEBILIDADES:				
Necesidad de personal motivado y comprometido	x			Necesidad de planes de selección y capacitación.
Necesidad de orientar el servicio por nichos de mercado	x			Realizar estudios de mercado con personal capacitado.
Apoyo insuficiente a la alta gerencia		x		
OPORTUNIDADES:				
Opción de desarrollar segmentos de interés	x			Análisis de la posibilidad.
Debilidades de la competencia	x			Mantener aspectos que hacen que los clientes nos prefieran.
AMENAZAS:				
Políticas y restricciones gubernamentales	x			Los diferentes organismos de control no han cumplido con sus labores.
Tecnología de avanzada cara	x			
Poder adquisitivo del mercado actual afectado por la crisis	x			

Los asuntos estratégicos críticos de la Cooperativa de Transportes Loja son los siguientes:

- La empresa cuenta con oficinas y terminales que se encuentran estratégicamente localizados en las ciudades del país que tienen las demandas de mayor atractivo.
- La empresa obtiene márgenes de utilidad razonablemente buenos.
- La visión de futuro en el sector, es buena y alentadora, por lo tanto permitirá hacer inversiones en la empresa.

- Lo primordial de la empresa es tener personal motivado y comprometido ya que permite seguir creciendo y dar un buen servicio a los clientes.
- En la actualidad la empresa no tiene orientado el servicio por nichos de mercado, ya que tiene un solo servicio o producto para toda la colectividad.
- La cooperativa no ha desarrollado segmentos de interés, por tal motivo se ha perdido muchas oportunidades de crecimiento en el negocio.
- En la actualidad la competencia se encuentra debilitada, ya que no ha podido hacer frente ante la empresa en: servicios, atención al cliente.
- Las políticas y restricciones gubernamentales, pueden ser una amenaza para el sector ya que no están claras, y recién se están reestructurando en su mayoría.
- La tecnología de avanzada en los momentos actuales es costosa, por lo cual puede dificultar en el crecimiento en el sector de la transportación.
- El poder adquisitivo del mercado actual está afectado por la crisis económica y política del país.

2.4.3 Objetivos a Largo Plazo

Representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro.

En la tabla que se muestra a continuación, con ayuda de las áreas estratégicas críticas, los asuntos estratégicos críticos y de las preguntas de evaluación se procede a determinar los objetivos a largo plazo.

Tabla 2.9 Objetivos a Largo Plazo.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO				
AEC	AsEC	OLP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Desarrollo de mercados	Opción de desarrollar segmentos de interés	Cubrir alrededor del 20% con productos nuevos en los mercados de incursión en los próximos 3 años	x	
Desarrollo de productos y servicios	Personal de gestión innovador	Lograr una tasa de innovación del servicio en un 25% al menos en los próximos 3 años	x	
Estructura Organizacional	Apoyo insuficiente a la alta gerencia	Implementar la estructuración organizacional y el manual de funciones en 2 años.	x	
Gestión de Talento Humano	Necesidad de personal motivado y comprometido	Capacitar y motivar a todo el personal con programas en los próximos 3 años	x	
Planes, programas y proyectos	Visión de futuro en el sector	Realizar gradualmente la renovación del parque automotor en los próximos 18 años.	x	
Proyecciones financieras	Márgenes de utilidad razonablemente buenas	Tener al menos el 20% de utilidades gracias al desarrollo de nuevos mercados en los próximos 3 años	x	
EVALUACIÓN: ¿Es pertinente y viable? ¿Es medible y verificable? ¿Es realista y alcanzable? ¿Es flexible y adaptable? ¿Es claro y conciso? ¿Es consistente?				

Los objetivos a largo plazo de la Cooperativa de Transportes Loja son los siguientes:

- Cubrir alrededor del 20% con productos nuevos en los mercados de incursión en los próximos 3 años.
- Lograr una tasa de innovación del servicio en un 25% al menos en los próximos 3 años

- Implementar la estructuración organizacional y el manual de funciones en 2 años.
- Capacitar a todo el personal con programas en los próximos 3 años.
- Realizar gradualmente la renovación del parque automotor en los próximos 18 años.
- Tener al menos el 15% de utilidades gracias al desarrollo de nuevos mercados en los próximos 3 años.

2.4.4 Plan Estratégico de Acción

¹³ “Propuesta de trabajo que enfoca asuntos estratégicos críticos e identifica los principales eventos, etapas o logros que deben ocurrir para alcanzar los objetivos a largo plazo”

La tabla que se muestra a continuación se realizó con la colaboración de la alta gerencia de la organización, para elaborar el plan estratégico se selecciona en primer lugar una área estratégica crítica de mayor relevancia, posteriormente se empieza a llenar el cuadro de eventos y etapas, en los cuales se escriben los pasos que se deben seguir para cumplir con el objetivo a largo plazo, luego se llenan los diferentes cuadros de los plazos tentativos para la ejecución, después se procede a llenar la tabla de los recursos: humanos, físicos, y económicos, con los requerimientos necesarios para el cumplimiento de este objetivo, para comprometer a los responsables de la ejecución del proyecto es necesario comprometerlos, y por último se debe tener una retro alimentación para verificar si las metas propuestas se están cumpliendo.

¹³ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2007. Como Realizar el Plan Operativo Anual, y Como Realizar la Planeación a Largo Plazo. España.

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx En línea Abril 2010.

Tabla 2.10 PEA Desarrollo de Mercado.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Desarrollo de mercados																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Opción de desarrollar segmentos de interés																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Cubrir alrededor del 20% con productos nuevos en los mercados de de incursión en los próximos 3 años																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Determinar el mercado al que se desea llegar	■													5 personas	Computadora, software	800	Gerente General	Consejo de Administración	Mediante un estudio previo
Realizar un estudio de mercado		■	■	■	■									2 personas	Computadora, software	700	Subgerente	Ventas	Encuestas a potenciales clientes
Desarrollar productos nuevos según las expectativas del nuevo mercado						■	■							5 personas	Maquinaria, computadoras	2500	Ventas, Subgerente	Diseñador	Aceptación de nuevos productos según las tendencias y necesidades
Delegar personal para hacer un seguimiento del cumplimiento de las expectativas de los clientes								■	■	■				4 personas	Computadora	2000	Consejo de Administración		Cumplimiento de las metas propuestas
Evaluar resultados									■	■	■	■		4 personas	Computadora	800	Gerente, Consejo de Administración	Asamblea general de socios	Crecimiento en la facturación de la empresa

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.11 PEA Desarrollo de Mercados y Productos.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Desarrollo de mercados y productos																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Personal de gestión innovador																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Lograr una tasa de innovación del 25% al menos en los próximos 3 años																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Delegar personal encargado	■	■												2 personas	Oficinas	600	Gerente	Financiero	Conocimiento por parte del personal acerca de las tareas encomendadas
Crear nuevos productos		■	■	■										3 personas	Internet	400	Consejo de Administración	Comisiones asignadas	Constatación y verificación
Seleccionar los productos a ser ofrecidos					■	■	■	■						1 persona	Computadora	500	Consejo de Administración	Asamblea General de Socios	Estudio de las nuevas tendencias
Ofertar los nuevos productos							■	■	■					20 personas		200	Consejo de Administración	Ventas	Constatación física de producto terminado
Evaluar resultados									■	■	■			1 persona		350	Gerente	Financiero	25% de crecimiento en innovación

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.12 PEA Estructura Organizacional.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Estructura Organizacional																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Apoyo insuficiente a la alta gerencia																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Implementar la estructuración organizacional y el manual de funciones en 2 años.																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Realizar el estudio de la estructuración de la cooperativa														1 persona	Computadora, software	350	Gerente	Consejo de Administración	Mediante un estudio previo
Determinar la estructura Organizacional de la empresa														7 personas	Computadora, software	300	Gerente	Consejo de Administración	Encuestas a los directivos
Desarrollar el nuevo organigrama de la empresa														7 personas	computadora	1500	Gerente	Consejo de Administración	Aceptación del nuevo modelo de organización
Crear los departamentos necesarios e indispensables para el buen funcionamiento de la organización														9 personas	Oficinas, Computadoras	5400	Consejo de Administración	Asamblea general de socios	Constatación física de los nuevos departamentos
Delegar personal para hacer un seguimiento del cumplimiento de la estructura														5 personas	Computadora	2000	Consejo de Administración		Cumplimiento de las metas propuestas
Evaluar resultados														5 personas	Computadora	800	Gerente, Consejo de Administración	Asamblea general de socios	Mejor ordenamiento de los diferentes departamentos

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.13 PEA Gestión de Talento Humano.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Gestión de Talento Humano																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Necesidad de personal capacitado y comprometido																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Capacitar y motivar a todo el personal con programas en los próximos 3 años																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Desarrollar un área de Gestión del Talento Humano	■	■	■	■									2 personas	Oficina	800	Gerente	Consejo de Administración	Organigrama
Determinar el presupuesto disponible para capacitación de personal				■	■								1 persona	Computadora	400	Financiero	Gerente	Dinero asignado en una cuenta para capacitación
Determinar las necesidades del personal						■	■						2 personas		400	Gerente	Consejo de Administración	Mediante buzones de sugerencias y encuestas al personal
Definir y desarrollar programas de capacitación en base al presupuesto								■	■				3 personas	Aulas, talleres	1000	Financiero		Dinero asignado en una cuenta para capacitación, planes y programas de capacitación
Comunicar al personal a capacitar acerca de los programas de capacitación										■			1 persona	Aulas, talleres	200	Financiero	Consejo de Administración	Conocimiento de todos los involucrados acerca de los planes de capacitación
Definir fechas de inicio de programas de capacitación											■		1 persona	Salón Social	200	Gerente		Avisos y comunicación de fechas de inicio y finalización, disponibilidad de cupos

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.14 PEA Planes Programas y Proyectos.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Planes, programas y proyectos																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Visión de futuro en el sector																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Realizar gradualmente la renovación del parque automotor en los próximos 18 años.																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA ANUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Analizar la necesidad de renovar el parque automotor														5 personas	Computadora	1000	Presidente de la comisión	Asamblea General de Socios	Encuestas a los clientes
Realizar un estudio de las condiciones de mercado.														5 personas	Computadora	3000	Presidente de la comisión	Asamblea General de Socios	Oferta y demanda de pasajes
Redactar el reglamento interno para la adquisición de las nuevas unidades														5 personas	Computadora	2000	Presidente de la comisión	Asamblea General de Socios	Peticiones y sugerencias de la Asamblea
Adquirir las nuevas unidades para la empresa														135 personas	Vehiculó	230000	Cada socio		Constatación Física
Crear un nuevo tipo de servicio														7 personas	Computadora		Consejo de Administración	Gerente	Espacio físico y acondicionamiento
Evaluar resultados														2 personas	Computadora	3000	Consejo de Vigilancia	Asamblea General de Socios	Réditos económicos

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.15 PEA Proyecciones Financieras.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Proyecciones Financieras																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Márgenes de utilidad razonablemente buenas																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Tener al menos el 20% de utilidades gracias al desarrollo de nuevos mercados en los próximos 3 años																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Analizar la situación actual del país														3 personas	Internet	400	Financiero	Departamento Contable	Indicadores del Banco Central nuevas tendencias económicas
Determinar las nuevas necesidades de nuestros clientes														3 personas	Computador	400	Financiero	Departamento Contable	Encuestas y estudio de las necesidades actuales de los clientes
Desarrollar planes para conservar el servicio prestado a nuestro actuales clientes														2 personas	Computador	600	Ventas	Financiero	Estudios de costos
Incursionar en el desarrollo de nuevos mercados														3 personas	Internet Computador	100	Financiero	Consejo de Administración	Alianzas estratégicas con instituciones relacionadas con el medio
Evaluar los resultados														4 personas	Computador	200	Financiero	Asamblea General de Socios	Nivel de ventas

Con la realización del plan estratégico de acción, de cada objetivo a largo plazo podemos establecer las herramientas, los responsables, los recursos y todo lo que se necesita para poderlo poner en marcha.

2.5 Planeación táctica

¹⁴ “Es la función administrativa que determina con anticipación que se debe hacer y cuales objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organizan a partir de ciertas hipótesis con respecto de la realidad actual y futura.”

2.5.1 Áreas Críticas de Resultados (ACR).

¹⁵ “Ámbitos de gestión esenciales para la obtención de resultados efectivos de la organización y constituyen los encabezados bajo los cuales se establecen los objetivos a corto plazo”

La tabla que se muestra a continuación nos permite reconocer las áreas críticas de resultados de la empresa y a través de la misma obtener los encabezados bajo los cuales se establecen los objetivos a corto plazo.

¹⁴ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2007. Como Realizar el Plan Operativo Anual, y Como Realizar la Planeación a Largo Plazo. España. http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx En línea Abril 2010.

¹⁵ CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.16 Áreas Críticas de Resultados.

ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADOS				
ÁREA CRÍTICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Investigación y desarrollo	x			Se requiere desarrollar un sistema computacional de enlace satelital a nivel nacional para proporcionar un mejor servicio.
Gestión de clientes	x			Involucrar a los clientes en el desarrollo de los nuevos productos o servicios, los cuales satisfagan sus expectativas.
Rendimientos y utilidades		x		
Marketing	x			Mediante el desarrollo de un departamento de marketing para que maneje la imagen de la empresa
Gestión de la competitividad	x			Es necesaria la adecuación de varios terminales a nivel nacional para seguir siendo competitivos.
Costos		x		
Gestión de procesos		x		
Productividad	X			Optimizar procesos
Ventas e ingresos	X			Lograr incrementar las ventas gracias al nuevo mercado próximo a desarrollar

Luego de haber culminado el proceso de identificación de las áreas críticas en la Cooperativa de Transportes Loja, se consideraron las siguientes:

La empresa tiene que implementar un departamento de investigación y desarrollo para poder incorporar nuevas tecnologías en beneficio de la misma.

Es primordial la gestión del cliente para la organización, especialmente para el desarrollo de nuevos servicios.

En la actualidad, es indispensable el marketing ya que permite proyectar al público las fortalezas de la institución.

La gestión de la competitividad, es fundamental para la alta gerencia, ya que esta herramienta permite a la institución seguir siendo competitiva.

La productividad se refiere a que el personal esté capacitado y en el número adecuado, para cumplir con una función específica en un cargo establecido.

Las ventas e ingresos son los indicadores económicos, por los cuales las empresas representan su rentabilidad.

2.5.2 Cuestiones Críticas (CC) e Indicadores Clave de Desempeño (ICD)

Las cuestiones críticas son los asuntos o problemas más importantes que deben enfrentarse durante el año, cuyo análisis proporciona una base para la gestión de su impacto en los resultados de la organización.

¹⁶ “Los indicadores claves de desempeño son medidores que permiten monitorear el desempeño del programa y cuantificar sus beneficios.

Estos indicadores, cubren un amplio rango de factores que incluyen: tiempo y costo de paradas planeadas y no planeadas, disponibilidad y eficiencia de la planta, costos de mantenimiento y productividad.”

¹⁶ CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.17 Cuestiones Críticas e Indicadores Claves de Desempeño.

CUESTIONES CRÍTICAS E INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO				
CUESTIONES	PONDERACIÓN			INDICADORES
	A	B	C	
FORTALEZAS:				
Reformulación de la publicidad	x			Porcentaje en ventas en el mercado medio bajo.
Mejoramiento de la participación de mercado		x		Porcentaje de aceptación de productos por los clientes del mercado medio alto
DEBILIDADES:				
Deficiencias en investigación y desarrollo.	x			Número de innovaciones
Mantenimiento de programas de capacitación del personal	x			Grado de participación por parte del personal en programas, planes y proyectos
OPORTUNIDADES:				
Optimización del desempeño de procesos	x			Proporción de tiempo improductivo
Diseño de nuevas promociones	x			Cantidad de nuevas promociones
Incremento de la capacidad y calidad de servicio al cliente	x			Grado de satisfacción del cliente
Mejoramiento de la capacidad de promoción		x		Porcentaje de margen bruto
AMENAZAS:				
Infravaloración del servicio por parte del gobierno.		x		Fijación de márgenes de utilidad

Las cuestiones críticas e indicadores claves de la organización, son los siguientes:

- La empresa ha reformulado la publicidad en los últimos años, acorde a las exigencias de la transportación terrestre de pasajeros.
- La organización ha mejorado su participación en el mercado de la transportación ya que en los últimos tiempos ha incluido las sugerencias realizadas por los usuarios.

- Una de las graves deficiencias de la institución es la poca investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, las cuales frenan el crecimiento de la Cooperativa de Transportes Loja.
- Lo primordial de la empresa es tener programas continuos de capacitación para el personal lo cual garantiza un buen trato y un buen servicio a los clientes.
- La cooperativa requiere de una optimización de desempeño de procesos, ya que el personal está mal distribuido en los diferentes departamentos.
- Es primordial para el negocio de la transportación de pasajeros diseñar promociones para incentivar a la población a viajar.
- La cooperativa requiere incrementar la calidad en el servicio al cliente, a estándares internacionales ya que todavía el servicio prestado por la empresa no es el óptimo.
- En algunas rutas o frecuencias es de suma importancia mejorar la capacidad de promoción para evitar que la competencia gane terreno.
- La infravaloración del servicio es un problema ya que los precios del servicio no han sido revisados por los entes reguladores gubernamentales hace más de 8 años.

2.5.3 Objetivos a Corto Plazo

¹⁷ “Los objetivos a corto plazo, especifican resultados medibles que deben cumplirse dentro del lapso de duración del plan táctico.”

¹⁷ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2007. Como Realizar el Plan Operativo Anual, y Como Realizar la Planeación a Largo Plazo. España.

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx En línea Abril 2010.

En la tabla que se presenta a continuación, se determinan los objetivos a corto plazo, con la ayuda de los siguientes parámetros: cuestiones críticas, indicadores claves de desempeño y preguntas de evaluación.

Tabla 2.18 Objetivos a Corto Plazo.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO				
CC	ICD	OCP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Deficiencias en investigación y desarrollo.	Número de innovaciones	Diseñar la cantidad de 2 nuevos productos por año.	X	
Reformulación de la publicidad	Porcentaje en ventas en el mercado medio bajo.	Cambiar el 50% de la publicidad de la empresa en los 4 meses venideros.	X	
Mantenimiento de programas de capacitación del personal	Tasa de capacitación del personal	Asistir al menos a una capacitación cada 6 meses los encargados de cada área.	X	
Optimización del desempeño de procesos	Proporción de tiempo improductivo	Reducir las paradas innecesarias en el servicio en un 10% a partir del 2 trimestre.	X	
Diseño de nuevas promociones	Cantidad de nuevas promociones.	Desarrollar una nueva promoción de servicios cada trimestre.	X	
Incremento de la capacidad y calidad de servicio al cliente	Número de reclamos de clientes externos	Reducir los reclamos de los clientes en un 10% a partir del 3 trimestre.	X	
EVALUACIÓN: ¿Es pertinente y viable? ¿Es medible y verificable? ¿Es realista y alcanzable? ¿Es flexible y adaptable? ¿Es claro y conciso? ¿Es consistente?				

Después de haber identificado las cuestiones críticas, los indicadores claves de desempeño, y con la ayuda de las preguntas de evaluación procedemos a obtener los objetivos a corto plazo, los cuales son:

- Diseñar la cantidad de dos nuevos productos por año.
- Cambiar el 50% de la publicidad de la empresa en los cuatro meses venideros.
- Asistir al menos a una capacitación cada seis meses los encargados de cada área.
- Reducir las paras innecesarias en el servicio en un 10% a partir del segundo trimestre.
- Desarrollar una nueva promoción de servicios cada trimestre.
- Reducir los reclamos de los clientes en un 10% a partir del tercer trimestre.

2.5.4 Plan Operativo Anual (POA)

¹⁸ “El plan operativo anual, es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad, compañía, departamento, sucursal u oficina los objetivos a conseguir durante el presente año.”

En la siguiente tabla se detalla: el proceso que se debe realizar para establecer un plan operativo anual para cada objetivo; a corto plazo se debe realizar una tabla diferente, después de haber llenado el encabezado de la tabla se procede a colocar las acciones pertinentes, que se deben desarrollar para cumplir con ese objetivo en la empresa.

¹⁸ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2007. Como Realizar el Plan Operativo Anual, y Como Realizar la Planeación a Largo Plazo. España.

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx En línea Abril 2010.

Es indispensable colocar en el cronograma las fechas tentativas en las cuales se debe cumplir el objetivo, para un mejor cumplimiento de los objetivos se debe designar los recursos necesarios como son: económicos, físicos y humanos, con sus diferentes responsables los cuales auditarán el cumplimiento del programa, por último, para verificar si se está cumpliendo con lo planteado, se debe abrir un canal de comunicación de dos vías en este caso será la retroalimentación.

Tabla 2.19 POA Número de Innovaciones.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Deficiencias en investigación y desarrollo.																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Número de innovaciones.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Diseñar la cantidad de 2 nuevos productos por año																		
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinar nuevas tendencias y necesidades.	■	■	■										5 personas	Computadora, software	800	Gerente General	Consejo de Administración	Mediante un estudio previo
Desarrollar un programa para incorporar las nuevas tecnologías.				■	■	■	■	■					9 personas	Computadora, artículos de escritorio	1900	Consejo de Administración	Ventas	Programa establecido de las incorporaciones
Incorporar el enlace satelital a nivel nacional del sistema de computo.						■	■	■	■	■	■		10 personas	Maquinaria, computadoras	35000	Consejo de Administración	Departamento de sistemas	Constatación física del sistema
Delegar personal para hacer un seguimiento de las incorporaciones.								■	■	■	■		4 personas	Computadora	3000	Consejo de Administración	Departamento de sistemas	Cumplimiento de las metas propuestas
Evaluar resultados									■	■	■		4 personas	Computadora	800	Gerente, Consejo de Administración	Asamblea general de socios	Crecimiento en la facturación de la empresa

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.20 POA Reformulación de la Publicidad.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Reformulación de la publicidad																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Porcentaje en ventas en el mercado medio bajo																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Cambiar el 50% de la publicidad de la empresa en los 4 meses venideros.																		
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Investigar las nuevas tendencias de publicidad.	■	■	■	■									5 personas	Computadora, software	800	Gerente General	Consejo de Administración	Mediante un estudio previo del sector
Desarrollar una nueva publicidad para la cooperativa.			■	■	■	■							9 personas	Computadora, artículos de escritorio	1900	Consejo de Administración	Marketing	Constatación de publicidad
Incorporar la nueva publicidad.							■	■	■	■	■	■	5 personas	Maquinaria, computadoras	15000	Consejo de Administración	Departamento de sistemas	Constatación física de la publicidad
Evaluar resultados										■	■	■	4 personas	Computadora	800	Gerente, Consejo de Administración	Asamblea general de socios	Crecimiento en la facturación de la empresa

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.21 POA Tasa de Capacitación del Personal.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Mantenimiento de programas de capacitación al personal																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Tasa de capacitación del personal																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Asistir al menos a 1 capacitación cada 6 meses los encargados de cada área.																		
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Determinar las necesidades del personal													3 personas	Computadora, software	800	Gerente de RRHH	Gerente General	Sugerencias y encuestas a los empleados
Mantener el desarrollo de programas de capacitación													4 personas	Computadora, artículos de escritorio	1900	Gerente de RRHH	Consejo de Administración	Programas de capacitación
Comunicar al personal acerca de los programas de capacitación													1 persona	Maquinaria, computadoras	3000	Gerente de RRHH	Consejo de Administración	Conocimiento de todos los involucrados acerca de los programas de capacitación
Determinar las fechas de inicio de los programas de capacitación													4 personas	Computadora	300	Gerente de RRHH	Consejo de Administración	Avisos y comunicación de fechas de inicio y finalización además de la disponibilidad de cupos
Evaluar al personal capacitado													4 personas	Computadora	800	Gerente de RRHH	Gerente, Consejo de Administración	Pruebas

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.22 POA Optimización del Desempeño del Proceso.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Optimización del desempeño del proceso																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Proporción de tiempo improductivo																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Reducir la paras innecesarias en la producción en un 10% a partir del segundo trimestre																		
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Analizar el proceso													3 personas	Computadora, software	300	Gerente General	Consejo de Administración	Comprensión del funcionamiento del proceso
Realizar un organigrama del proceso													2 personas	Computadora, artículos de escritorio	400	Gerente general	Consejo de Administración	Organigrama del proceso
Medir el desempeño del proceso													2 personas	Computadoras, artículos de oficinas, cronometro	1000	Gerente de RRHH	Consejo de Administración	Estudio de productividad, Eficiencia, Tiempo de preparación, tiempo de rendimiento, tasa de rendimiento, velocidad del proceso.
Reducir las paras en un 10%													4 personas	Computadora	2000	Gerente de RRHH	Consejo de Administración	Paras reducidas

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.23 POA Diseño de Nuevas Promociones.

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTION CRÍTICA: Diseño de nuevas promociones																		
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Cantidad de nuevas promociones.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Alcanzar un incremento de ventas mensuales en un 10% durante el primer año																		
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Seleccionar los diseños de las nuevas promociones	■	■	■	■									3 personas	Computadora, software	300	Gerente General	Consejo de Administración	1 a 3 promociones a implementar por año.
Comunicar al personal las nuevas promociones					■	■	■	■					2 personas	Computadora, artículos de escritorio	400	Gerente general	Consejo de Administración	Conocimiento de todo el personal de las nuevas promociones.
Implementar las nuevas promociones								■	■	■	■	■	2 personas	Flayers, baners, computadora	10000	Gerente de RRHH	Consejo de Administración	1 a 3 promociones finales

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Tabla 2.24 POA Incremento de la Capacidad.

PLAN OPERATIVO ANUAL																			
CUESTION CRÍTICA: Incremento de la capacidad y calidad de servicio al cliente																			
INDICE CRÍTICO DE DESEMPEÑO: Número de reclamos de clientes externos																			
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Reducir los reclamos de los clientes en un 10% a partir del 3 trimestre																			
ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Determinar la percepción de los usuarios hacia el servicio al cliente														3 personas	Computadora, software	300	Gerente General	Consejo de Administración	Encuestas
Mejorar el desempeño del personal encargado de servicio al cliente														2 personas	Computadora, artículos de escritorio	400	Gerente General	Consejo de Administración	Cientes satisfechos
Evaluar al personal de servicio al cliente														2 personas	Computadoras, artículos de oficinas, cronometro	1000	Gerente de RRHH	Consejo de Administración	Pruebas

Fuente: CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.

Luego de haber realizado el plan operativo anual, el mismo que permite determinar los objetivos a corto plazo, se realiza una tabla para cada cuestión crítica con su respectivo índice crítico de desempeño y objetivo a corto plazo, también debemos colocar las diferentes acciones que vamos a realizar para lograr los objetivos a corto plazo.

El propósito del plan operativo anual, es servir como instrumento de comunicación para todos los involucrados.

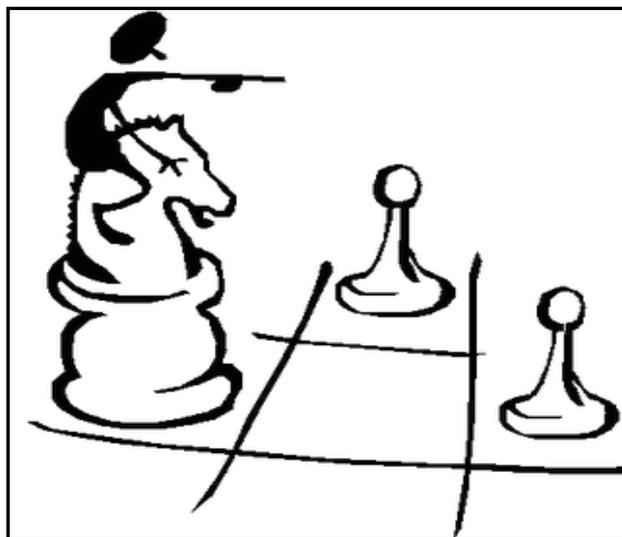
CAPITULO 3

ESTRATEGIA CORPORATIVA.

3.1 Conceptualización de la Estrategia Corporativa.

¹⁹ “La elección de una estrategia empresarial determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia es, asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. La estrategia tiene que responder a la pregunta: ¿Cómo crea valor la compañía?”

Figura 3.1 Estrategia Corporativa.



Fuente: http://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/uploaded_imagenes/estrategia-755494.gif

Existen dos tipos de estrategia que influirán de manera decisiva en los beneficios futuros de la compañía, que son la estrategia de negocio y la estrategia corporativa.

¹⁹ ESTRATEGIA EMPRESARIAL. 2009. Conceptos y Pasos Para Realizar la Estrategia Empresarial. España. <<http://www.economista.es/estrategiaempresarial/htm>> En línea Junio 2010.

3.1.1 Estrategia corporativa.

La estrategia corporativa comprende los sectores y mercados en los que la compañía decide competir. En otras palabras, ¿En qué industrias debe competir la compañía? Las decisiones sobre estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, fusiones, adquisiciones y la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la compañía.

Un ejemplo actual de la evolución de las estrategias corporativas lo estamos viendo con muchas compañías, (sobre todo eléctricas, pero también de otros sectores) que están diversificando o centrando su estrategia competitiva en el sector de las energías renovables. Esto se está dando en compañías tan dispares como *Iberdrola*, *BP* o *Sniace* por ejemplo.

3.1.2 Estrategia de negocio.

La estrategia de negocio, se centra en la manera que tiene una empresa de competir en un sector o mercado particular. Si una compañía tiene éxito y prospera en una industria, ésta puede establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ello, a la estrategia de negocio también se le llama estrategia competitiva. Esta estrategia debe responder a la pregunta: ¿De qué manera ha de competir la compañía?

La estrategia competitiva tiene dos formas principales en las que una compañía puede competir. Estas dos maneras son la diferenciación y el bajo costo. Por ejemplo, *Wal-Mart* utiliza la estrategia de bajo costo mientras que *Coca-Cola* utiliza una estrategia de diferenciación.”

3.1.3 Formulación de la estrategia empresarial.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- Determinar a dónde queremos llegar: Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: Es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer.
 - Qué demandas del mercado satisfacer.
 - A qué segmento de clientes atender.
 - Qué tecnología utilizar (o desarrollar).
 - Qué método de ventas utilizar.
 - Qué forma de distribución utilizar.
 - Qué área geográfica atacar.

3.1.4 Reflexión estratégica.

²⁰ “Es el proceso de reflexión llevado a cabo, en la mente del presidente ejecutivo y de la gente clave, que se halla a su alrededor y que le ayudará a determinar el aspecto de la corporación en el futuro.

En el futuro, la corporación puede tener un aspecto distinto en comparación al que posee hoy. Desde nuestro punto de vista, la reflexión estratégica es parecida a la pintura. Es una imagen o perfil lo que determinará la dirección, naturaleza y composición del negocio. Por lo tanto, la reflexión estratégica es la clase de reflexión que se da en la mente del presidente ejecutivo, el estratega, y que dará forma y claridad al futuro perfil estratégico de la corporación.

²⁰ ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

La directiva toma y ejerce las decisiones que “se ajustan” a los parámetros de ese perfil y rechaza las que no lo hacen.

3.1.4.1 La estrategia frente a las operaciones.

La reflexión estratégica, es diferente tanto de la planificación estratégica como de la planeación operacional. De hecho, la reflexión estratégica es el marco para los planes estratégicos y operacionales (Figura 3.2).

Figura 3.2 Marco de la Reflexión Estratégica.



Fuente: ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

La reflexión estratégica intenta determinar a *qué* debe parecerse la corporación, es decir, procura determinar la *estrategia*. La planificación operacional, y aun lo que se conoce como planificación estratégica, es la clase de reflexión que nos ayuda a elegir *cómo* lograrlo. Para ilustrar la diferencia entre los dos tipos de reflexión podemos desarrollar una matriz con *qué*, en el eje horizontal, y con *cómo* en el vertical, según se puede apreciar en la (Figura 3.3).

Figura 3.3. La Matriz de la Reflexión Estratégica.

OPERACIONES (COMO)	ESTRATEGIA (QUE)	
	+	-
+	A	B
-	C	D

Fuente: ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

En el cuadrante A encontramos empresas que hacen ambas cosas muy bien. Desarrollaron un *perfil claro* y una estrategia explícita al tiempo que administran su negocio con éxito de manera constante.

Figura 3.4. Empresas que se encuentran en el cuadrante A de la matriz.

OPERACIONES (COMO)	ESTRATEGIA (QUE)	
		+
	+	VISIÓN ESTRATÉGICA EXPLICITA Operativamente competentes

Fuente: Robert. ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

En el cuadrante B encontramos empresas que tuvieron éxito al administrar con efectividad sus operaciones en marcha, pero en las que los directivos no pueden precisar hacia *dónde* se dirigen. Hablando en términos generales, algunas empresas a nivel mundial se encuentran en este cuadrante desde principios de la década de 1970. En otras palabras, los directivos pueden seguir produciendo buenos resultados operacionales trimestre tras trimestre, pero con frecuencia no comparten una visión de *qué* “percibirá” la empresa como resultado de toda esa actividad.

Figura 3.5. Empresas que se encuentran en el cuadrante B de la matriz.

OPERACIONES (COMO)	ESTRATEGIA (QUE)	
		-
	+	VISIÓN ESTRATÉGICA NO DEFINIDA Operativamente competentes

Fuente: ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

En el cuadrante C encontramos la situación opuesta. En él se encuentran las empresas que poseen una estrategia clara, pero en ellas los directivos tienen dificultad en aplicarla de forma operacional. Durante la década de 1980, un grupo de este tipo de empresas fue fabricantes de computadoras personales.

Figura 3.6. Empresas que se encuentran en el cuadrante C de la matriz.

OPERACIONES (COMO)	ESTRATEGIA (QUE)	
		+
	-	VISIÓN ESTRATÉGICA EXPLICITA Operativamente incompetentes

Fuente: ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Cada empresa quizá tuvo una estrategia clara: “Ser el mejor clon de IBM”. Sin embargo, muchas tuvieron dificultades para lograr que se hiciera realidad esta estrategia, por lo que sus fortunas subieron y bajaron como yoyos.

El último cuadrante, es peor que los dos anteriores. Aquí encontramos organizaciones que realizan una deficiente planificación operacional y estratégica.

Figura 3.7. Empresas que se encuentran en el cuadrante D de la matriz.

OPERACIONES (COMO)	ESTRATEGIA (QUE)	
		-
	-	VISIÓN ESTRATÉGICA NO DEFINIDA Operativamente incompetentes

Fuente: ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

Las empresas que caen en este cuadrante D por lo general no sobreviven mucho tiempo; precisamente por esto resulta difícil elaborar una lista. Muchas han entrado y salido de este cuadrante a lo largo de los años, como Kmart, American Motors, incluyendo al gigante IBM, hasta que llegó Lou Gerstner.”

A continuación la matriz completa de la reflexión estratégica.

Figura 3.8. La matriz completa de la reflexión estratégica.

		ESTRATEGIA (QUE)	
		+	-
OPERACIONES (COMO)	+	VISIÓN ESTRATÉGICA EXPLICITA Operativamente competentes	VISIÓN ESTRATÉGICA NO DEFINIDA Operativamente competentes
	-	VISIÓN ESTRATÉGICA EXPLICITA Operativamente incompetentes	VISIÓN ESTRATÉGICA NO DEFINIDA Operativamente incompetentes

Fuente: ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

3.2 Diseño de la estrategia corporativa.

A toda empresa le gustaría decir que se encuentra en el cuadrante A (+/+), pero la mayoría de las empresas se encuentran en el cuadrante B (-/+), esto significa, que son operacionalmente efectivas pero no siempre están seguras de la dirección que persiguen. De hecho, del 70 al 80 % de las empresas se encuentran en esta posición. A continuación las razones del porque las empresas llegan a ubicarse en el cuadrante B.

- En primer lugar, la mayor parte de la gente que administra la corporación llegó a este sitio por medio de rangos operacionales; muchas veces esta gente

ascendió gracias a sus habilidades operacionales, quizá fue buena en un puesto directivo y tomó decisiones acertadas de orden operacional sin invertir mucho tiempo pensando o haciendo diagramas sobre el rumbo que podría tomar la empresa. Como resultado de ello, no adquirieron la habilidad de determinar el rumbo de la empresa y, por ende, de ser los estrategas de la corporación. Toma tiempo desarrollar *esa habilidad*.

- En segundo lugar, la necesidad de los directivos de pensar en forma estratégica surge sólo cuando una empresa empieza a entrar a mercados que son desconocidos, lo cual ocurre cuando el mercado doméstico llega a la cima y los directivos tienen que explorar la expansión hacia otros mercados geográficos y otros países, en donde las reglas de juego son diferentes. Tal efecto sacude a los directivos fuera de su esquema de pensamiento operacional.
- En tercer lugar, cuando un mercado doméstico es importante y esta a nuestro alcance, existe una tendencia a perseguir, desde un punto de vista operacional, sólo dos elementos, a saber, el *crecimiento* y la *participación de mercado*. Mientras el mercado crezca y podamos encontrar nuevas formas de incrementar nuestra participación en él, todo irá bien para nosotros, pero precisamente por ello existirán pocas razones para reflexionar sobre la estrategia y el rumbo de la empresa. El dinamismo, por si mismo, nos llevará hacia delante, como ocurrió en Estados Unidos durante las décadas de 1960 y 1970. Sólo en la última década, aproximadamente, la empresa se hizo más compleja y la necesidad de asignar recursos de manera más cuidadosa, dio lugar a la necesidad de pensar en una manera estratégica.

3.2.1 Identificación de las necesidades de la empresa, que se requiera la propuesta de una estrategia.

Para la identificación de las necesidades de Cooperativa de Transportes Loja, que se requiera de una propuesta estratégica, se utilizará el proceso de reflexión estratégica.

El mismo que se muestra a continuación.

3.2.1.1 Perfil estratégico actual.

El primer paso en el proceso, es hacer un inventario para saber dónde se encuentra ahora la cooperativa. Para hacerlo es necesario tomar una “fotografía” de la organización en su estado actual. No es posible mantener una discusión inteligente sobre “lo que deseamos ser” a menos que se comprenda, con exactitud, “cuál es nuestra apariencia actual” por lo tanto, es necesario saber:

Tabla 3.1 Productos y Servicios

Productos – Servicios														
<p>1. ¿Cuál es el alcance de los productos y servicios actuales?</p> <p>El alcance de los productos y servicios que oferta la organización es con referencia a las capitales de provincia:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sierra</th> <th>Costa</th> <th>Oriente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pasajes: 17%</td> <td>Pasajes: 14%</td> <td>Pasajes: 16%</td> </tr> <tr> <td>Encomiendas: 15%</td> <td>Encomiendas: 13%</td> <td>Encomiendas: 12%</td> </tr> <tr> <td>Courier: 1%</td> <td>Courier: 2%</td> <td>Courier: 3%</td> </tr> </tbody> </table>			Sierra	Costa	Oriente	Pasajes: 17%	Pasajes: 14%	Pasajes: 16%	Encomiendas: 15%	Encomiendas: 13%	Encomiendas: 12%	Courier: 1%	Courier: 2%	Courier: 3%
Sierra	Costa	Oriente												
Pasajes: 17%	Pasajes: 14%	Pasajes: 16%												
Encomiendas: 15%	Encomiendas: 13%	Encomiendas: 12%												
Courier: 1%	Courier: 2%	Courier: 3%												
<p>2. ¿Cómo se agrupan los productos y servicios?</p> <p>De acuerdo a su característica se agrupan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte Interprovincial. • Transporte Intercantonal. • Transporte Internacional. 														
<p>3. ¿Cuál es la tendencia o ciclos que experimentan?</p> <p>La tendencia en la transportación, es la implementación de nuevos servicios para hacer más comfortable el viajar vía terrestre.</p>														
Mercado														
<p>4. ¿Cuál es el alcance de las áreas geográficas a las que sirven?</p> <p>Por ser un transporte interprovincial se toma como referente a las capitales de provincia, para determinar el alcance de las áreas geográficas de empresa a nivel nacional, las mismas que son:</p> <p>En la sierra: 70%</p> <p>En la costa: 50%</p>														

En el oriente: 50%
<p>5. ¿Qué grupos de usuarios han sido atraídos?</p> <p>Personas que tienen la necesidad de moverse, especialmente la clase media alta y media baja de nuestro país.</p>
<p>6. ¿Cuál es el crecimiento de los grupos en los últimos años?</p> <p>El crecimiento de la clase media alta es un 8%, y de la clase media baja es un 15%.</p>
<p>7. ¿Cuál es la participación en el mercado y la participación de la competencia?</p> <p>La participación de la empresa es:</p> <p style="padding-left: 40px;">En el mercado Interprovincial: 35%</p> <p style="padding-left: 40px;">En el mercado Intercantonal: 30%</p> <p>La participación de la competencia, es el restante del porcentaje, en los diferentes lugares donde la Cooperativa Loja tiene presencia.</p>
Corporativo
<p>8. ¿Cómo es la estructura corporativa actual de funcionamiento, para dar soporte a la división identificada de producto/ mercado?</p> <p>La estructura actual de la cooperativa, es una administración centralizada, ya que no hay divisiones de las áreas de la empresa, sino que toda decisión la resuelve el directorio.</p>
<p>9. ¿Cuál es la recuperación de la inversión en cada producto/ mercado?</p> <p>La recuperación de la inversión en rutas interprovinciales, es de 3 años y en rutas intercantonales es de 6 años.</p>
<p>10. ¿Cuál es la actual fuerza impulsora de la organización?</p> <p>Ser la empresa de transporte más grande del país.</p>
<p>11. ¿Cuál es el actual concepto de negocio de la organización?</p> <p>Ofrecer un servicio de transporte público con seguridad, comodidad y eficiencia, a todos nuestros clientes a nivel nacional e internacional.</p>
<p>12. ¿Cuáles son las recientes áreas de excelencias de la organización?</p> <p>El área de excelencia es la incursión en nuevos mercados.</p>

La recopilación de esta información brinda a los directivos un perfil actualizado de la cooperativa. Así resulta la composición de la empresa al verse impedida ahora por una fuerza impulsora.

3.2.1.2 Análisis de las variables internas y externas.

El segundo paso de la reflexión estratégica, es el análisis de variables estratégicas, que habrán de trabajar a favor o en contra del negocio en el futuro. Sin embargo, las variables residen, con frecuencia, al interior del equipo directivo y deben ser expuestas para que se las discuta en un foro estructurado y objetivo.

Para realizar el análisis se ha elaborado una encuesta de información estratégica, la misma que involucra diez áreas claves del ambiente interno y externo: Productos, mercados geográficos, segmentos de usuario, creencias corporativas, fortalezas, debilidades, oportunidades internas, competencia, oportunidades/amenazas y áreas de vulnerabilidad estratégica.

Tabla 3.2. Ambiente Interno.

Ambiente Interno
Productos
<p>1. ¿Cuáles son las características comunes de productos o servicios?</p> <p>La adquisición de los ticket, la revisión para el embarque de los pasajeros</p>
<p>2. ¿Cuáles son los productos más exitosos?</p> <p>Los productos más exitosos son: La transportación de pasajeros de Loja a Quito y Loja Guayaquil y viceversa.</p>
<p>3. ¿Cuáles son las características de su éxito?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creación de un nuevo servicio • La cantidad de frecuencias u horarios de salida. • Monopolio en estas rutas.
<p>4. ¿Cuáles son los productos que fracasaron?</p> <p>Los productos que fracasaron son los viajes a la provincia de Loja, a Cuenca, Huaquillas, Zumba.</p>

<p>5. ¿Cuáles son las características de su fracaso?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación • Demasiada competencia • Precios • Fidelidad del cliente. • Abandono de rutas.
<p>Mercados geográficos</p>
<p>6. ¿Cuáles son las características comunes de los mercados geográficos?</p> <p>La necesidad de viajar.</p>
<p>7. ¿Cuáles son los mercados geográficos más exitosos?</p> <p>Es el mercado de la sierra ecuatoriana.</p>
<p>8. ¿Cuáles son las características de su éxito?</p> <p>El monopolio.</p>
<p>9. ¿Qué segmentos fracasaron?</p> <p>El segmento de la población Alta.</p>
<p>10. ¿Cuáles son las características de su fracaso?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de diversificación del servicio • Falta de inversión. • Falta de publicidad
<p>Creencias corporativas</p>
<p>11. ¿Cuáles son las creencias, principios, y valores que guían a la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Eficiencia • Justicia • Transparencia
<p>Fortalezas</p>
<p>12. ¿Cuál es la fortaleza de la corporación?</p> <p>Localización estratégica.</p>
<p>13. ¿Cuál es la fortaleza que tiene la corporación y que la competencia carece?</p> <p>Los precios por el servicio prestado.</p>
<p>14. ¿Qué atributos podrían convertirse más tarde en fortalezas?</p>

La imagen corporativa.																
Debilidades																
15. ¿Cuál es la debilidad de la empresa? Necesidad de personal motivado y comprometido																
16. ¿Cuál es la debilidad que tiene la empresa y de la que carece la competencia? No sabe.																
17. ¿Cuáles atributos pueden convertirse más tarde en debilidades? La orientación del servicio por nichos de mercado																
Oportunidades internas																
18. ¿Cuáles son las oportunidades a corto plazo? Incurción en nuevos mercados especialmente en la región oriental.																
19. ¿Cuáles son las oportunidades a mediano plazo? Reestructuración del área administrativa de la empresa.																
20. ¿Cuáles son las oportunidades a largo plazo? Implementación de la tecnología en las diferentes áreas de la empresa.																
Ambiente Externo																
Competencia																
21. ¿Cuáles son nuestros competidores directos (presente y futuro)?																
<table> <thead> <tr> <th><i>Presente</i></th> <th><i>Futuro</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Cooperativa Viajeros</td> <td>Transportes Esmeraldas</td> </tr> <tr> <td>• Transportes Santa</td> <td>Transportes Occidental</td> </tr> <tr> <td>• Transportes San Luis</td> <td>Compañía Alma Lojana</td> </tr> <tr> <td>• Transportes Nambija</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Unión Cariamanga</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Transportes Yanzatza</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Busetas</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>	• Cooperativa Viajeros	Transportes Esmeraldas	• Transportes Santa	Transportes Occidental	• Transportes San Luis	Compañía Alma Lojana	• Transportes Nambija		• Unión Cariamanga		• Transportes Yanzatza		• Busetas	
<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>															
• Cooperativa Viajeros	Transportes Esmeraldas															
• Transportes Santa	Transportes Occidental															
• Transportes San Luis	Compañía Alma Lojana															
• Transportes Nambija																
• Unión Cariamanga																
• Transportes Yanzatza																
• Busetas																
22. ¿Cuáles son nuestros competidores indirectos (presente y futuro)?																
<table> <thead> <tr> <th><i>Presente</i></th> <th><i>Futuro</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Busetas</td> <td>Lan Ecuador</td> </tr> <tr> <td>• Operadoras de Turismos</td> <td>Air Cuenca</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>	• Busetas	Lan Ecuador	• Operadoras de Turismos	Air Cuenca										
<i>Presente</i>	<i>Futuro</i>															
• Busetas	Lan Ecuador															
• Operadoras de Turismos	Air Cuenca															

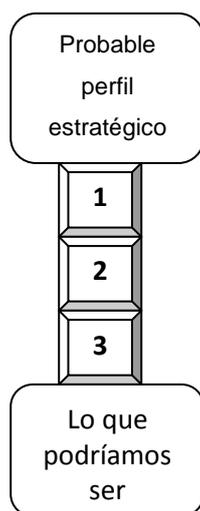
<ul style="list-style-type: none"> • Tame • Saereo • Rancheras (transporte Mixto) 	Icaro
<p>23. ¿Cuáles son sus fortalezas?</p> <p>En la transportación terrestre, visión de futuro en el transporte.</p> <p>En la transportación aérea, su organización, el servicio prestado, atención al cliente.</p>	
<p>24. ¿Cuáles son sus debilidades?</p> <p>La falta de diversificación del servicio.</p>	
<p>25. ¿Qué nuevas formas de competencia?</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Incorporación de nuevas tecnologías.</p>	
<p>Áreas de vulnerabilidad estratégica</p>	
<p>26. ¿Cómo se encuentra el área administrativa?</p> <p>La forma de administración de la empresa, es centralista, ya que no posee gerencias independientes, en ninguna área.</p>	
<p>27. ¿Cómo se encuentra el área de la tecnología?</p> <p>Esta área, se encuentra en buen estado, incorporando tecnología progresivamente.</p>	
<p>28. ¿Se maneja adecuadamente la mano de obra en la empresa?</p> <p>Se podría decir que si, ya que se tiene personal joven y adecuado en los distintos puestos de trabajo.</p>	
<p>29. ¿Cree usted que la legislación en el área de la transportación les beneficia?</p> <p>De acuerdo a la emisión de la nueva Ley de Transito y transporte terrestre hay puntos que benefician a la organización y otros no.</p>	
<p>30. ¿Cree usted que la parte financiera está siendo bien manejada?</p> <p>De acuerdo a los balances, si pero lo que hace falta es descentralizar las líneas de negocios que tiene la empresa.</p>	

Mediante el uso de las 30 preguntas que conforman la encuesta de información estratégica, sus respuestas son los datos requeridos para elaborar un perfil estratégico de la organización.

3.2.1.3 Exploración de diferentes fuerzas impulsoras y posibles perfiles estratégicos.

²¹ Explorar diferentes escenarios estratégicos. Una vez que el equipo ejecutivo accede a las variables, que funcionarán a favor o en contra de la corporación en el futuro, los participantes buscarán los componentes del negocio que podrán apalancarse mejor a favor de la empresa y con los que se podrán desarrollar una estrategia exitosa (figura 3.9). Es usual que existan dos o tres áreas del negocio alrededor de las que podrá formularse la estrategia. Ninguna empresa tiene acceso a la totalidad de las fuerzas impulsoras, pero la mayoría accede a dos o tres áreas del negocio que pueden servir de base para una estrategia futura.”

Figura 3.9. Exploración de las Fuerzas Impulsoras.



Fuente: ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

En este momento se vuelve imperante para los directivos comprender a la perfección cuáles son esas dos o tres áreas para luego dibujar sus respectivos “perfiles”, a fin de saber adónde, cada área, llevará a la corporación y cuál sería su “aspecto” si siguiera tal proyecto. Para cada imagen resulte “diferente”, cada área necesita hacer énfasis, o dejar de hacerlo, sobre diferentes productos, clientes, segmentos de mercados y áreas geográficas.

²¹ ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.

3.2.1.4 Determinar el pulso estratégico futuro del negocio.

Para determinar el pulso estratégico, es importante identificar lo que impulsa a la organización en la actualidad, para saber es importante responder a las siguientes preguntas que se muestran a continuación.

Tabla 3.3 Pulso Estratégico.

Determinar el pulso estratégico futuro del negocio.	
1	<p>¿Qué debería de impulsar el negocio en el futuro?</p> <p>El servicio diferenciado</p>
2	<p>¿Tendríamos que seguir siendo impulsados como hasta ahora o explorar otra fuerza impulsora? Si es así, ¿cuál sería?</p> <p>No podemos seguir con la misma fuerza impulsora y por ende es preferible cambiarla a:</p> <p>“Un transporte para cada segmento del mercado o su nivel de ingreso”</p>
3	<p>¿Qué implicaciones tendrá sobre nuestra elección la naturaleza de los productos, clientes, y mercado que hoy día ofrecemos?</p> <p>Las principales implicaciones serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la naturaleza del producto: la diversificación de los mismos. • Para el cliente: el cumplimiento de un servicio ofrecido, satisfacción del cliente • En el mercado: mejorar continuamente el servicio, ser competitivos.
4	<p>¿Cuál será nuestra apariencia final como cooperativa si cambiamos la fuerza impulsora de nuestra empresa?</p> <p>Será una empresa modelo digna a imitar, y por ende crecerá y desplazará a la competencia.</p>

3.3. Desarrollo de un futuro perfil estratégico.

Para el desarrollo del futuro perfil estratégico, es indispensable tener en cuenta los siguientes conceptos:

Marco de tiempo: Es necesario acordarse un periodo de tiempo idóneo para la reflexión estratégica.

Fuerza impulsora y concepto de negocios. La fuerza impulsora requiere establecerse con claridad, además ha de ser acompañada por una breve descripción del concepto de negocio buscado. Debido a que los competidores dentro de la misma industria pueden tener la misma fuerza impulsora, pero diferentes conceptos de negocios, la descripción de cada uno, unida a la fuerza impulsora, podría influenciar, en gran medida la dirección que se persigue.

La fuerza impulsora, es la descripción del concepto, o propósito singular, de negocio de la corporación. Es un apuntalamiento del negocio que determina los parámetros para el alcance de productos, mercados geográficos y segmentos del usuario.

El perfil estratégico para Cooperativa de Transportes Loja es: “Un transporte para cada nivel de ingreso” ya que la empresa debe diferenciarse de la competencia especialmente en el servicio, en este caso sería la transportación de pasajeros con un servicio diferenciado y de calidad, lo que incluye un buen trato al usuario, respetando el itinerario y el tiempo establecido en el viaje.

3.4 Desarrollo de perfiles tentativos.

Como persona externa, es muy fácil determinar la fuerza impulsora de los competidores clave de una corporación. Solo es necesario observar sus actividades en el mercado. Al conocer su fuerza impulsora, puede anticiparse lo que harán en el futuro.

La fuerza impulsora de la competencia es:

- Cooperativa Viajeros: “Transportar pasajeros en la ruta Cuenca- Loja y viceversa.”
- Cooperativa Unión Cariamanga: “Ser la primera empresa en la transportación de pasajeros dentro de la Provincia de Loja”
- Transportes Santa: “La empresa más antigua en la transportación de pasajeros en el Ecuador.”

Como podemos apreciar las fuerzas impulsoras de la competencia tampoco se han revisado desde su creación, pero lo que persigue la competencia en los actuales momentos, es expandirse en el mercado, abriendo nuevas rutas, mejorando el servicio, abaratando costos.

3.4.1 Anticipación de las implicaciones de su estrategia.

Cada cambio en la estrategia, incluso uno menor traerá implicaciones de una clase u otra. Si se desea que la estrategia tenga éxito debe dedicarse algo de tiempo y reflexión a identificar los puntos que obstaculizan el funcionamiento de la estrategia.

La prueba del futuro perfil estratégico cuenta con tres partes:

- Contra el perfil actual.
- Contra la información estratégica.
- Contra los perfiles competitivos.

3.4.1.1 Contra el perfil actual.

Esta prueba consiste, en comparar el futuro perfil estratégico contra el perfil actual, lo que permitirá hacer un análisis más exhaustivo y así poder determinar el nuevo perfil que regirá a la organización.

El tipo de preguntas formuladas son:

Tabla 3.4 Análisis Contra el Perfil Actual.

Contra el perfil actual	
1	<p>¿Qué tan grandes son las brechas entre los dos perfiles?</p> <p>Es demasidamente grande la brecha entre los dos perfiles, ya que el antiguo perfil está en función de la empresa y el nuevo está en función del mercado.</p>
2	<p>¿Qué cambios necesitan hacerse para ir del producto actual al nuevo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovar el parque automotor. • Capacitación de la tripulación de los vehículos. • Capacitación del personal de oficina. • Adecuación de la infraestructura de la empresa.
3	<p>¿Qué cambios necesitan efectuarse para ir del mercado actual al nuevo?</p> <p>Se seguirá atendiendo al mercado actual pero incorporando algunas innovaciones y diferenciaciones en el servicio.</p>
4	<p>¿Qué cambios necesitan realizarse para ir de los grupos de usuarios actuales a los nuevos?</p> <p>La capacitación en todas las áreas de atención al cliente de la empresa.</p>
5	<p>¿Qué nuevos recursos /habilidades se necesitarán?</p> <p>Se requiere de la asignación de recursos económicos, recurso humano capacitado y motivado, los cuales tengan habilidades en el negocio.</p>
6	<p>¿Es realista lograrlo dentro de este marco de tiempo?</p> <p>La incorporación de la reflexión estratégica será a lo largo de un año, en este tiempo es realista lograrlo.</p>
7	<p>¿Cómo debería modificarse el perfil y la estrategia en vista de lo anterior?</p> <p>El perfil quedaría “Un transporte para cada nivel de ingreso”</p>

3.4.1.2 Contra la información estratégica.

La prueba consiste, en comparar el futuro perfil estratégico contra la información estratégica original del ambiente interno y externo. Las preguntas son:

Tabla 3.5 Análisis Contra la Información Estratégica.

Contra la información estratégica.	
1	<p>¿Se explotan las fortalezas únicas de la cooperativa?</p> <p>Si se explotan las fortalezas de la empresa, ya que siempre se está tratando de ir delante de la competencia.</p>
2	<p>¿Se minimizan estas fortalezas únicas?</p> <p>No se minimizan las fortalezas ya que si se minimizarán, la empresa no innovará y la competencia se adelantaría.</p>
3	<p>¿Se violan algunas de las creencias corporativas?</p> <p>No, siempre se trata de hacer las cosas lo más apegado a las creencias corporativas y a la ley.</p>
4	<p>¿Se utilizan todas las oportunidades importantes?</p> <p>Se podría decir que en un 65% de las oportunidades, se las puede aprovechar e implementar ya sean estas por situaciones económicas de logística y otros factores que influyen en las oportunidades.</p>
5	<p>¿Se evitan todas las amenazas importantes?</p> <p>No. Nunca se podría evitar todas las amenazas, ya que estamos en un mercado que se rige por medio de la oferta y la demanda.</p>
6	<p>¿Cómo debería modificarse el perfil?</p> <p>El perfil quedaría “Un transporte de calidad para cada nivel de ingreso”</p>

3.4.1.3 Contra los perfiles competitivos.

Consiste, en comparar el futuro perfil estratégico de cada uno de los competidores más importantes, que serán atraídos por su estrategia. Las preguntas son:

Tabla 3.6 Análisis Contra los Perfiles Competitivos.

Contra los perfiles competitivos.	
1	¿Compite nuestra estrategia contra sus fortalezas? Sí, porque ellos están tratando de abrir sus mercados y por ende la competencia trata de igualar a la empresa en servicios y productos.
2	¿Se explotan sus debilidades? Si, se explotan sus debilidades, por el motivo de que no tiene presencia a nivel nacional y el Estado Ecuatoriano no permite abrir más rutas y frecuencias.
3	¿Cómo reaccionarán a esta estrategia? La competencia reaccionará de una manera apresurada y ellos también con ganas de realizar una nueva estrategia, ya que en el transporte de pasajeros vía terrestre, no habido organización alguna en el país en ser administrada de una manera técnica.
4	¿Cómo se pueden contrarrestar sus acciones? Se puede contrarrestar las acciones de la competencia, adelantándose e implementando la estrategia, mejorándola y especialmente con la alta gerencia comprometida.
5	¿Qué impulsa su estrategia? Lo que impulsa la estrategia de la empresa es “mejorar el servicio en la transportación de pasajeros”.
6	¿Cómo podemos contrarrestar sus áreas de excelencia? Para contrarrestar las áreas de excelencias de la competencia, es necesario estar siempre a la vanguardia en el desarrollo de nuevos servicios, para satisfacción de los clientes.

Luego de haber culminado con el banco de preguntas, de responder, revisar y procesar, se ha llegado a determinar, el perfil estratégico final que de ahora en adelante tendrá la “Cooperativa de Transportes Loja”.

3.4.1.4 Perfil estratégico final.

El anhelo de la empresa, es lo que los directivos y las personas comprometidas deben hacer, para llevar a la empresa a un mejor sitio.

“Un transporte de calidad para cada nivel de ingreso”

Con el perfil estratégico final, se recogen todas las sugerencias de los clientes fijos y de los posibles clientes potenciales de la empresa, también, se hace la comparación con los sectores de la transportación y por ende, son los principales referentes para poder determinar el perfil estratégico de la organización.

3.5. Mecanismos para la implementación, seguimiento y control.

Es de vital importancia, después de haber culminado con el estudio de la estrategia corporativa, buscar los mecanismos para la implementación de la misma, para así tener un cambio en la organización. Es de suma importancia lograr comprometer a la alta gerencia de la empresa y a las personas responsables de la implementación, para que el estudio no quede tan solo como un documento sin importancia, sino, que los responsables de la organización lo vean a este documento, como una herramienta que les permitirá dirigir a la cooperativa de una manera técnica, sin perder de vista sus objetivos y mejorando continuamente tanto en la parte administrativa como en atención al cliente, a continuación los pasos para la implementación, seguimiento y control de la estrategia corporativa.

- Crear un enfoque correcto, utilizando tesis multi-funcionales para unificar toda la organización.
- Introducir las metas clave en los objetivos de las unidades de negocio, de equipo e individuales para crear claridad del rol.

- Sostener la introducción de estos objetivos, mediante la comunicación correcta y las consultas.
- Identificar la conducta necesaria, para alcanzar estos objetivos e involucrarlos utilizando el entrenamiento y otros soportes personales.
- Introducir nuevos sistemas de medición, para proporcionar los hitos de logro correctos.
- Revisar el rendimiento, frente a los objetivos regularmente para asegurar la alineación efectiva de las unidades de negocio, de los equipos y de las personas con las metas estratégicas clave.
- Fomentar una cultura de innovación, para permitirles a las áreas de negocio, a los equipos y a las personas, la libertad en forma creativa.
- Anticipar el cambio probable que impactará en la estrategia y asegurar que las metas estratégicas se ajusten y actualicen.

CAPITULO 4

Validación del Plan Operativo.

4.1 Pasos para la implementación del pensamiento estratégico en la empresa.

De nada sirve contar con una estrategia fabulosa, si esta no se lleva a cabo, la implementación de la estrategia involucra a todas las funciones y personal de la empresa, el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo y tecnología.
- Establecer la estructura humana, puede ser: una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales.
- Establecer responsabilidades: Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Por lo antes expuesto, se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta etapa de la dirección estratégica, debido a que en la misma se resumirá todo el trabajo realizado en las etapas anteriores y de ello depende el éxito de las estrategias formuladas.

Las tres claves principales para ejecutar la planificación estratégica con éxito son: el compromiso, la credibilidad y la comunicación.

Por adelantado el compromiso de los líderes para aplicar las estrategias recomendadas por el comité de planeación estratégica; los directores deben implementar programas y servicios además se comprometan las asignaciones para cumplir los objetivos del plan estratégico a un nivel que es "factible" para la organización y el nivel de actividad.

La credibilidad es creada y mantenida por los tres siguientes directrices: participación representativa, la adhesión al proceso completo, y una documentación clara.

La comunicación es la clave para la implementación del plan estratégico ya que a través de una perfecta difusión, el personal estará siempre al tanto de las nuevas incorporaciones o cambios realizados dentro de la organización.

4.1.1 Misión, visión en el lapso de un mes.

“La visión sin ejecución no significa nada”

Mark Hurd, director ejecutivo de Hewlett-Packard.

²² “Las estrategias de negocios poseen una cualidad casi común, por lo general consisten en ideas que ya son conocidas. Lo que realmente importa es estar seguros de que esas ideas son las correctas para la organización y, lo que es más importante, lograr que el resto de la organización este de acuerdo.”

A continuación incluimos los siguientes pasos que se deben seguir para la implementación del pensamiento estratégico:

- Luego de haber redactado lo que debe significar la visión y misión para la empresa, se procede a desarrollar los diferentes pasos que se deben seguir para la implementación del pensamiento estratégico.

²² Syrett . Michel “Estrategia de Negocios”, Primera Edición, Ediecuatorial, Ecuador 2010.

- Asignar los recursos económicos y humanos para elaborar los baners, flyers, con la finalidad de dar a conocer la misión y visión de la empresa.
- Colocar el baner con la leyenda de la misión y visión en un lugar visible y concurrido dentro de la empresa, para que los usuarios, empleados, directivos, socios y todas las personas que visiten la organización conozcan y estén en contacto con el significado de estos conceptos.
- Difundir mediante flyers la misión y visión de la empresa, a todos los empleados a nivel nacional, directivos y socios de la misma.
- Comprometer a toda la organización, para alcanzar las metas que rezan tanto en la misión como la visión de la empresa.

En la siguiente tabla se detalla un formato que se puede utilizar para la implementación del pensamiento estratégico en el cual consta: lo que se va hacer, quien lo va hacer, el periodo de tiempo, las revisiones y las acciones a tomar.

Tabla 4.1 Verificación del Cumplimiento.

Verificar Cumplimiento del Pensamiento Estrategia							
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO (trimestre)				CHEQUÉO	ACCIÓN
		1	2	3	4		
						A tiempo	Reprograma
						Reasignar	Seguir
						OK	Seguir
						Cambiar	Reprograma
						OK	Seguir
						Modificar	No seguir
						Observar	Seguir
						OK	Seguir
						Observar	Seguir

4.2 Revisión de la estrategia durante el primer trimestre.

Es importante hacer una revisión periódica de la estrategia, para saber si los miembros de la organización se sienten identificados con la misma durante el primer trimestre desde su incorporación en la empresa, y verificar si se está cumpliendo con lo redactado en la misión y visión por parte de los sectores involucrados.

A continuación se presentan los pasos a seguir para la revisión de la estrategia de la Cooperativa de Transportes Loja:

- Revisar si se está cumpliendo con lo redactado en la misión y visión.
- Si todo el personal está comprometido e identificado con el pensamiento estratégico.
- Revisar desde la alta gerencia hasta el conserje si conocen y saben de la misión y visión de la empresa.

La tabla que se muestra a continuación, permitirá a las personas responsables de la implementación del pensamiento estratégico, auditar si se está cumpliendo con los objetivos planteados tanto en la misión como la visión de la organización.

Tabla 4.2 Del Cumplimiento del Pensamiento Estratégico.

Tabla del cumplimiento del pensamiento estratégico.			
SOCIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
Conoce cuál es el pensamiento estratégico de la empresa			
Se siente identificado con el pensamiento estratégico de la empresa			
Ayuda a difundir el pensamiento estratégico dentro de la empresa.			
Que recomendaciones daría usted para mejorar el pensamiento estratégico.			
ALTA GERENCIA			
Conoce cuál es el pensamiento			

estratégico de la empresa			
Se siente identificado con el pensamiento estratégico de la empresa.			
Da el apoyo necesario para que se siga implementando el pensamiento estratégico en la empresa			
Usted como autoridad principal ha difundido el pensamiento estratégico dentro de la organización.			
Usted daría alguna recomendación para mejorar el pensamiento estratégico.			
EMPLEADOS			
Usted como empleado conoce cuál es el pensamiento estratégico de la empresa			
Se siente identificado con el pensamiento estratégico de la empresa.			
A recibido la suficiente información sobre la implementación del pensamiento estratégico			
Usted daría alguna recomendación para mejorar el pensamiento estratégico			

4.3 Establecimiento de acciones de garantía.

Se tratará de asegurar que la implementación sea permanente y progresiva para así poder llegar a la meta planteada, los pasos son:

4.3.1 Normalizar prácticas operativas durante el cuarto mes.

Para la Cooperativa de Transportes Loja, es indispensable actualizar los manuales de procedimiento por el motivo que no se han revisado en los últimos cinco años, y aprovechando la implementación de la planeación estratégica en la empresa, incorporar un nuevo formato en el manual, el mismo que repercuta en bien de la organización, directivos y empleados, de esta manera se sientan más cómodos y comprometidos al tener una guía que integre las nuevas tecnologías que facilite su utilización.

En la normalización también se requiere implementar en el organigrama los formatos específicos para cada área de la cooperativa, los mismos que deberán ser elaborados

acorde a los requerimientos y necesidades de las distintas divisiones de la empresa, para así facilitar un buen manejo de la información de cada departamento.

Como la organización es una empresa netamente de servicios, lo primero a considerar para ser normalizado es el manual de atención al cliente, por ello es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Generar la participación y el compromiso requerido para el cambio.
- Imponer un enfoque y claridad, definiendo las prioridades y asegurándose que cumplan con ellas.
- Asignar recursos para asegurarse de que esto ocurra.
- Fomentar la innovación, alentando, brindando apoyo a las ideas y cambiando las prácticas de trabajo de toda persona dentro de la organización.
- Cree hitos de logro correctos, utilizando medidas que muestren en forma efectiva hasta donde ha progresado la organización.
- Dirijan el nuevo ritmo implementado, cambiando de dirección de acuerdo a la tensión que la organización puede soportar.
- Sostenga el proceso reconsiderando constantemente las necesidades internas de la cooperativa y anticipando el comienzo probable de nuevos cambios ocasionados por circunstancias externas.

4.3.2 Entrenamiento de los nuevos métodos.

Hacer los programas de entrenamiento respectivos y programas de inducción correspondientes, esto nos dice que para tener un personal idóneo que va a desempeñar las funciones encomendadas, es indispensable entrenarlos y capacitarlos, posteriormente a las personas que están capacitadas hacerles participes de la

elaboración de los programas para motivar al resto del personal, ya que ellos son los que saben y conocen las necesidades de la sección a la que pertenecen.

El entrenamiento de los nuevos métodos consta de nueve pasos.

- Apoyo de la alta gerencia con los recursos económicos, humanos, necesarios para la capacitación de los nuevos métodos.
- Determinar las necesidades actuales de la organización.
- Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de la empresa.
- Determinar el programa y los objetivos que persigue la organización.
- Designar el personal necesario que dictara la capacitación, el lugar, hora, fecha de inicio y culminación.
- Definir las habilidades, conocimientos y el número necesario de empleados que asistirán a la capacitación, para alcanzar los objetivos de la organización y de sus departamentos.
- Capacitación de los nuevos programas de entrenamiento por parte del personal designado por la organización.
- Culminación de la capacitación.
- Evaluación al cabo de un cierto tiempo para verificar si se está cumpliendo con los nuevos métodos.

4.3.3 Incorporar el control de gestión del departamento para el quinto mes.

Para incorporar el control de gestión en el nuevo departamento de planeación estratégica de la Cooperativa de Transportes Loja, es necesario incorporar nuevos indicadores, los cuales reflejen los avances realizados por el departamento en mención, es importante mantener reuniones constantes con el personal, para saber cómo estos perciben los cambios realizados en la empresa en los distintos departamentos y para finalizar debemos obtener criterios nuevos de evaluación. Para esto es indispensable la participación de los sectores involucrados, en este caso serán: los empleados, empleadores, clientes.

4.3.4 Reconocer y difundir resultados al sexto mes.

Documentar y enviar los procedimientos con resultados. Reconocer a las personas que contribuyeron a la mejora y presentarlos a todo el personal.

Estos pasos descritos requieren de un entrenamiento a todo el personal de la empresa y presentar la metodología de la manera más sencilla, con el objetivo que se convierta en una herramienta en la vida diaria del trabajador de la misma y puedan iniciar los análisis de sus problemas empleando la metodología en cuanto la necesiten. No olviden que el factor motivacional es de vital importancia y si no se toma en cuenta es muy difícil que el proyecto de frutos que se espera. Es un arduo trabajo pero dará las recompensas deseadas.

4.4 Indicadores.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los siguientes criterios pueden ayudar en la definición de indicadores:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.

- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.
- Deben servir para fijar objetivos realistas.
- Debe ser un proceso fácil y no complicado.

4.4.1 Indicadores Seleccionados.

4.4.1.1 Indicador relacionado con el tiempo.

Es el primer indicador y el más fácil, el cual nos permite saber si se está cumpliendo con el plazo previsto en la ejecución del plan estratégico, en él se detallan las actividades y el tiempo estimado que debe durar la ejecución de las mismas, a continuación se presenta un ejemplo del indicador antes mencionado:

Tabla 4.3 Indicadores Relacionados con el Tiempo.

Actividades	Tiempo (meses)						
	1	2	3	4	5	6	7
Planeación Estratégica							
Desarrollo del plan estratégico							
Verificación y análisis del plan estratégico con los administrativos de la organización							
Realización de la Estrategia corporativa							
Validación del plan operativo							
Documentación de las conclusiones y recomendaciones							

4.4.1.2 Indicadores relacionados con el contenido, (objetivos).

Los indicadores constituyen una herramienta central en el proceso de planificación de un proyecto bajo el enfoque de marco lógico. Estos indicadores deben ser establecidos tanto para objetivos generales, específicos, resultados y actividades, guardando cada uno de ellos sus propias especificaciones.

A continuación se presenta la clasificación de los objetivos de acuerdo al periodo de tiempo de duración.

Tabla 4.4 Indicadores Relacionados con el Contenido.

Objetivos	Tiempo (Semestre)						
	1	2	3	4	5	6	7
Corto Plazo							
Ejecución del pensamiento estratégico							
Mediano Plazo							
Implementación de tecnología en los diferentes departamentos de la empresa.							
Largo Plazo							
Renovación completa del parque automotor							

4.4.1.3 Indicadores estratégicos (líderes).

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los ejecutivos y empleados a implementar con éxito la estrategia de su unidad de negocio. Quien consiga traducir la estrategia en un sistema de medición tiene mayores probabilidades de ejecutar su estrategia porque consigue transmitir objetivos y metas.

Tabla 4.5 Indicadores Estratégicos.

Indicador de Utilización	
Cociente entre la capacidad utilizada y la disponible	
Utilización =	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$
Indicador de Rendimiento	
Cociente entre el servicio real y lo esperado	
Rendimiento=	$\frac{\text{Nivel de servicio real}}{\text{Nivel de servicio esperado}}$

La Cooperativa de Transportes Loja tiene que manejar los indicadores de capacidad, para saber con qué capacidad utilizada se están movilizand o todas sus unidades.

El número de frecuencias consideradas para este análisis son todas aquellas que llegan al lugar de destino por ejemplo vamos a tomar en cuenta las frecuencias que se realizan de la Ciudad de Loja a los diferentes cantones de la misma provincia como lo es; Loja-Alamor, Loja-Zapotillo, Loja- Cariamanga, Loja-Macara, Loja- Amaluza, todas estas frecuencias suman un total de 28, como se muestra en la tabla:

Tabla 4.6 Análisis de Capacidad de las Principales Rutas de la Empresa.

Lugar	Tipo De Servicio		Número de Frecuencias (Día)	Número de Asientos Disponibles (Día)
Provincia de Loja	Popular		28	1120
Cuenca	Popular		3	120
Guayaquil	Popular		15	600
Quito	Popular	Ejecutivo	15	600
	9	6		

Análisis de los indicadores de utilización del servicio en las frecuencias de la Provincia de Loja.

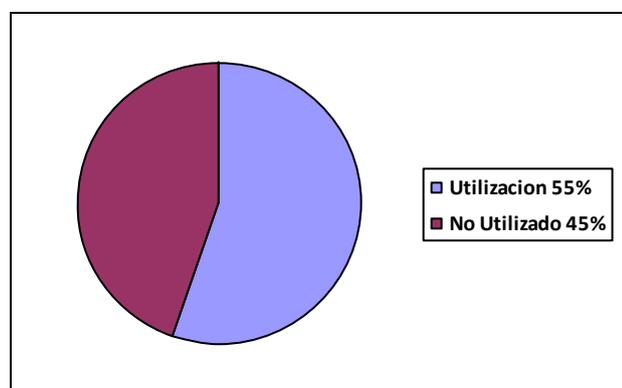
$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos vendidos}}{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{28 \text{ unidades} \times 22 \text{ asientos vendidos}}{28 \text{ unidades} \times 40 \text{ asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{616 \text{ asientos vendidos}}{1120 \text{ asientos disponibles}}$$

La utilización de las unidades que realizan los viajes hacia la Provincia de Loja es del 55%, esto significa que la competencia tiene un 45% de participación en el mercado, y la misma está muy cerca de igualar al servicio prestado por la empresa, por lo que la organización debe realizar e implementar nuevas estrategias de mercado para mantener y mejorar el servicio y por ende mejora la rentabilidad de las unidades de transporte.

Figura 4.1 Frecuencia a la Provincia de Loja.



Análisis de los indicadores de utilización del servicio en las frecuencias a la Ciudad de Cuenca.

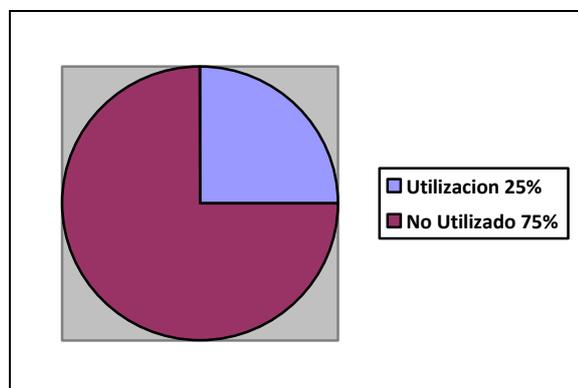
$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos vendidos}}{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{3 \text{ unidades} \times 10 \text{ asientos vendidos}}{3 \text{ unidades} \times 40 \text{ asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{30 \text{ asientos vendidos}}{120 \text{ asientos disponibles}}$$

La utilización de las unidades que realizan los viajes hacia la Ciudad de Cuenca es del 25%, esto significa que la competencia tiene una participación del 75%, en este mercado, la empresa deberá implementar el servicio especial en esta ruta para ganar más clientela ya que en la actualidad no existe y la competencia podría explotar este mercado.

Figura 4.2 Frecuencia Loja- Cuenca



Análisis de los indicadores de utilización del servicio en las frecuencias de la Ciudad de Guayaquil.

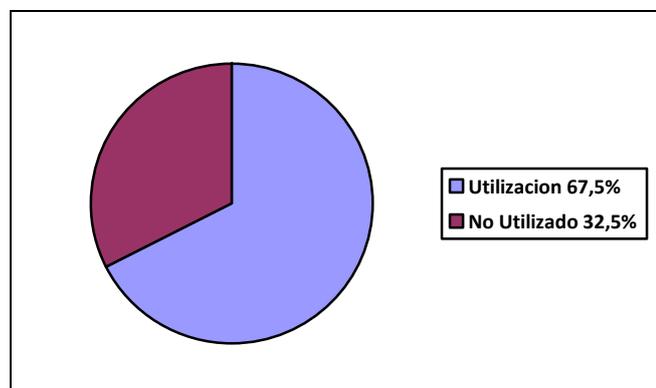
$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos vendidos}}{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{15 \text{ unidades} \times 27 \text{ asientos vendidos}}{15 \text{ unidades} \times 40 \text{ asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{405 \text{ asientos vendidos}}{600 \text{ asientos disponibles}}$$

La participación de la empresa que realiza los viajes hacia la Ciudad de Guayaquil es del 67,5%, y el 32,5% corresponde a la competencia tanto directa como la indirecta, este mercado exige la implementación del servicio especial, y por ende es necesario que la empresa implemente este servicio a la ciudad de Guayaquil ya que anteriormente la ciudad de Guayaquil contaba con este tipo de servicio.

Figura 4.3 Frecuencia Loja- Guayaquil



Análisis de los indicadores de utilización del servicio en las frecuencias de la Ciudad de Quito (servicio popular).

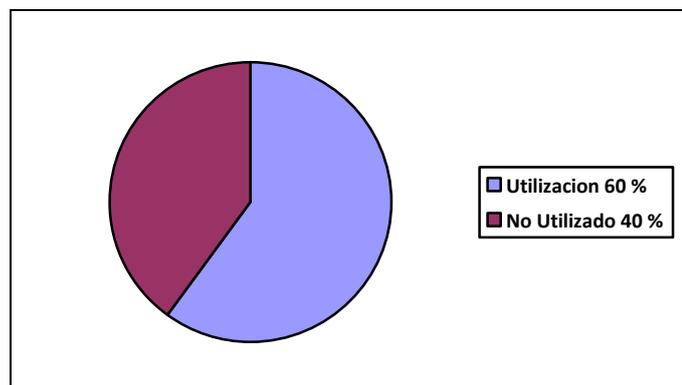
$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos vendidos}}{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{9 \text{ unidades} \times 24 \text{ asientos vendidos}}{9 \text{ unidades} \times 40 \text{ asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{216 \text{ asientos vendidos}}{360 \text{ asientos disponibles}}$$

La participación que tiene la empresa en los viajes hacia la Ciudad de Quito en el servicio popular es del 60%, y el 40% corresponde a la competencia directa estos viajes incluyen la participación de las rutas de enlace, por ejemplo: Cariamanga-Loja- Cuenca- Cañar- Riobamba- Ambato- Latacunga- Quito

Figura 4.4 Frecuencia Loja- Quito (Servicio Popular)



Análisis de los indicadores de utilización del servicio en las frecuencias de la Ciudad de Quito (servicio especial).

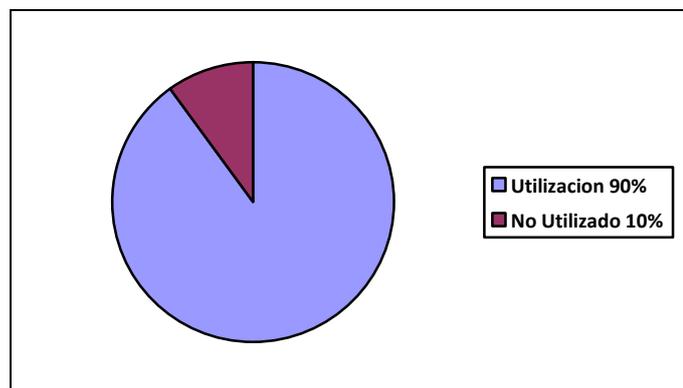
$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos vendidos}}{\text{Unidades} \times \# \text{ de asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{6 \text{ unidades} \times 36 \text{ asientos vendidos}}{6 \text{ unidades} \times 40 \text{ asientos del bus}}$$

$$\text{Utilización de las Unidades} = \frac{216 \text{ asientos vendidos}}{240 \text{ asientos disponibles}}$$

La participación que tiene la empresa en los viajes hacia la Ciudad de Quito en el servicio especial es del 90%, y el 10% es un excedente del servicio, lo cual refleja que este tipo de servicio no se debe descuidar, sino más bien se lo debe mejorar e incorporar nuevas prestaciones para el usuario.

Figura 4.5 Frecuencia Loja- Quito (Servicio Especial)



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Dentro del presupuesto no existe un rubro destinado a la ejecución de un proyecto de planeación estratégica, marketing o diferentes estudios para medir la satisfacción del cliente en relación al servicio.
2. Considerar un organigrama estructural con la finalidad de determinar las diferentes áreas y en cada una de ellas las responsabilidades.
3. El plan estratégico será una herramienta que permitirá el desarrollo de la empresa a través de la implementación del pensamiento estratégico, jerarquía de objetivos, metas propuestas y políticas a cumplirse.
4. La falta de preparación y personal capacitado los mismos que elaboraren planes de contingencia, que les permita tomar acciones inmediatas frente a la competencia y grupos de interés.
5. La diversidad de los servicios son propuestas favorables de acuerdo a cada segmento de mercado de la población.
6. La desacertada adquisición de buses de procedencia China, y la diversidad de marcas de vehículos afecta a la imagen institucional y la descompensación en el servicio.
7. Un cliente insatisfecho por la falta de implementación de seguros debido a la inseguridad y la falta de atención en las vías, así como la falta de rastreo satelital en cada una de las unidades.

8. La constante falta de la renovación de la flota vehicular y la mala dirección por parte de los administradores hacen que la organización pierda espacio en el mercado.

9. La motivación y la buena comunicación son factores que permitirán un desarrollo y un excelente clima laboral, con esto seguramente obtendremos mejores resultados.

RECOMENDACIONES.

1. Asignar una partida en el presupuesto con la finalidad que permita la ejecución de los planes que vayan en beneficio de la institución como de los usuarios
2. A través de la planeación estratégica elaborar un organigrama para determinar las responsabilidades y cumplan objetivos de acuerdo a los planes establecidos.
3. Para la implementación del plan estratégico es necesario el compromiso de la alta gerencia, designando al personal necesario y responsable para la ejecución del mismo.
4. Involucrar dentro de los directorios a personas capacitadas y sobre todo que conozcan de administración y puedan reaccionar ante las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades
5. Hay que mantener e incrementar el servicio diferenciado con la finalidad de llegar a todos los segmentos de mercado.
6. Fomentar la homologación de la marca de los vehículos que prestan el servicio, manteniendo una imagen corporativa frente a la competencia.
7. Implantar un adecuado sistema de control satelital para seguridad de las unidades y sobre todo la integridad de los usuarios.
8. Impartir una cultura de constante cambio con la finalidad de renovar la flota vehicular debido a que la vida útil del vehículo es de 10 años, con la finalidad de mantener posicionamiento en el mercado.
9. Fomentar la comunicación entre los empleados, trabajadores y directivos, de manera que se pueda mantener un buen clima laboral y se pueda reaccionar a tiempo ante la presentación de cualquier problema

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ARIAS, Néstor, ORDOÑEZ, Gustavo, ORDOÑEZ, Hortencia. 2008. *Guía de Administración de Empresas*, 1ª Edición. Editorial Centro de publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. Ecuador.
2. CHASE, Richard, JACOBS, Robert, AQUILANO, Nicolas. 2007. *Administración de la Producción y Operaciones*. 10ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.
3. COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, *Libro de actas de 1961*.
4. CORONEL, Iván. 2008. *Ingeniería de métodos. Material de Estudios*. Ecuador.
5. HEIZER, Jay, RENDER, Barry. 2006. *Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas*. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.
6. ROBERT, Michael, DIAS, Carlos. 2000. *Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores*. 1ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México.
7. STANFORD, Naomi. 2010. *Diseño de Organización, Cómo Lograr Compañías sólidas*. 1ª Edición. Editorial Ediecuatorial. Ecuador.
8. SYRETT, Michael. 2010. *Estrategia de Negocios, Cómo Dar en el Blanco*, 1ª Edición. Editorial Ediecuatorial. Ecuador.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

1. COOPERATIVA ALIANZA INTERNACIONAL. 2005. Concepto De Cooperativa. Suiza.
<<http://www.ica.coop/es/intro.html>> En línea Febrero 2010.
2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL. 2009. Conceptos y Pasos Para Realizar la Estrategia Empresarial. España.
<<http://www.eleconomista.es/estrategiaempresarial/htm>> En línea Junio 2010.
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2006. Como Desarrollar la Planeación Estratégica en una Empresa. España.
<<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.html>> En línea Marzo 2010.
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2008. Conceptos de Valores, Misión, Visión y Estrategia de una Empresa. Estados Unidos.
<http://www.gestiopolis.com/.../valores-mision-y-vision-como-estrategia.htm>
En línea Abril 2010.
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 2007. Como Realizar el Plan Operativo Anual, y Como Realizar la Planeación a Largo Plazo. España.
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
En línea Abril 2010.

ANEXOS



Cooperativa de Transportes Loja

Transporte de pasajeros, encomiendas y expreso internacional

Nº 007715

Loja, 18 de mayo de 2009

Señor

Victor Jaramillo,

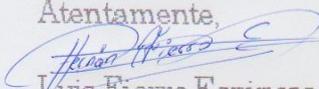
PRESIDENTE DE COOPERATIVA DE
TRANSPORTES LOJA "INTERNACIONAL"
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, me dirijo a usted respetuosamente para solicitarle se digne autorizar se me permita realizar la tesis en nuestra institución para el grado de ingeniería en PROCESOS Y OPERACIONES y operaciones, referente a un plan de gestión estratégico, en la cual necesariamente deberé tener acceso a la información administrativa contable.

Por la favorable atención que se digne dar al presente, anticipamos nuestros sinceros agradecimientos, consideración y estima

Atentamente,


Luis Fierro Espinosa
SOCIO DE COOP. LOJA
UNIDAD 71.



HOJA VALORADA \$0.50

LOJA:

LAURO GUERRERO Y 10 DE AGOSTO, GERENCIA: Telefax: 2571861 - Cel.: 097473689 - PRESIDENCIA: Telf.: 2585934 - Cel.: 094024473

SUBGERENCIA: Telf.: 2570987 - Cel.: 094024470 - E-mail: cooploja@loja.telconet.net

www.cooperativojoa.com



Transporte de valores y encomiendas

Lauro Guerrero y 10 de Agosto - GERENCIA: TELEFAX: 2571861 - CEL.: 097473689 / PRESIDENCIA: TELF.: 2585934 - CEL.: 094024473 /
SUBGERENCIA: TELF.: 2570987 - CEL.: 094024470 / BOLETERÍA: TELF.: 2570505 - 2579014 / ENCOMIENDAS: TELF.: 2571849

Loja, 9 de junio del 2009

Ofc. Nro. 636-GCTL-2009

Señor

Luis Fierro.

SOCIO DE COOP. LOJA

Ciudad -

De mi consideración:

Mediante el presente de manera respetuosa, me permito poner a su conocimiento que el Consejo de Administración en sesión llevada a cabo el día jueves 2 de junio del 2009, determinó en atención a la solicitud de usted para que se le permita realizar la tesis para el grado de Ingeniería en procesos y operaciones, luego del análisis correspondiente se ha dispuesto atender favorablemente, de tal manera deberá solicitar la información que requiera en los departamentos correspondientes.

Particular que pongo a conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,



Dr. Polibio Vélez Cabrera
GERENTE DE COOPERATIVA
DE TRANSPORTES LOJA

Terminal Terrestre "Reina del Cisne": Boletería: Telfs.: 2579014 - 2579015 / Información: Telf.: 2579016 / Encomiendas: Telf.: 2579016
Taller Carrocerías: Telf.: 2575654 / Estación de servicios: Telf.: 2586769 - 2586770

or: 2680103 - Amaluzá: 2653147 - Ambato: 032521107 - Paseo lateral: 032411993 - Arenillas: 2909097 - Catacocha: 2683052 - Catamayo: 2677151 - Cariamanga: 2687125 - Celica: 187 - Chaguarpamba: 2600300 - Coca Term.: 062880272 / Of: 062880273 - Cuenca: 2844688 - El Pangui: 2310305 - Gonzanamá: 2664301 - Gualaquiza: 2780229 - Guayaquil: Bol: 40311 / Encom: 042247410 - Huaquillas: 2996699 - Lago Agrio: 062831529 / Bol: 062831570 - Latacunga: 032660319 - Macará: 2694058 - Machala: 2932030 - Naranjal: 042740348 - Piura (J): 005173 - 305446 - Pindal: 2580579 - Piñas: 2976194 - Portovelo: 2949161 - Quevedo: 052757104 - Quito: Enc: 022957011 / 022952550 / Bol: 022 570039 / 022581240 - Oficina Colón: 22554693 - Riobamba: 032603226 - Saccha: 062899242 - Sullana (Perú): 005173-491374 - Sto Domingo: 022758753 - Sta. Rosa: 2943550 - Saraguro: 2200432 - Sozoranga: 2660125 -



Lauro Guerrero y 10 de Agosto - GERENCIA: TELEFAX: 2571861 - CEL.: 097473689 / PRESIDENCIA: TELF.: 2585934 - CEL.: 094024473 /
 SUBGERENCIA: TELF.: 2570987 - CEL.: 094024470 / BOLETERÍA: TELF.: 2570505 - 2579014 / ENCOMIENDAS: TELF.: 2571849

RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA " INTERNACIONAL" FECHA 5 de febrero del 2010

14.- RECIBIR EN COMISIÓN GENERAL AL SEÑOR SOCIO LUIS FIERRO, SOCIO UNIDAD 71.

Ingresas al seno del organismo agradeciendo por la oportunidad y por haberle permitido realizar la tesis para graduarse como ingeniero comercial, por lo que pide se le siga permitiendo y se le facilite información para establecer la planificación estratégica. Al respecto se le comunicará que se le brinda todo el respaldo para que siga estableciendo la planificación estratégica de nuestra institución.

Certifico: Cooperativa de Transportes Loja
 Transporte de valores y encomiendas

Ldo. Orlando Aponte B.
 Secretario General
 DE LA COOP. DE TRANS. "LOJA"

Terminal Terrestre "Reina del Cisne": Boletería: Telfs.: 2579014 - 2579015 / Información: Telf.: 2579016 / Encomiendas: Telf.: 2579016
 Taller Carrocerías: Telf.: 2575654 / Estación de servicios: Telf.: 2586769 - 2586770

or: 2680103 - Amaluza: 2653147 - Ambato: 032521107 - Paseo lateral: 032411993 - Arenillas: 2909097 - Catacocha: 2683052 - Catamayo: 2677151 - Carimanga: 2687125 - Celica: 187 - Chaguarpamba: 2600300 - Coca Term.: 062880272 / Of: 062880273 - Cuenca: 2844688 - El Pangui: 2310305 - Gonzanamá: 2664301 - Gualaquiza: 2780229 - Guayaquil: Bol: 40311 / Encom: 042247410 - Huaquillas: 2996699 - Lago Agrio: 062831529 / Bol: 062831570 - Latacunga: 032660319 - Macará: 2694058 - Machala: 2932030 - Naranjal: 042740348 - Piura (): 005173 - 305446 - Pindal: 2580579 - Piñas: 2976194 - Portovelo: 2949161 - Quevedo: 052757104 - Quito: Enc.: 022957011 / 022952550 / Bol.: 022 570039 / 022581240 - Oficina Colón: 22554693 - Riobamba: 032603226 - Saccha: 062899242 - Sullana (Perú): 005173-491374 - Sto Domingo: 022758753 - Sta. Rosa: 2943550 - Saraguro: 2200432 - Sozoranga: 2660125 - Shushufindi: 062839529 - Yanatza: 2300172 - Zamora: 2605163 - Zapotillo: 2647108 - Zumba: 2308351