



POSGRADOS

Maestría en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RCP-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

TEMA:

ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTES
INTRAPROVINCIALES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS

AUTOR:

JORGE ENRIQUE ROMERO BRIONES
GENESSIS NARCISA BAJAÑA ROMAN

DIRECTOR:

AURORA NELLY LOZANO CASTILLO

Guayaquil - Ecuador
2024

Autores:



Jorge Enrique Romero Briones

Economista Con Mención En Gestión Empresarial

Candidato a Magister en Administración de Empresas: Mención
Gestión de Proyectos

jromerob5@est.ups.edu.ec



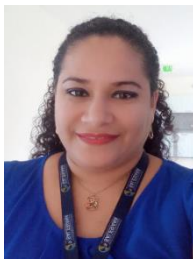
Génessis Narcisa Bajaan Román

Economista Con Mención En Economía Internacional Y Gestión De
Comercio Exterior

Candidato a Magister en Administración de Empresas: Mención
Gestión de Proyectos

gbajanar@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Aurora Nelly Lozano Castillo

Magíster en Contabilidad y Auditoría

alozano@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2024 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL– ECUADOR – SUDAMÉRICA

GÉNESSIS NARCISA BAJAÑA ROMÁN

JORGE ENRIQUE ROMERO BRIONES

***ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS
COOPERATIVAS DE TRANSPORTES INTRAPROVINCIAL DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS***

RESUMEN

El estudio se centró en mejorar la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transportes intraprovinciales en la provincia del Guayas. A través de un análisis situacional exhaustivo, se identificaron desafíos críticos, como la falta de estandarización en procesos y la baja adopción tecnológica. La metodología incluyó la revisión de técnicas de gestión, el diseño de alternativas y una planificación detallada en seis fases. Destacan los principales resultados, que incluyen propuestas específicas para mejorar procesos, implementar tecnologías y capacitar al personal. Se estableció una matriz de responsabilidad, fases de implementación y una matriz de indicadores de evaluación. Las conclusiones resaltan la eficacia del plan propuesto para abordar estos desafíos identificados durante la evaluación situacional. En conjunto, el estudio representa un avance significativo hacia la mejora de la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transportes intraprovinciales con implicaciones para su operatividad, crecimiento y contribución al desarrollo regional. Palabras clave: gestión administrativa, cooperativas de transporte, mejora organizativa, provincia del Guayas.

Palabras claves: gestión administrativa, cooperativas de transporte, mejora organizativa, provincia del Guayas.

ABSTRACT

The study focused on improving the administrative and financial management of intraprovincial transportation cooperatives in the province of Guayas. Through a comprehensive situational analysis, critical challenges were identified, such as lack of process standardization and low technological adoption. The methodology included reviewing management techniques, designing alternatives, and detailed planning in six phases. Key results include specific proposals for process improvement, technology implementation, and staff training. A responsibility matrix, implementation phases, and an evaluation indicator matrix were established. The conclusions highlight the effectiveness of the proposed plan in addressing these challenges identified during the situational assessment. Overall, the study represents a significant advancement towards improving the administrative and financial management of intraprovincial transportation cooperatives, with implications for their operation, growth, and contribution to regional development.

Keywords: administrative management, transportation cooperatives, organizational improvement, Guayas province.

INDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
1 INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Formulación del problema.....	10
1.2.1. Problema general.....	10
1.3 Justificación teórica.....	10
1.4 Justificación práctica.....	11
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1. Objetivo General.....	12
1.5.2. Objetivos específicos.....	12
2 MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Marco conceptual.....	12
2.1.1. Administración.....	12
2.1.2. Proceso Administrativo.....	13
2.1.3. Gestión.....	14
2.1.4. Estrategia.....	15
2.1.5. Planeamiento estratégico.....	16
2.1.6. Procedimientos.....	16
2.1.7. Análisis interno y externo.....	17
2.1.8. Calidad del servicio.....	18
2.1.9. Gestión administrativa.....	19
2.1.10. Objetivos de la Gestión administrativa.....	20
2.2 Cooperativas de Transporte.....	25
2.2.1. Transporte.....	25
2.2.2. Control y manejo de las cooperativas de transporte.....	26
2.2.3. Organismos que controlan las cooperativas de transporte.....	27

2.2.4.	Aporte económico del transporte ecuatoriano.....	28
2.2.5.	Transporte público de pasajeros.....	29
2.3	Bases teóricas	30
2.3.1.	Antecedentes	30
2.3.2.	Gestión de los recursos humanos	31
2.3.3.	Gestión por procesos	32
2.3.4.	Clasificación de procesos	33
2.3.5.	Indicadores de gestión.....	34
2.3.6.	Gestión financiera	35
2.4	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema	36
3	METODOLOGÍA.....	37
3.1	Unidad de análisis	37
3.2	Población.....	38
3.3	Tamaño de muestra	40
3.4	Procedimiento metodológico.....	40
3.5	Identificación de las necesidades de información	41
3.6	Técnicas de recolección de datos	42
3.7	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información ..	43
4	RESULTADOS	44
4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados	44
4.1.1.	Análisis del Check List realizado por el investigador.....	44
4.1.2.	Análisis del cuestionario aplicado a los socios de las cooperativas.....	48
4.1.3.	Diagnóstico situacional de los procesos de los departamentos administrativo y financiero.....	57
4.1.4.	Triangulación de la información	86
4.2	Estrategias de Mejora en la Administración y Finanzas para el Transporte Intraprovincial Cooperativo en la Provincia del Guayas"	88
4.2.1.	Premisas o supuestos.....	88

4.2.2. Objetivo de la propuesta.....	90
4.2.3. Objeto de la propuesta.....	90
4.3 Responsables de la implementación y control	93
4.4 Fases para su puesta en práctica.....	94
4.5 Indicadores de evaluación	96
5 Conclusiones.....	98
6 Recomendaciones	99
7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La gestión administrativa y financiera se refiere al accionar de los empresarios para lograr un buen desenvolvimiento en todas las áreas y de que sus recursos permitan la solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma. Velásquez et al. (2016) mencionan que la gestión administrativa y financiera coadyuva a optimizar los recursos, mejorar la rentabilidad, lograr un ambiente de trabajo óptimo, y proyectar el crecimiento de las empresas. Esta logra que mejoren algunos aspectos, como, talento humano comprometido, personal capacitado y calificado para desempeñar eficientemente sus funciones, toma de decisiones acertadas, presupuesto adecuado en las diferentes áreas, y aplicación de indicadores financieros.

Las Cooperativas de transporte intraprovincial de la provincia del Guayas enfrentan diversos desafíos en la gestión administrativa y financiera, como la falta de tecnología para la gestión de la información, la gestión inadecuada de los recursos financieros y la falta de capacitación para los administradores de las cooperativas, lo que a su vez tiene un impacto negativo en los usuarios del transporte público. La gestión administrativa y financiera ineficientes de las cooperativas de transporte intraprovincial de la provincia del Guayas puede llevar a la falta de transparencia en el uso de los recursos, la falta de control sobre los gastos y los ingresos, la dificultad para cumplir con las obligaciones fiscales y la falta de información clara y oportuna para la toma de decisiones. Esto puede generar desconfianza en los usuarios del transporte público y afectar la reputación de las cooperativas.

La gestión de los recursos debe ser pilar fundamental en toda organización que espera obtener beneficios económicos. El transporte es un sector estratégico muy integrado a los demás sectores productivos, pues contribuye a la movilidad humana ya sea por motivos de trabajo, educación, turismo, y negocios; y por cuanto la necesidad de que tenga sostenibilidad y que siempre esté en constante evaluación que le permita mejorar para brindar un buen servicio. En el país, el transporte de personas se sustenta en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial (2008), y es brindado por cooperativas de socios según lo rige la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012).

Este trabajo despertó gran interés en los investigadores, porque toda organización que perciba ingresos por la prestación de un servicio requiere maximizar su inversión para alcanzar un punto de equilibrio, logrando la recuperación de esa inversión y garantizando su

permanencia en el mercado. Se tiene que, en las cooperativas de transporte, la gestión de los recursos es muy deficiente e informal (Jacho y Pinta, 2014; Andrade y Villarreal, 2018), por lo que, ante esta problemática surge la idea de abordar dicha situación.

Referente a la temática de este estudio, está el trabajo de Jacho y Pinta (2014) donde los autores contribuyen a fortalecer la administración de una cooperativa de transporte implementando valores corporativos, el proceso administrativo y estructura organizacional, juntamente con una delimitación de funciones y los principales indicadores financieros. Chavez (2019) se centra más en la parte financiera, donde mediante el análisis vertical y horizontal, y la aplicación de los indicadores financieros lograron evidenciar que, aunque los indicadores arrojan buenos resultados, hay un exceso de ejecución presupuestaria con respecto a lo planificado, por la misma razón que no se utilizan los instrumentos financieros para crear valor la empresa.

En esa misma línea, está Góngora y Peñafiel (2017) que para respaldar la gestión administrativa y financiera, establecen para ello, objetivos, políticas, personal responsable y procedimientos descriptivos y gráficos, e identifican controles que permiten conocer si se realizan las actividades con normalidad. Yáñez y Salguero (2015) plantean un modelo de gestión con el fin de corregir aspectos operativos, pasar de la administración individual, que permita mejorar el cumplimiento de itinerarios, la formación, y la seguridad social de los trabajadores, implementación de los planes de mantenimientos correctivos, pasajeros preventivas e inadecuadas fórmulas de distribución de ingresos.

Por otro lado, en el país la mayoría o por no decir todas las cooperativas de transporte desde su fundación carecen de procesos administrativos y financieros (Andrade y Villarreal, 2018). Así también, no cuentan con plan estratégico de la empresa, por lo que no tiene un rumbo claro de hacia donde llegar, ni como hacerlo, también la carencia de modelos del flujo de actividades, procesos y funciones del personal administrativo y de socios de las instituciones, el proceso contable y financiero solo se realiza para fines tributarios y de control de la Superintendencia de Compañías mas no para la toma de decisiones o proyecciones (Ortega, 2002).

Otros problemas aquejantes dentro de las cooperativas son, el no establecer un proceso administrativo, ni un organigrama funcional definido, y la existencia de falencias en la aplicación de políticas contables, financieras y administrativas (Arias y Chicaiza, 2021). Se puede añadir que se caracterizan por un manejo administrativo informal, con bajos niveles de

planificación estratégica y financiera, bajo nivel de control en los horarios y desorganización en la parte administrativa y financiero (Arévalo y Lozada, 2020).

Tal como ocurre en otros puntos del país, las cooperativas de transportes intraprovinciales de la provincia del Guayas, también comparten estas deficiencias, según la observación previa y el manifiesto de algunos socios, por tanto el objeto de la presente investigación será el diagnóstico previo necesario para poder guiar soluciones y propuestas de herramientas que mejoren la situación. Esta implementación de alternativas se basará en Flores (2016) para el ámbito administrativo y en Córdova (2017) para la gestión financiera. Por cuanto, luego de la evaluación de las cooperativas, se pretende plantear soluciones a las deficiencias encontradas en la investigación de campo previa, proponer alternativas de gestión que mejoren aquellos factores internos y externos de las cooperativas analizadas. De acuerdo a la investigación efectuada se plantea las preguntas de investigación adecuadas:

Pregunta General:

- ¿Cómo afecta las alternativas de la gestión administrativa y financiera en las cooperativas de transporte intraprovincial de la provincia del Guayas?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las principales causas de la gestión ineficiente de los recursos financieros y administrativos en las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas?
- ¿Cómo afecta la gestión inadecuada de los recursos financieros y administrativos de las cooperativas de transporte intraprovincial?
- ¿Qué medidas se pueden implementar para mejorar la gestión administrativa y financiera de las cooperativas?
- ¿Cómo se garantiza la transparencia en la gestión de los recursos financieros de las cooperativas?

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son las alternativas viables para mejorar la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transportes intraprovincial en la provincia del Guayas?

1.3 Justificación teórica

El mundo actual de las finanzas de las personas, gira en el ámbito del funcionamiento de la gestión administrativa interna, por ello en las empresas, entidades, asociaciones o

cooperativas surge la necesidad de implementar un adecuado modelo de gestión, que permitiese visualizar la calidad del producto o servicio, la rentabilidad, el crecimiento empresarial, etc. Por ello, esta investigación es un aporte muy valioso para directivos y socios de las cooperativas de transporte intraprovincial del Guayas en la herramienta que se brindará a través del diagnóstico y posibles alternativas que posibiliten lograr un buen manejo y gestión administrativo y financiero.

Este análisis se sustenta teóricamente en varios autores, Ramírez, Ramírez, y Calderón (2017) acerca de la importancia de la gestión administrativa, demostraron que existe mayor seguridad cuando esta se lleva a cabo, pues logra el desarrollo empresarial, y que los problemas existentes se daban por la falta de planificación. Orellana, et al. (2019) en la misma línea, menciona que la importancia radica en la optimización de todos los procesos, lo que induce lograr un trabajo eficaz. Detrás de este se visibiliza procedimientos seguimiento y control y posterior a ellos posibles resultados que facilitan la toma de decisiones.

En tanto que, la gestión financiera según Soriano (2021) es importante ya que para mantener una actividad económica estable o que vaya en aumento, es fundamental el establecer indicadores para obtener resultados concretos, por ende, al analizar la rentabilidad. Romo (2018) la gestión financiera tiene una parte activa en la toma de decisiones que ayuda a la minimización de costos, así como la búsqueda de alternativas que ayuden a la conquista y fidelización de los clientes, a una elevada utilización de recursos para que las empresas tengan un adecuado manejo financiero.

El tema es relevante tal como se menciona antes, es de mucha importancia el sector transporte, debido a que es un servicio público y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas, su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, 2008).

1.4 Justificación práctica

El objetivo del trabajo es dotar de herramientas necesarias para el área financiera, y al área administrativa de socios y directivos que tomen decisiones de manera más coordinada y procurar mejorar los servicios y aumentar su rentabilidad. Se espera contribuir a que las cooperativas logren un importante crecimiento en la gestión en contraste con lo que caracterizan sus procesos. Los resultados de esta investigación contribuirían a visualizar la situación del sector transporte, que es uno de los más interconectados con el desarrollo

económico, pero también sensible ante pujas políticas por los insumos y el servicio público de movilidad humana que brindan. El problema de la gestión empresarial podría enfocarse hacia dicho lado, y tener nueva línea dentro de las características del sector.

Una mejor gestión administrativa y financiera puede contribuir a garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas. Esto puede traducirse en una mejora en la relación con las autoridades tributarias, una reducción en el riesgo de sanciones y una mayor transparencia en la gestión de los recursos. Además, a esto la mejora en la gestión administrativa y financiera contribuye a mejorar la calidad del servicio que brindan las cooperativas de transporte intraprovincial del Guayas, destacando la mayor satisfacción de los usuarios, y el aumento de la fidelización de los clientes con la mejora de la imagen en lo referente al sector del transporte.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer alternativas de gestión administrativa y financiera a las cooperativas de transportes intraprovincial de la provincia del Guayas, mediante un plan de acción con el fin de mejorar factores internos y externos que contribuyen al crecimiento, maximizar la rentabilidad, y sobre todo que permita contar con una base para la toma de decisiones.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar la situación administrativa y financiera de las cooperativas de transportes intraprovinciales de la provincia del Guayas.
2. Revisar las técnicas y la metodología de gestión administrativa y financiera para el buen manejo de procesos dentro de las instituciones.
3. Diseñar alternativas de gestión administrativa y financiera para las cooperativas de transportes intraprovinciales de la provincia del Guayas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1. Administración

La administración es un campo de estudio conceptualizado desde múltiples enfoques por autores a lo largo de los años. Estos enfoques, aunque distintos en sus detalles, comparten la esencia de considerar la administración como un proceso integral que engloba la planificación, organización, dirección y control de los recursos para alcanzar objetivos específicos. Según Chiavenato (2001), la administración es el proceso de planear, organizar,

dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para lograr objetivos de manera eficiente y eficaz. Esta definición subraya la importancia de una gestión efectiva de los recursos disponibles dentro de una organización para alcanzar las metas propuestas, destacando la necesidad de un equilibrio entre la consecución de los objetivos y el uso óptimo de los recursos.

Por otro lado, Hitt (2006) amplía esta visión al definir la administración como el proceso de estructurar y utilizar recursos orientados hacia el logro de metas, enfatizando las tareas de planificación, decisión y evaluación dentro de un entorno organizacional. Esta perspectiva resalta la dinámica de las actividades administrativas, donde no solo es crucial la planificación y la organización, sino también la toma de decisiones y la evaluación continua para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Chávez (2019) aporta otra dimensión al concepto, al describir la administración como la fusión de todos los recursos a través de un esquema planificado, enfocándose en la planeación, dirección y control como los elementos clave del proceso administrativo. Según esta visión, el objetivo final de la administración es alcanzar las metas establecidas por la compañía, lo que implica una integración y coordinación efectiva de todos los recursos disponibles.

Estas definiciones, aunque varían en su enfoque, coinciden en la importancia de un proceso administrativo estructurado y eficaz que permita a las organizaciones alcanzar sus objetivos. La planificación, organización, dirección y control son elementos fundamentales en este proceso, demostrando que, a pesar de las diferencias en las conceptualizaciones, existe un consenso en considerar a la administración como una disciplina clave para el éxito organizacional.

2.1.2. Proceso Administrativo

El proceso administrativo se concibe como un conjunto coherente de fases o etapas que se suceden una tras otra y que, a través de su interrelación, conforman un sistema integral para llevar a cabo la administración eficazmente. Este proceso se estructura en dos fases principales: la mecánica y la dinámica, las cuales encapsulan las diferentes dimensiones teóricas y prácticas de la administración.

La fase mecánica se enfoca en la parte teórica de la administración, delineando lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos futuros de la organización. Esta fase se subdivide en tres etapas esenciales: Previsión, Planificación y Organización. La Previsión implica anticipar el futuro y trazar el camino a seguir, la Planificación establece los objetivos y selecciona los medios para alcanzarlos, y la Organización determina la estructura necesaria para implementar los planes establecidos, definiendo roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas.

Por otro lado, la fase dinámica aborda el aspecto práctico de manejar el organismo social, es decir, la implementación y ejecución efectiva de los planes y estructuras definidos en la fase mecánica. Esta fase se divide en Control, Dirección e Integración. El Control se refiere a la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos se estén alcanzando. La Dirección implica guiar y motivar a los empleados para que realicen sus tareas eficientemente. Finalmente, la Integración se centra en asegurar que todos los recursos, tanto humanos como materiales, estén disponibles y se utilicen de manera óptima.

Según Ramírez et al. (2017), la distinción entre las fases mecánica y dinámica subraya la importancia de una planificación cuidadosa y una ejecución efectiva en el proceso administrativo. La fase mecánica prepara el terreno para la acción, mientras que la fase dinámica se ocupa de la operación y ajuste de los planes en la realidad organizacional. Juntas, estas fases aseguran que la administración no solo se conciba como un ejercicio teórico, sino como una práctica vital para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organismo social.

2.1.3. Gestión

La gestión se entiende como el manejo eficaz de los recursos materiales, humanos y financieros dentro de una organización. Esta práctica implica la distribución de atribuciones y responsabilidades, así como la definición de un esquema de división del trabajo. En términos prácticos, la gestión se centra en la ejecución de acciones orientadas a alcanzar resultados específicos, lo que requiere una coordinación y un liderazgo efectivos para movilizar los recursos hacia los objetivos establecidos.

Moreno (2021) señala que el término gestión está estrechamente relacionado con el concepto de Management en inglés, el cual fue originalmente traducido al español como administración. Sin embargo, con el tiempo, el término ha evolucionado para ser entendido como gestión de organizaciones. Esta evolución conceptual refleja un enfoque más amplio y moderno, enfatizando que la gestión no solo abarca la administración tradicional, sino también un conjunto de conocimientos sistematizados que incluyen el diagnóstico, diseño, planeación y control de las acciones dentro de las organizaciones.

La gestión se presenta como una disciplina integral que abarca la teoría y la práctica administrativa, enfatizando la aplicación de conocimientos modernos y sistematizados para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional. Este enfoque moderno subraya la importancia de una visión estratégica y un manejo proactivo en el diagnóstico de situaciones, el diseño de estructuras y procesos, la planificación de acciones y el control del desempeño,

asegurando que la organización se mantenga alineada con sus objetivos y capaz de adaptarse a un entorno cambiante.

2.1.4. Estrategia

La estrategia puede abordarse desde dos perspectivas que reflejan las intenciones y las acciones de una organización. Por un lado, la estrategia se entiende como el programa general que traza la dirección a seguir para definir y alcanzar los objetivos de la organización y cumplir con su misión. Esta perspectiva enfatiza el papel activo, racional y definido de los administradores en la formulación de estrategias, donde la estrategia actúa como una guía consciente para enfrentar diversas situaciones.

Por otro lado, la estrategia también se ve como el patrón de respuestas de una organización a su entorno en el tiempo. Esta perspectiva sugiere que todas las organizaciones poseen alguna forma de estrategia, incluso si no se ha diseñado o articulado explícitamente. Es relevante para aquellas organizaciones cuyos administradores adoptan una postura más reactiva, ajustándose al entorno solo cuando surge la necesidad.

Henry Mintzberg, una figura clave en el estudio de la estrategia, amplía este concepto mediante la identificación de cinco definiciones asociadas con la letra “P”: Plan, Play (Maniobra), Patrón, Posición y Perspectiva. Cada una de estas definiciones aporta una dimensión diferente al concepto de estrategia. Por ejemplo, como Plan, la estrategia se concibe como un curso de acción conscientemente definido; como Play, se refiere a maniobras para superar a un oponente; como Patrón, implica la consistencia en el comportamiento de la organización; como Posición, define la ubicación de la organización dentro de su entorno; y como Perspectiva, relaciona a la organización con su entorno, influyendo en la adopción de ciertos cursos de acción.

Además, Moreno (2021) argumenta que una estrategia efectiva debe incluir estrategias menores que capitalicen las fortalezas internas de la organización, se aprovechen de las oportunidades disponibles y mitiguen o minimicen el impacto de las amenazas externas. Esta visión complementa la comprensión de la estrategia como un marco multifacético que no solo define la dirección a seguir, sino que también implica adaptabilidad y una respuesta organizada ante la complejidad del entorno.

En resumen, la estrategia en el ámbito organizacional encapsula tanto la intención como la acción, abarcando desde la planificación y la maniobra hasta la adaptación y la perspectiva. Esta visión holística subraya la importancia de la estrategia no solo como un plan a seguir, sino

como una forma de navegación continua que permite a las organizaciones orientarse y prosperar en un entorno dinámico y competitivo.

2.1.5. Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico en el ámbito empresarial se presenta como una función y herramienta fundamental de la administración, diseñada para forjar una visión del futuro deseado de la empresa y su posición dentro del contexto social y económico en el que opera. Este proceso implica un esfuerzo organizado y deliberado para anticiparse a los desafíos futuros, identificar oportunidades y determinar las acciones necesarias para dirigir la organización hacia un horizonte estratégico definido. La finalidad del planeamiento estratégico es, según Díaz (2005), establecer metas y hallar los mecanismos adecuados que permitan a las personas dentro de la organización ejecutar sus tareas de manera que se logren estos objetivos.

Un elemento clave en este proceso es la creación de un plan estratégico, un documento que articula los objetivos de la organización y los medios con los que se pretende alcanzarlos en un período específico. Este plan no solo sirve como una hoja de ruta para la acción, sino que también se anticipa a la toma de decisiones, facilitando un proceso de deliberación previo a la necesidad de actuar. De acuerdo con Moreno (2021), el plan estratégico es un proceso mediante el cual los miembros de la organización no solo visualizan su futuro, sino que también desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograr ese futuro.

El planeamiento estratégico, por lo tanto, implica una visión proactiva y anticipatoria de la gestión, enfocándose en la decisión previa a la acción. Este proceso destaca la importancia de una planificación cuidadosa y la selección de estrategias adecuadas para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. A través de este enfoque, las empresas pueden definir su dirección estratégica, adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar las oportunidades emergentes y enfrentar los desafíos de manera efectiva, asegurando así su crecimiento y relevancia en el mercado.

2.1.6. Procedimientos

Los procedimientos son cruciales en la estructura operativa de cualquier organización, delineando la secuencia y el método por el que se deben realizar determinadas actividades. Koontz y Weihrich (1999) definen los procedimientos como planes que establecen un método específico para manejar actividades futuras, enfatizando su naturaleza como guías de acción más que de pensamiento. Este enfoque subraya la importancia de los procedimientos como herramientas prácticas diseñadas para asegurar la coherencia y la eficacia en la ejecución de las tareas.

En esencia, los procedimientos son secuencias cronológicas de acciones requeridas que dictan cómo deben realizarse ciertos procesos dentro de una organización. Su propósito es proporcionar un marco detallado y exacto que guíe la realización de las actividades, facilitando así el logro de los objetivos organizacionales de manera ordenada y predecible. Al detallar específicamente cómo deben ejecutarse las actividades, los procedimientos ayudan a minimizar la ambigüedad y la incertidumbre, permitiendo una operación más fluida y eficiente de la organización.

La implementación de procedimientos bien definidos es fundamental para el mantenimiento de estándares de calidad, la optimización de recursos y la mejora continua de los procesos. Actúan como un puente entre la planificación estratégica y la ejecución práctica, asegurando que las acciones individuales se alineen con los objetivos mayores de la organización. En este sentido, los procedimientos no solo facilitan la coordinación y el control, sino que también sirven como un mecanismo de transmisión de conocimiento y buenas prácticas dentro de la empresa.

Así, los procedimientos son esenciales para el funcionamiento eficaz de las organizaciones, proporcionando un método claro y estructurado para la realización de las actividades cotidianas y especializadas. Al hacerlo, contribuyen significativamente a la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales, reforzando la importancia de una gestión meticulosa y detallada en todos los niveles de la empresa.

2.1.7. Análisis interno y externo

El análisis interno y externo es fundamental en el planeamiento estratégico de cualquier organización, permitiendo una comprensión profunda de sus capacidades internas y de las condiciones del entorno en el que opera. Este enfoque dual proporciona una base sólida para la formulación de estrategias efectivas que aprovechen las fortalezas y oportunidades, al tiempo que mitigan las debilidades y amenazas.

El análisis interno se enfoca en identificar las Fortalezas y Debilidades de la organización. Este proceso implica una evaluación detallada de diversos componentes internos, tales como la cadena de valor de la organización, que permite identificar las actividades específicas que crean valor para el cliente. También se analizan las capacidades y recursos de cada área funcional para determinar su contribución a la ventaja competitiva de la empresa. Además, es crucial evaluar la sostenibilidad de esta ventaja competitiva, es decir, si la organización puede mantener su posición privilegiada en el mercado a largo plazo.

Por otro lado, el análisis externo se concentra en examinar el entorno global de la organización para identificar las Amenazas y Oportunidades presentes. Este análisis abarca una variedad de elementos, comenzando con la cadena de valor sectorial, que ayuda a entender cómo se crea valor en el sector específico de la organización. El análisis de las fuerzas competitivas de Porter proporciona una perspectiva sobre la intensidad de la competencia y las dinámicas del mercado.

Además, se estudian las barreras de entrada y salida, que pueden afectar la facilidad con la que las empresas pueden ingresar o salir del mercado. La situación competitiva de la cartera de actividades de la organización también es un aspecto crucial, ya que determina cómo se posicionan sus diferentes áreas de negocio frente a la competencia.

El análisis del Macroentorno incluye factores Económicos, Políticos y Sociales, Tecnológicos, Legales y Medioambientales, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones de la organización. Por último, el análisis del Microentorno se enfoca en el mercado de oferta, incluyendo la competencia, y el mercado de demanda, abarcando canales de distribución y consumidores. Este análisis permite a la organización adaptarse y responder de manera efectiva a las condiciones cambiantes del mercado y del entorno en general.

En conjunto, el análisis interno y externo ofrece una visión integral que permite a las organizaciones desarrollar estrategias robustas, aprovechando sus fortalezas internas y las oportunidades del entorno, mientras se protegen contra las debilidades internas y las amenazas externas. Este enfoque estratégico, según Moreno (2021), es esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier empresa en un entorno competitivo y en constante cambio.

2.1.8. Calidad del servicio

La calidad del servicio es un componente crítico en la evaluación del desempeño de cualquier organización que interactúa directamente con sus usuarios o clientes. Ortúzar y Román (2003) identifican tres aspectos fundamentales que determinan la calidad del servicio: la frecuencia con la que se ofrece, el respeto del prestador al usuario y el estado de la unidad o infraestructura con la que se presta el servicio. Estos elementos son cruciales para garantizar la satisfacción del cliente, lo cual, a su vez, es esencial para mantener la rentabilidad del negocio. La insatisfacción del cliente con cualquiera de estos aspectos puede llevar a una percepción negativa del servicio, afectando adversamente la reputación y los resultados financieros de la empresa.

Más allá de estos aspectos, la calidad del servicio engloba las estrategias y acciones implementadas por una organización para mejorar la atención al cliente, considerando al cliente

como el actor más importante en los procesos de compra y venta. La satisfacción del cliente no solo resulta en su fidelización y en la recomendación de los servicios de la empresa a otros potenciales clientes, sino que también refleja la eficacia de la organización en entender y cumplir con las expectativas de sus usuarios.

Es importante destacar que ofrecer un servicio de calidad va más allá de una simple estrategia monetaria. Se trata de cultivar una cultura organizacional que ponga en el centro la experiencia y satisfacción del cliente. Esta cultura debe ser adoptada y promovida por todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de contacto directo con el cliente. En este sentido, la calidad del servicio se convierte en un valor intrínseco de la organización, beneficiando tanto a la empresa como a sus clientes.

La calidad del servicio debe entenderse como un enfoque holístico que integra prácticas operativas excelentes, una cultura organizacional centrada en el cliente y una estrategia de gestión para mejorarla. Este enfoque asegura no solo la satisfacción y fidelización del cliente, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la organización.

2.1.9. Gestión administrativa

La gestión administrativa es un componente esencial en el funcionamiento y éxito de cualquier organización, incluidas las cooperativas de transporte intraprovincial en Guayas mencionadas en el caso de estudio. Esta gestión abarca aspectos administrativos y financieros, crucial en la determinación del rendimiento y la eficiencia organizacional. Un manejo adecuado de la gestión administrativa puede conducir a una organización eficiente, mientras que una gestión deficiente puede resultar en el fracaso de esta.

Ivancevich et al. (1997) y Robbins y Coulter (2005) ofrecen perspectivas complementarias sobre la gestión, definiéndola como el proceso de coordinación de actividades laborales para alcanzar resultados de alta calidad, ya sea trabajando de manera independiente o colectiva. Estas definiciones enfatizan la gestión como un conjunto de habilidades orientadas a la ejecución eficaz de actividades, con el objetivo de alcanzar los mejores resultados posibles y cumplir con los objetivos establecidos.

Por otro lado, la administración se ha definido a través de las perspectivas de diversos autores como un proceso que implica coordinar y supervisar las actividades de las organizaciones para asegurar que alcanzan sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Mochón et al. (2014) y Fernández (1990) destacan la importancia de las funciones básicas de la administración -planificar, organizar, dirigir y controlar- adaptadas a las características específicas de cada organización y su entorno.

Integrando estas perspectivas, la gestión administrativa se puede conceptualizar como el proceso integral que combina la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades dentro de una organización. Su finalidad es cumplir con los objetivos organizacionales, utilizando los recursos disponibles de manera eficiente para generar beneficios. Esta gestión no solo implica la capacidad de ejecutar tareas específicas, sino también la habilidad para adaptarse a los cambios del entorno y garantizar una operación efectiva en el largo plazo.

Por lo tanto, la gestión administrativa es fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones, actuando como un pilar que sostiene la capacidad de una empresa para alcanzar sus metas. Este enfoque holístico asegura que todos los aspectos de la organización estén alineados y funcionen de manera cohesiva, permitiendo así alcanzar la eficiencia y la efectividad en sus operaciones.

2.1.10. Objetivos de la Gestión administrativa

Los objetivos de la gestión administrativa se centran en la creación y mantenimiento de un entorno organizacional que permita a los individuos colaborar de manera efectiva y eficiente para alcanzar metas específicas. Este enfoque subraya la importancia de diseñar sistemas y procesos que faciliten el trabajo conjunto y la consecución de los objetivos organizacionales. La definición proporcionada por Diez et al., (2002) refuerza esta idea, presentando la gestión administrativa como una actividad encaminada a dirigir y gobernar procesos, con el objetivo de mantener un ambiente de trabajo colaborativo que posibilite el logro efectivo de las metas establecidas.

Los objetivos fundamentales de la gestión administrativa giran en torno a la implementación y evaluación de los procesos necesarios para realizar las actividades clave de la organización. Esto incluye el desarrollo de métodos para evaluar y controlar el desempeño de estos procesos, asegurando así su funcionamiento óptimo. Además, implica un análisis detallado y coherente de cada proceso, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas que benefician a la organización en su conjunto.

Estos objetivos reflejan la esencia de la gestión administrativa como una disciplina orientada a optimizar los recursos y las capacidades humanas dentro de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo productivo y armonioso. La eficacia en la gestión administrativa no solo se traduce en el logro de objetivos a corto plazo, sino también en la sustentabilidad y el éxito a largo plazo de la organización, adaptándose a los cambios del entorno y anticipándose a los desafíos futuros.

2.1.10.1. Procesos de la administración

El proceso administrativo es fundamental para la gestión efectiva de cualquier organización, estructurándose en cuatro etapas clave: planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas etapas representan un ciclo continuo que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus stakeholders.

La primera etapa, planificar, implica el desarrollo de estrategias y la definición de objetivos para establecer la dirección a seguir. Durante esta fase, se identifican las metas a largo y corto plazo, se analizan los recursos disponibles y se elaboran planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación es esencial para anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos, estableciendo un marco para las decisiones futuras.

La segunda etapa, organizar, se refiere a la estructuración de los recursos y procesos de la organización para implementar eficientemente los planes establecidos. Esto incluye la distribución de tareas, la asignación de responsabilidades y la definición de las relaciones jerárquicas y funcionales. La organización asegura que los recursos sean utilizados de manera óptima y que las actividades se coordinen de forma efectiva.

La tercera etapa, dirigir, implica liderar y motivar a los miembros de la organización para ejecutar los planes de acción. Esta etapa se enfoca en la gestión de personas, fomentando la comunicación efectiva, la motivación y el desarrollo de habilidades. La dirección es crucial para mantener al equipo alineado con los objetivos organizacionales y para cultivar un ambiente de trabajo que promueva la productividad y el compromiso.

La cuarta y última etapa, controlar, consiste en monitorear y evaluar el desempeño de la organización respecto a los objetivos establecidos. Esto implica medir resultados, identificar desviaciones y realizar ajustes para asegurar que los objetivos se cumplan de manera efectiva. El control es un proceso continuo que permite a la organización mantenerse en curso y realizar correcciones cuando sea necesario.

En conjunto, estas cuatro etapas del proceso administrativo forman un marco integral para la gestión y operación efectivas de las organizaciones. Al seguir este proceso, las organizaciones pueden garantizar que sus esfuerzos estén bien dirigidos, sus recursos sean gestionados de manera eficiente, y sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo, sean alcanzados satisfactoriamente.

2.1.10.2. Planeación

La planeación es crucial en el proceso administrativo, como base sobre la cual las organizaciones establecen sus objetivos y delimitan los cursos de acción para lograrlos. Esta etapa involucra anticipar situaciones futuras y prepararse para enfrentarlas de la manera más efectiva posible, para asegurar los mejores resultados posibles para la organización.

Terry y Franklin (1986) aportan una definición detallada de la planeación, enfatizándola como un proceso que implica la selección y relación de hechos, así como la formulación de suposiciones respecto al futuro. Esta visión subraya la importancia de una comprensión profunda del entorno en el que se opera, y la necesidad de prever las dinámicas que podrían influir en el logro de los objetivos. Además, la planeación es un ejercicio de visión, donde formular actividades propuestas es fundamental en la navegación hacia los resultados deseados.

Este enfoque sobre la planeación resalta varios aspectos clave:

- *Establecimiento de Objetivos:* La planeación comienza con la definición clara de los objetivos que la organización busca alcanzar. Estos objetivos guían todas las actividades subsecuentes y proporcionan un marco para evaluar el progreso y el éxito.
- *Análisis de Situaciones Futuras:* Implica la simulación y anticipación de escenarios futuros, permitiendo a la organización prepararse para diversas contingencias. Este análisis ayuda a minimizar riesgos y aprovechar oportunidades.
- *Formulación de Actividades:* La planeación no solo identifica qué objetivos alcanzar, sino también cómo alcanzarlos. Esto implica la formulación de estrategias y planes de acción que delimitan los pasos específicos necesarios para lograr los objetivos establecidos.
- *Adaptabilidad y Flexibilidad:* La capacidad de adaptarse a cambios y ajustar los planes en respuesta a nuevas informaciones y circunstancias es un componente inherente de una buena planeación.

Por tanto, la planeación actúa como el pilar que sostiene las decisiones estratégicas y operativas en una organización. A través de una planeación efectiva, las organizaciones pueden asegurar no solo la eficiencia en sus operaciones actuales, sino también su viabilidad y éxito a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

2.1.10.3. Organización

La organización, como fase dentro del proceso administrativo, juega un papel fundamental en la estructuración efectiva de cualquier entidad u organismo social. Reyes (2007) proporciona una definición concisa y clara, identificando a la organización como el proceso de estructuración técnica de las relaciones, funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias para alcanzar la máxima eficiencia dentro de una organización. Este enfoque subraya la importancia de un diseño organizacional bien pensado, que no solo clarifica las responsabilidades y las líneas de autoridad, sino que también optimiza el flujo de trabajo y mejora la coordinación.

La organización, por tanto, implica establecer un marco en el que se definen claramente los roles y las responsabilidades de cada miembro de la organización, asegurando que todos comprendan su contribución específica hacia los objetivos comunes. Este proceso incluye la asignación de tareas, la delimitación de autoridades y la definición de los mecanismos de coordinación y comunicación entre los diferentes niveles y departamentos de la organización.

Al regirse por normas claras y específicas, la organización busca eliminar ambigüedades y superposiciones en las funciones, lo cual es crucial para prevenir ineficiencias en los procesos. Esto se traduce directamente en beneficios tangibles como la reducción de costos innecesarios y el aumento de la productividad. Al tener un esquema organizacional bien definido, se facilita la detección de áreas de mejora, se promueve una mayor responsabilidad individual y se potencia la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y desafíos.

En resumen, la organización no es simplemente la creación de una estructura jerárquica y la asignación de tareas; es un proceso estratégico que fundamenta la capacidad de la organización para operar de manera eficiente y alcanzar sus objetivos. Una organización bien estructurada es, por lo tanto, esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier entidad, permitiéndole navegar eficazmente en entornos competitivos y dinámicos.

2.1.10.4. Dirección

La dirección, dentro del contexto del proceso administrativo, es una etapa crucial que se enfoca en impulsar, coordinar y supervisar las acciones de los individuos y grupos dentro de una organización. Según Reyes (2007), esta fase es esencial para asegurar que las acciones emprendidas por los miembros de la organización se ejecuten de la manera más eficaz posible, acorde a los planes establecidos. La dirección, por lo tanto, no solo involucra la guía y el liderazgo necesario para mover a la organización hacia sus objetivos, sino también la

coordinación efectiva de esfuerzos y la supervisión continua para ajustar y mejorar los procesos.

La dirección se distingue por ser el elemento dinámico del proceso administrativo, donde la toma de decisiones, la comunicación efectiva, el liderazgo y la motivación juegan roles fundamentales. Es en esta etapa donde se establece la interacción directa con el personal, se fomenta el compromiso hacia los objetivos comunes y se cultivan las relaciones que son vitales para el ambiente laboral y la cultura organizacional.

Al definir la dirección como el camino a seguir para alcanzar los objetivos, se subraya la importancia de tener una visión clara y un liderazgo efectivo que guíe a la organización a través de sus desafíos y oportunidades. Los líderes y directivos deben poseer la habilidad de inspirar y motivar a su equipo, fomentando un entorno de trabajo que permita a cada miembro contribuir de manera significativa al éxito general.

Por tanto, la dirección se centra en la implementación efectiva de los planes, y en adaptarse a las circunstancias cambiantes, gestionar los recursos humanos de manera eficiente y desarrollar una cultura organizacional que promueva la innovación y la adaptabilidad. En última instancia, una dirección efectiva es crucial para transformar las estrategias y planes en acciones concretas y resultados tangibles, garantizando así la realización de los objetivos organizacionales.

2.1.10.5. Control

La etapa de control es esencial en el proceso administrativo, ocupando un lugar crítico en asegurar que la organización se encamine correctamente hacia el logro de sus objetivos. Esta fase se centra en la evaluación continua del desempeño de la empresa, permitiendo verificar si las actividades realizadas se alinean con los planes establecidos y si se están logrando los resultados esperados. La importancia del control radica en su capacidad para identificar desviaciones o discrepancias entre lo planificado y lo ejecutado, facilitando así la implementación oportuna de correcciones y mejoras necesarias.

Según Reyes (2007), el control implica el establecimiento de sistemas que permiten la medición de los resultados actuales y pasados en comparación con los esperados. Este enfoque destaca la necesidad de contar con herramientas y mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación que proporcionen datos confiables sobre el rendimiento organizacional. A través de estos sistemas, se puede determinar si los objetivos se cumplen según lo previsto y, si no es así, identificar las causas subyacentes de las discrepancias para tomar medidas correctivas.

La función de control abarca varios aspectos, incluyendo la evaluación del rendimiento financiero, la eficiencia operativa, la calidad del servicio o producto, y la satisfacción del cliente, entre otros. Al implementar un sistema de control efectivo, la organización puede asegurar que sus recursos se utilicen de manera óptima, que sus procesos sean eficientes y que se mantenga una trayectoria coherente con sus metas estratégicas.

Además, el control no solo se enfoca en rectificar errores o problemas identificados, sino que también ofrece la oportunidad de reconocer áreas de éxito y fortalezas que pueden ser capitalizadas. El control actúa como un mecanismo de retroalimentación que informa de la toma de decisiones estratégicas y de operaciones cotidianas, contribuyendo significativamente a la mejora continua y al desarrollo organizacional.

2.2 Cooperativas de Transporte

Las cooperativas de transporte son organizaciones formadas por personas que se asocian voluntaria y autónoma para dar servicios de transporte a sus miembros y a la comunidad. Estas organizaciones se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (Montoya et al., 2020).

Las cooperativas de transporte pueden operar en distintos ámbitos, como el transporte de pasajeros, el transporte de carga o el transporte escolar, entre otros. Los miembros de la cooperativa suelen ser propietarios y operadores de sus propios vehículos, que ponen a disposición de la organización para prestar el servicio.

Además de proporcionar un servicio de transporte seguro y eficiente, las cooperativas de transporte también pueden contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en las que operan. Al ser organizaciones sin fines de lucro, las ganancias generadas por la cooperativa se reinvierten en beneficio de sus miembros y de la comunidad en general.

2.2.1. Transporte

El transporte representa una red compleja de actividades y servicios esenciales para el movimiento eficiente de personas y bienes a través de diferentes ubicaciones. Esta red se sostiene sobre la diversidad de medios disponibles, que incluyen vehículos automotores, ferrocarriles, aviones y barcos, cada uno adaptado a necesidades específicas y contextos geográficos. La importancia de estas actividades trasciende la mera movilidad, abarcando aspectos cruciales como la regulación y el control de todas las operaciones relacionadas con el transporte.

Dentro de este espectro, se encuentran la construcción y el mantenimiento de infraestructuras críticas para el transporte, tales como carreteras, puentes, vías férreas y puertos, que son fundamentales para garantizar un traslado seguro y eficaz. La operación de servicios de transporte ya sea público o privado, también forma parte integral de este sistema, asegurando que los medios de transporte estén accesibles para satisfacer las necesidades de movilidad de la población y el comercio.

La seguridad en el transporte es otra dimensión esencial, enfocada en minimizar los riesgos asociados con el traslado de personas y bienes. Esto incluye desde la implementación de normativas de seguridad hasta el establecimiento de protocolos de emergencia, todos dirigidos a proteger a usuarios y operadores por igual.

La legislación ecuatoriana, específicamente la ley de transporte emitida por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (2008), reconoce al transporte como un pilar clave para la movilidad nacional, enfatizando su rol vital en el desarrollo socioeconómico del país. Esta ley no solo destaca la importancia del transporte en la vida cotidiana de las personas y en la economía, sino que también establece un marco normativo para asegurar que el sistema de transporte opere con eficiencia, seguridad y sostenibilidad. Con esta legislación, se busca promover un sistema de transporte que responda adecuadamente a las necesidades actuales y futuras de la sociedad ecuatoriana, fomentando la protección del medio ambiente y la inclusión social.

2.2.2. Control y manejo de las cooperativas de transporte

En Ecuador, el sector de las cooperativas de transporte terrestre, tanto de personas como de bienes, opera bajo un marco regulatorio y de control estricto, administrado por la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre (ANT). Este organismo, con su carácter técnico y especializado, juega un papel crucial en la supervisión y regulación de este segmento crítico de la infraestructura de transporte, asegurando que las operaciones se lleven a cabo de manera segura, eficiente y conforme a las leyes nacionales.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de 2008 es la piedra angular de la regulación para las cooperativas de transporte, estipulando una serie de normas y requisitos esenciales para su operación legítima. Entre estos están la estructura organizativa de la cooperativa, los criterios para incorporar nuevos miembros, la fijación de tarifas de transporte, estándares para la seguridad de vehículos y conductores, y responsabilidades en accidentes de tráfico.

La ANT, por su parte, tiene la autoridad para emitir y renovar los permisos y autorizaciones requeridos para que las cooperativas de transporte operen dentro del territorio nacional. Además, lleva a cabo inspecciones y controles de forma regular para verificar el cumplimiento con la legislación vigente y los estándares de seguridad y operación.

En el ámbito interno, las cooperativas de transporte se organizan a través de estructuras de gobernanza democrática, incluyendo una asamblea general, un consejo de administración y un comité de vigilancia. Estos órganos son elegidos por los miembros de la cooperativa y tienen la responsabilidad de tomar decisiones clave, supervisar la administración y rendir cuentas a sus miembros. Además, estas cooperativas implementan sistemas de control interno destinados a monitorear tanto la gestión financiera como operativa, garantizando así la transparencia y eficiencia en sus operaciones.

Este marco regulatorio y organizativo no solo promueve un servicio de transporte terrestre seguro y confiable para la población y la economía ecuatoriana, sino que también fomenta la gestión responsable y sostenible de las cooperativas de transporte, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país.

2.2.3. Organismos que controlan las cooperativas de transporte

En el Ecuador, las cooperativas de transporte están reguladas y controladas por varios organismos públicos, entre los que destacan:

1. La Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre (ANT): Es el organismo encargado de regular y controlar el transporte terrestre de personas y bienes en el país, incluyendo las cooperativas de transporte. La ANT es la encargada de otorgar y renovar los permisos y autorizaciones necesarias para la operación de las cooperativas de transporte.
2. La Comisión Nacional de Tránsito (CNT): Es el organismo encargado de regular y controlar el tránsito vehicular en el país. La CNT es responsable de emitir y renovar las licencias de conducir, y de inspeccionar técnicas vehiculares y controlar el cumplimiento de las normas de tránsito de los conductores.
3. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS): Es el organismo encargado de regular y controlar las actividades económicas desarrolladas por las organizaciones populares y solidarias, incluyendo las cooperativas de transporte. La SEPS se encarga de supervisar y controlar el cumplimiento de las normas y requisitos establecidos para el funcionamiento de las cooperativas de transporte.

4. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD): Son los organismos encargados de administrar los recursos y prestar servicios públicos en el ámbito local, incluyendo el transporte. Los GAD pueden regular y controlar el transporte dentro de su territorio, y otorgar permisos y autorizaciones para operar las cooperativas de transporte.

2.2.4. Aporte económico del transporte ecuatoriano

El sector del transporte en Ecuador es crucial en el dinamismo y desarrollo de su economía, funcionando como un pilar fundamental para el mercado interno y para el comercio exterior. Su contribución se extiende más allá de la mera facilitación del movimiento de personas y bienes, impactando significativamente en la generación de empleo y en la producción de ingresos, lo que refleja su importancia estratégica en el PIB nacional.

La diversidad de modos de transporte, que incluye el terrestre, marítimo, fluvial y aéreo, permite una amplia gama de operaciones que soportan las necesidades de movilidad del país. Entre estos, el transporte terrestre ocupa una posición destacada, siendo el principal medio para el desplazamiento de personas y mercancías dentro del territorio ecuatoriano. Este predominio se evidencia en la vasta red de cooperativas de transportes que operan a lo largo de rutas intraprovinciales e intercantonales, constituyendo una fuente vital de ingresos y empleo para miles de ecuatorianos, según Choez y Peña (2020).

Las cooperativas de transporte, en particular, juegan un rol indispensable en la estructura económica del transporte terrestre, gestionando un flujo constante de pasajeros y carga que sustenta actividades comerciales y sociales en todo el país. Esta organización del transporte no solo facilita la conectividad y accesibilidad a nivel nacional, sino que también es un componente esencial en la cadena de suministro y logística para diversas industrias.

Además, el transporte ecuatoriano es fundamental para el comercio exterior, ofreciendo las conexiones necesarias para exportar e importar productos. Este aspecto es crucial para sectores económicos clave que dependen del acceso a mercados internacionales, como es el caso de la exportación de flores, frutas, productos del mar y otros productos agroindustriales. La eficiencia y capacidad del sistema de transporte, por tanto, tienen un impacto directo en la competitividad de estos productos en el mercado global.

La Agencia Nacional de Tránsito (2021) destaca la importancia del transporte como sector clave para el comercio exterior, subrayando su rol en el movimiento eficiente de mercancías hacia y desde puertos y aeropuertos. Este enlace crítico asegura que Ecuador pueda

participar efectivamente en el comercio internacional, potenciando su economía y fortaleciendo su posición en el mercado global.

2.2.5. Transporte público de pasajeros

El transporte público de pasajeros en Ecuador es un servicio fundamental que facilita la movilidad urbana e interurbana, permitiendo el traslado eficiente de personas dentro de las diversas regiones del país. Este servicio puede ser provisto directamente por el Estado o a través de contratos, permisos y autorizaciones de operación concedidos a cooperativas y compañías que cumplen con los requisitos legales para su funcionamiento. La importancia del transporte público trasciende la simple prestación de servicios de movilidad, abarcando la infraestructura y el equipamiento auxiliar necesarios para su operación efectiva, lo que incluye estaciones, paradas, señalización, y sistemas de información al usuario, entre otros.

Además, el sistema de transporte público se extiende más allá de los tradicionales autobuses y minibuses, incorporando medios de transporte moderno y eficiente como tranvías, metros, teleféricos y funiculares. Estos modos de transporte contribuyen a diversificar las opciones de movilidad disponibles para los ciudadanos, mejorando la accesibilidad y reduciendo el congestiónamiento vehicular en las áreas urbanas.

La Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial establece claramente la definición y el ámbito de aplicación del transporte intraprovincial, es decir, aquel que opera dentro de los límites provinciales. Este tipo de transporte es vital para conectar parroquias suburbanas y cantones con las ciudades principales o cabeceras cantonales, facilitando así el acceso a servicios, empleo y educación. Según Collaguazo y Santamaría (2014), el transporte intraprovincial juega un rol clave en la estructura del transporte público, asegurando la cohesión territorial y social al promover la integración de las comunidades más alejadas con los centros urbanos.

En resumen, el transporte público de pasajeros en Ecuador constituye una red integral de servicios que promueve la movilidad sostenible y accesible para todos los segmentos de la población. La regulación y el apoyo continuo a este sector son esenciales para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, fomentando al mismo tiempo el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental en el contexto de crecimiento urbano y expansión territorial del país.

2.3 Bases teóricas

2.3.1. Antecedentes

En el contexto de la investigación sobre la gestión administrativa y financiera en el sector del transporte ecuatoriano, diversos estudios han aportado valiosas perspectivas y propuestas con el objetivo de mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad de las empresas del sector. A continuación, se resume el estado del arte basado en los trabajos de varios autores destacados en esta área:

Góngora y Peñafiel (2017) propusieron un sistema de control interno para la gestión administrativa financiera aplicada a la Cooperativa de Transporte Público Juan Pablo II en Quito. Su objetivo era optimizar los procesos para el éxito en el cumplimiento de objetivos, incluyendo un diagnóstico situacional y el desarrollo de estrategias mediante matrices FODA. Identificaron una estructura organizacional sólida, pero notaron deficiencias en los procesos de control y comunicación entre niveles, lo que afecta la ejecución de la planificación estratégica.

Jacho y Pinta (2014) diseñaron un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar la rentabilidad de las PYMES del sector transporte modalidad taxis en Cotopaxi. Mediante entrevistas y encuestas, observaron la necesidad de fortalecer la administración con valores corporativos, procesos administrativos claros y una estructura organizacional bien definida.

Andrade y Villareal (2018) propusieron un modelo de gestión administrativa y financiera basado en el Balanced Scorecard para Transportes Seluvanfast S.A. en Quito. Su diagnóstico reveló la ausencia de un modelo de gestión definido, afectando directamente la rentabilidad y eficiencia de la empresa. Su propuesta buscaba establecer una estructura organizacional clara y procesos administrativos que mejoren las operaciones y la productividad.

Romo (2018) investigó la relación entre la gestión financiera y el desarrollo competitivo de cooperativas de transporte intraprovincial en Baños. A través de análisis financieros y encuestas, concluyó que la gestión financiera es crucial para el desarrollo competitivo, aunque las cooperativas no aplicaban adecuadamente herramientas financieras para posicionarse frente a la competencia.

Chávez (2019) evaluó la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportes Urbanos 24 de mayo durante 2016-2017. A pesar de hallar un superávit y un incremento en activos, pasivos y patrimonio, identificó problemas en el control presupuestario

y en la aplicación de indicadores financieros, sugiriendo la necesidad de mejoras para la sostenibilidad financiera.

Orellana et al. (2019) propusieron una gestión administrativa para el desarrollo de empresas de servicio de transporte, basada en un estudio descriptivo aplicado a la Cooperativa de Transportes Javier Loyola en Azogues. Destacaron la importancia de la gestión administrativa para mejorar el servicio al usuario y recomendaban la elaboración de un modelo de gestión que mejore la capacitación, renueve la flota y actualice la imagen institucional.

Estos estudios subrayan la importancia de una gestión administrativa y financiera eficaz en el sector del transporte, señalando áreas clave para la mejora y destacando la necesidad de adoptar estrategias y modelos de gestión innovadores que puedan adaptarse a las dinámicas del mercado y a las exigencias regulatorias.

2.3.2. Gestión de los recursos humanos

Desde la década de los 80, la gestión de recursos humanos (GRH) ha emergido como un campo de estudio y práctica crucial que subraya su importancia estratégica dentro de las organizaciones. Este cambio de paradigma, impulsado por consultores, académicos y profesionales, ha llevado a reconocer que la GRH no solo es fundamental para la operación diaria de una empresa, sino que también contribuye significativamente a su ventaja competitiva en el mercado. Bonache y Cabrera (2002) destacan cómo la acumulación de investigación y experiencias en este ámbito demuestra que la gestión efectiva del talento humano puede diferenciar a una organización de sus competidores.

En el contexto de la gestión administrativa, especialmente en sectores críticos como el transporte de personas, la capacitación del personal se convierte en un elemento indispensable. Yáñez et al. (2010) argumentan que los colaboradores, quienes están en la línea de frente ejecutando el servicio y encargados del mantenimiento de las unidades, son esenciales para garantizar el cumplimiento de las normas nacionales y la calidad esperada por los clientes.

La gestión de recursos humanos abarca todos los aspectos relacionados con el personal de una organización, desde la selección y contratación hasta el desarrollo y retención de talento. Esto implica que el personal no solo debe poseer las competencias y formación profesional requeridas para sus roles específicos, sino que también debe estar motivado y comprometido con los objetivos de la organización. La motivación y el compromiso son fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo productivo donde los empleados se sientan valorados y parte integral del éxito empresarial.

La GRH eficaz, por lo tanto, no solo se enfoca en la contratación de personal calificado, sino también en su desarrollo profesional continuo y en la creación de un ambiente laboral que promueva la satisfacción y el bienestar. A través de políticas y prácticas de recursos humanos estratégicas, las organizaciones pueden asegurar que sus equipos estén bien preparados, motivados y alineados con la visión y misión corporativas, contribuyendo así al logro de los objetivos estratégicos y al éxito sostenido en el tiempo.

2.3.3. Gestión por procesos

La gestión por procesos emerge como un enfoque innovador y estratégico dentro de la administración de organizaciones, enfatizando la importancia de entender y optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia y efectividad global. Este enfoque se centra en las secuencias de actividades que generan valor añadido, desde la entrada hasta la obtención de un resultado específico, destacando la interconexión entre las diferentes tareas y cómo estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Martínez y Cegarra (2014) definen la gestión por procesos como una metodología de administración que considera a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, cada uno diseñado para agregar valor a las entradas y producir resultados beneficiosos para los clientes o stakeholders. Este enfoque implica un cambio significativo respecto a las prácticas de gestión tradicionales, pasando de una estructura organizacional rígida basada en departamentos a una más flexible y orientada al flujo de trabajo y a los resultados.

Velasco (2010) complementa esta visión al señalar que la gestión por procesos busca el mejoramiento continuo de las actividades de una organización. Esto se logra mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora constante de los procesos. La finalidad es optimizar el rendimiento organizacional y aumentar la satisfacción del cliente a través de la eficiencia y la calidad del servicio o producto ofrecido.

La gestión de procesos, por lo tanto, no solo se preocupa por la optimización de las actividades individuales, sino que también se enfoca en cómo estas actividades interactúan y se integran para conformar procesos completos. La mejora continua es un principio fundamental de este enfoque, alentando a las organizaciones a buscar formas para aumentar su eficacia y eficiencia, asegurando la calidad y la satisfacción del cliente.

Este enfoque sistémico y orientado al cliente supone una perspectiva más holística de la gestión organizacional, donde la atención se distribuye equitativamente entre los procesos, las personas y los resultados. Al adoptar la gestión por procesos, las organizaciones pueden

lograr una mayor alineación entre sus operaciones internas y las expectativas de sus clientes, lo que finalmente conduce a una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

2.3.4. Clasificación de procesos

En el marco de la gestión por procesos, las organizaciones pueden categorizar sus procesos en diferentes tipos según su impacto y función dentro del modelo administrativo. Esta clasificación permite a las organizaciones, incluidas las cooperativas de transportes intraprovinciales, enfocar sus esfuerzos de manera más efectiva y alinear sus procesos con los objetivos estratégicos de la empresa. La clasificación de procesos se divide en:

- *Procesos Estratégicos:* Estos procesos forman la base para la implementación de un modelo administrativo eficaz, estando íntimamente alineados con los objetivos globales de la organización. Los procesos estratégicos implican la planificación y definición de la dirección a largo plazo de la empresa, incluyendo el establecimiento de metas, la identificación de oportunidades de mercado, y la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. En el contexto de las cooperativas de transportes intraprovinciales, esto podría incluir estrategias para expandir la cobertura del servicio, mejorar la eficiencia operacional o aumentar la participación de mercado.
- *Procesos Claves:* Estos procesos están directamente relacionados con la entrega del servicio o producto final al cliente, y, por ende, tienen un impacto directo en la satisfacción o insatisfacción del cliente. Para las cooperativas de transporte, los procesos clave incluyen la seguridad, el mantenimiento de las unidades de transporte, el confort ofrecido durante el viaje, y cualquier valor agregado que distinga el servicio de la competencia. La optimización de estos procesos es crucial para asegurar que los usuarios reciban un servicio de alta calidad que cumpla o exceda sus expectativas.
- *Procesos de Apoyo:* A diferencia de los procesos estratégicos y claves, los procesos de apoyo no están directamente vinculados con la producción del servicio o producto final, sino que están diseñados para mejorar y sostener los sistemas de gestión existentes. Estos procesos incluyen actividades como la gestión de recursos humanos, la administración financiera, la gestión de la tecnología de la información y el mantenimiento de infraestructuras. Aunque los procesos de apoyo no interactúan directamente con el cliente, son esenciales para el funcionamiento eficiente de los procesos estratégicos y claves, asegurando que la organización opere de manera coherente con sus normas y políticas establecidas.

Esta clasificación de procesos ayuda a las organizaciones a priorizar y asignar recursos de manera más efectiva, garantizando que todos los aspectos de la gestión por procesos contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y a la mejora continua en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

2.3.5. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son herramientas clave para la evaluación y el mejoramiento continuo de las organizaciones. Mora y Vivas (2001) definen un indicador de gestión como un índice que permite medir los resultados obtenidos en términos de economía, eficiencia, eficacia y calidad. Estos indicadores son esenciales para comprender el desempeño organizacional en sus diversas facetas y son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de cualquier entidad, incluidas las cooperativas de transporte.

La importancia de los indicadores de gestión radica en su capacidad para proporcionar a los directivos y gestores una base sólida sobre la cual tomar decisiones informadas. Estos indicadores ofrecen insights críticos sobre los aspectos fuertes y débiles de la organización, facilitando la identificación de riesgos y oportunidades que pueden influir en su desarrollo. En el contexto de las cooperativas de transporte, el uso efectivo de indicadores de gestión permite mejorar la calidad del servicio, optimizar el uso de recursos, aumentar la rentabilidad y reforzar las ventajas competitivas en el mercado. Para que un indicador de gestión sea efectivo, debe cumplir con ciertas características esenciales:

- *Medible*: Los indicadores deben cuantificar el desempeño de manera objetiva, permitiendo un seguimiento claro del progreso hacia los objetivos establecidos.
- *Comparable*: Deben permitir comparaciones a lo largo del tiempo, así como con otras empresas o dentro del mismo sector, para evaluar el desempeño relativo.
- *Interpretable*: La información que proporcionan debe ser clara y comprensible para todos los niveles de la organización, facilitando su uso en la toma de decisiones.
- *Económico*: La recolección y análisis de los datos no deben generar costos adicionales significativos para la organización.
- *Confiabilidad*: Los indicadores deben basarse en datos precisos y fiables, asegurando que la información refleje de manera precisa la realidad de la organización.

La responsabilidad de establecer y gestionar estos indicadores recae en la dirección de cada cooperativa de transporte, quienes deben seleccionar aquellos más adecuados al giro de negocio específico del servicio de transporte. La elección de los indicadores correctos es crucial

para monitorear el desempeño de manera efectiva y dirigir esfuerzos hacia la mejora continua en áreas clave como la competitividad, la rentabilidad, la gestión de recursos y la calidad del servicio ofrecido.

2.3.6. Gestión financiera

La gestión financiera es una función crítica en cualquier organización, encargada de supervisar y manejar recursos financieros para mejorar la eficiencia organizacional, apoyar la toma de decisiones financieras informadas y crear oportunidades de inversión. Según Chávez et al. (2021), esta área abarca varias actividades, incluyendo la planificación, organización, dirección, control, monitoreo y coordinación de los recursos financieros, para generar mayores utilidades y resultados positivos para la organización.

Una gestión financiera efectiva es esencial no solo para el funcionamiento diario de la organización, sino también para su desarrollo y crecimiento a largo plazo. Involucra el análisis detallado de las opciones financieras disponibles, la toma de decisiones estratégicas sobre la financiación y la inversión, y la gestión prudente de los excedentes para asegurar una estructura financiera sólida y sostenible.

Los objetivos principales de la gestión financiera incluyen:

- *Maximizar las Ganancias:* Este objetivo se centra en aumentar las utilidades de la organización tanto en el corto como en el largo plazo. Reconoce la importancia de generar ingresos consistentes y la necesidad de adaptarse a las incertidumbres y riesgos del mercado para sostener la rentabilidad a lo largo del tiempo.
- *Maximizar la Riqueza:* Este objetivo busca aumentar el valor de la empresa para sus socios o accionistas. Una gestión financiera exitosa se refleja en un rendimiento superior que, a su vez, eleva el valor de las acciones y la percepción del mercado sobre la empresa.
- *Identificación de las Necesidades Financieras:* Un aspecto crucial de la gestión financiera es determinar las necesidades de capital fijo y circulante de la organización para su operación eficiente. Esto incluye identificar las inversiones necesarias en activos y asegurar suficiente capital de trabajo para las operaciones diarias.

Asegurar Liquidez: Mantener una liquidez adecuada es vital para cualquier organización, incluidas las cooperativas de transporte intraprovincial, para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin incurrir en dificultades financieras. La liquidez asegura que la

organización pueda satisfacer sus necesidades básicas y responder a oportunidades o desafíos imprevistos.

En conclusión, la gestión financiera juega un papel indispensable en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, proporcionando el marco necesario para una planificación financiera efectiva, una inversión prudente y una gestión óptima de los recursos. La implementación de prácticas de gestión financiera sólidas es fundamental para maximizar las ganancias, incrementar la riqueza, identificar necesidades financieras y asegurar la liquidez, lo que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos y adaptarse dinámicamente al entorno empresarial.

2.4 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

El análisis crítico de las metodologías existentes en la gestión administrativa y financiera revela importantes insights sobre cómo estas prácticas influyen en el éxito y la eficiencia organizacional. Una de estas metodologías es el control interno, considerado esencial en la fase de planificación administrativa. Según Correa Díaz (2021), el control interno contribuye significativamente a la estandarización de procedimientos, estableciendo reglas y regulaciones que aseguran la fiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las leyes y normativas. Sin embargo, un diseño o implementación inadecuados del control interno pueden convertirse en obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales, en lugar de ser herramientas de apoyo.

Por otro lado, el cuadro de mando integral (CMI), o Balanced Scorecard, se presenta como una metodología más estructurada que se basa en las normativas vigentes y en los sistemas de control interno ya existentes dentro de la organización. Este enfoque evalúa el control interno a través de la lente de los procesos actuales de la empresa, integrando objetivos en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, procesos internos, cliente, y aprendizaje y crecimiento. Este modelo transfiere la visión y estrategia organizacional a un conjunto coherente de indicadores de desempeño, facilitando una mejora en la gestión y la eficacia operativa.

El CMI destaca por su capacidad para alinear las actividades diarias con la estrategia a largo plazo de la organización, promoviendo un enfoque holístico que va más allá de los indicadores financieros tradicionales. Al incluir perspectivas como el aprendizaje y el crecimiento, enfatiza la importancia del desarrollo del capital humano y la innovación como elementos clave para el éxito sostenible. Esta metodología permite a las organizaciones

identificar y priorizar las áreas de mejora y adaptarse de manera proactiva a los cambios del mercado y del entorno operativo.

Sin embargo, la implementación del CMI no está exenta de desafíos. Requiere un compromiso profundo con la transparencia, la comunicación efectiva y la adaptabilidad organizacional. Además, la selección y el seguimiento de los indicadores adecuados demandan un entendimiento claro de los objetivos estratégicos y la capacidad de interpretar correctamente los datos para tomar decisiones informadas.

En comparación con el control interno tradicional, que puede centrarse excesivamente en el cumplimiento y la mitigación de riesgos, el CMI ofrece una visión más equilibrada y estratégica. Sin embargo, ambas metodologías no son mutuamente excluyentes. Una gestión efectiva puede integrar los principios del control interno dentro del marco del CMI, combinando la solidez en el cumplimiento y la gestión de riesgos con una estrategia orientada al crecimiento y la innovación.

En conclusión, el análisis de estas metodologías subraya la importancia de una gestión administrativa y financiera que sea tanto rigurosa en el control como dinámica en la planificación estratégica. La evolución de las prácticas en este campo refleja un reconocimiento creciente de que la flexibilidad, la adaptación y el desarrollo continuo son esenciales para navegar en el complejo entorno de negocios actual.

3 METODOLOGÍA

3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis para este estudio se concentra en la organización de derecho privado constituida por empresas cooperativas de transporte de pasajeros en la provincia del Guayas denominada “Unión de Cooperativas de Transporte Intraprovincial de la Provincia del Guayas”. Esta organización se rige bajo los principios y valores de la economía solidaria, con el objetivo de beneficiar tanto a sus agremiados como a la ciudadanía usuaria de sus servicios. Su estructura y funcionamiento se fundamentan en la idea de que la cooperación y la gestión democrática satisfacen eficazmente las necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros, asegurando un desarrollo óptimo en el ámbito social y empresarial.

Esta selección se fundamenta en la importancia crítica de estas cooperativas en la provisión de servicios de transporte esenciales para la movilidad de personas dentro de la provincia. Estas organizaciones, caracterizadas por su estructura cooperativa, desempeñan un papel vital en el sistema de transporte público, conectando ciudades, pueblos y comunidades rurales. Al enfocarse en esta unión o asociación, la investigación busca profundizar en la

comprensión de las dinámicas administrativas y financieras que influyen en su operación y sostenibilidad, así como en las estrategias que podrían mejorar su eficiencia y efectividad en el servicio a la comunidad.

La elección de las cooperativas de transporte intraprovincial como unidad de análisis permite un examen detallado de los desafíos y oportunidades específicos que enfrenta el sector en la provincia del Guayas. Dada su relevancia económica y social, estas cooperativas se enfrentan a un entorno operativo complejo, marcado por regulaciones gubernamentales, expectativas de los usuarios y necesidades de modernización y sostenibilidad. Al centrarse en estas entidades, la investigación tiene el potencial de ofrecer perspectivas significativas sobre las prácticas de gestión administrativa y financiera que pueden contribuir a su estabilidad y crecimiento a largo plazo, impactando positivamente en la calidad del servicio de transporte público ofrecido a los ciudadanos de la provincia.

3.2 Población

La población objeto de este estudio se compone de 53 cooperativas de transportes intraprovincial afiliadas a la Unión de Cooperativas de Transporte en la provincia del Guayas. Estas cooperativas varían en términos de ubicación geográfica, abarcando desde zonas urbanas densamente pobladas hasta comunidades rurales más aisladas. Al centrarse en esta amplia gama de organizaciones, el estudio tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión administrativa y financiera en el contexto específico del transporte intraprovincial. La selección de esta población es relevante para entender cómo estas entidades enfrentan desafíos operacionales y regulatorios, y cómo adaptan sus estrategias de gestión para satisfacer las necesidades de movilidad de la provincia.

Tabla 1

Organizaciones asociadas a la Unión de Cooperativas de Transporte Intraprovincial del Guayas

Número	Nombre de la Cooperativa	Ciudad de fundación
1	1 DE MAYO	El Empalme
2	16 DE JUNIO	Naranjal
3	16 DE OCTUBRE	Duran
4	17 DE SEPTIEMBRE	Milagro
5	9 DE MARZO	Playas Posorja
6	ALASI	Riobamba
7	ASSAD BUCARAM	Daule
8	BAÑOS	Ambato
9	BRISAS DE SANTAY PANORAMA	Duran
10	CHONGON	Chongón
11	CHUNCHI	Chunchi

12	CIA. NARCISA DE JESUS	Daule
13	CITA EXPRESS	Ambato
14	CITIM	Naranjito
15	ECUADOR EJECUTIVO/COOP.RIOBAMBA	Riobamba
16	ELOY ALFARO	Duran
17	ESMERALDAS	Esmeraldas
18	EXPRESO MILAGRO	Milagro
19	JESUS DEL GRAN PODER	El Empalme
20	KENNEDY	Guayaquil
21	KILOMETRO 26	Yaguachi- Virgen De Fátima
22	LA TRONCALEÑA	La Troncal
23	LIBERPESA	Sta. Elena
24	LOJA	Loja
25	LOS DAULIS	Daule
26	MACAS	Macas
27	MARCELINO MARIDUEÑA	Marcelino Maridueña
28	MARISCAL SUCRE	Milagro
29	MI PIEDACITA	Pedro Carbo
30	OCCIDENTAL	Quito
31	PEDRO CARBO	Pedro Carbo
32	POSORJA	Posorja
33	RIOBAMBA	Riobamba
34	RIRCAY	Troncal
35	RUTAS BALZAREÑAS	Balzar
36	RUTAS EMPALMEÑAS	El Empalme
37	RUTAS MILAGREÑAS	Milagro
38	RUTAS SALITREÑAS	Salitre
39	S.A.N.T.A.	Guayaquil
40	SALITRE	Salitre
41	SAN	Naranjal
42	SAN CRISTOBAL	Guayaquil
43	SANTA ANA	Santa Ana
44	SANTA CLARA	Daule
45	SANTA LUCIA	Vía Sta. Lucia
46	SANTA MARTHA	El Triunfo
47	SANTA ROSA DE COLIMES	Colimes
48	SEÑOR DE LOS MILAGROS	Daule
49	TRANSPORTES ECUADOR	Quito
50	TUM(TRANSPORTE UNIDO MILAGRO)	Milagro
51	VILLAMIL	Playas
52	YAGUACHI	Yaguachi
53	ZARACAY	Guayaquil

Entre las cooperativas incluidas se encuentran entidades como “1 DE MAYO” en El Empalme y “ZARACAY” en Guayaquil, representativas de la diversidad en la prestación de servicios de transporte dentro de la provincia. Este conjunto permite evaluar variaciones en la gestión y operación que pueden influir en la eficacia del servicio proporcionado. La inclusión

de cooperativas que operan en distintos contextos también facilita el examen de prácticas administrativas y financieras bajo diferentes condiciones de mercado y regulaciones locales.

3.3 Tamaño de muestra

Para el estudio sobre la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas, se han determinado dos muestras específicas para aplicar metodologías de investigación distintas, con el fin de obtener una visión comprensiva de la situación actual y las áreas de mejora potencial.

La primera muestra se extrae utilizando un muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. De este proceso, resulta una muestra de 35 cooperativas. A estas entidades seleccionadas, se les aplica un Check List a través de la observación directa por parte del investigador, evaluando aspectos como la documentación de procedimientos, la eficiencia de los flujos de trabajo, el cumplimiento de normativas y la gestión de recursos. Adicionalmente, se realiza una encuesta a un socio por cooperativa, diseñada para captar las percepciones y experiencias de ellos respecto a la gestión administrativa y financiera. El trabajo de campo pretende identificar deficiencias y reconocer las prácticas de gestión que contribuyen a la eficacia operativa de las cooperativas, desde la perspectiva de quienes están en la primera línea de la operación de transporte.

Para la segunda muestra, se adopta un muestreo por conveniencia, seleccionando específicamente 5 cooperativas con sede en la provincia del Guayas. Las cooperativas elegidas son “1 DE MAYO” en El Empalme, “ASSAD BUCARAM” en Daule, “BRISAS DE SANTAY PANORAMA” en Duran, “ELOY ALFARO” en Duran, y “LOS DAULIS” en Daule. A estas se les realizarán entrevistas al personal administrativo, contable y financiero. El propósito de estas entrevistas es profundizar en la comprensión de la estructura de costos e ingresos actual, así como en los procedimientos de gestión implementados. Este acercamiento permite un examen detallado de las prácticas administrativas y financieras, identificando desafíos, limitaciones y oportunidades de mejora. La información recabada de los informes administrativos, el organigrama de las empresas y los procesos asociados a cada cargo es crucial para desarrollar un modelo financiero coherente y para la creación de un compendio de procesos operativos estandarizados, contribuyendo así a la optimización de la gestión en el sector de transporte intraprovincial del Guayas.

3.4 Procedimiento metodológico

Para el análisis de los datos recolectados a través del Check List y las encuestas aplicadas a las 35 cooperativas seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple, se adoptará

un enfoque cuantitativo centrado en el cálculo de la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa. Este enfoque es adecuado dado el formato de preguntas cerradas utilizado, permitiendo una evaluación precisa de las respuestas. La frecuencia absoluta determinará el número total de veces que se registra cada opción de respuesta, mientras que la frecuencia relativa, expresada como porcentaje, indicará la proporción que cada respuesta representa sobre el total de respuestas. Este método estadístico es esencial para destacar las tendencias en las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión administrativa y financiera en las cooperativas, proporcionando una base sólida para la interpretación objetiva de los datos.

La aplicación de estas medidas estadísticas ilustrará las áreas de gestión percibidas de forma positiva o negativa por los participantes, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora. La claridad que ofrece la frecuencia absoluta y relativa es invaluable para discernir aspectos específicos de la gestión que requieren atención, basándose en el consenso o las discrepancias en las respuestas de los encuestados. Este análisis cuantitativo es fundamental para resaltar prioridades de acción y para formular recomendaciones dirigidas a optimizar las prácticas de gestión en las cooperativas.

En contraste, el análisis de las entrevistas al personal administrativo, contable y financiero de las 5 cooperativas seleccionadas por conveniencia, junto con la evaluación de informes administrativos y el examen del organigrama, se abordará mediante técnicas cualitativas. Este enfoque busca interpretar las experiencias y opiniones compartidas, examinando en detalle la estructura de costos e ingresos, y los procedimientos de gestión. A diferencia del análisis cuantitativo, la atención aquí se centra en comprender las narrativas y contextos que subyacen a las prácticas administrativas y financieras, identificando desafíos, limitaciones y oportunidades para la mejora en la gestión. La integración de análisis cuantitativos y cualitativos garantiza una evaluación exhaustiva de las prácticas actuales y fundamenta la identificación de estrategias efectivas para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los stakeholders involucrados.

3.5 Identificación de las necesidades de información

Para asegurar que el análisis sea tanto relevante como aplicable, es esencial determinar con precisión qué datos son necesarios para abordar los objetivos de investigación. Esto incluye información sobre la estructura organizacional de las cooperativas, sus prácticas de gestión financiera, procedimientos administrativos, estrategias de cumplimiento normativo y métricas de rendimiento operativo. Además, se requiere entender las percepciones y experiencias de los socios y empleados respecto a estos aspectos de la gestión, lo que implica recopilar datos

cualitativos que reflejen el clima laboral, la satisfacción y las áreas percibidas de fortalezas y debilidades dentro de las cooperativas.

Para satisfacer estas necesidades de información, el estudio se apoyará en una combinación de técnicas de recolección de datos, incluyendo la revisión de documentos internos de las cooperativas, como informes financieros, manuales de procedimientos y organigramas. Las encuestas y entrevistas serán fundamentales al ofrecer las percepciones de los socios, choferes y personal administrativo sobre la eficacia de las prácticas de gestión y su impacto en la operación diaria de las cooperativas. Estos datos permitirán no solo identificar áreas de mejora, sino también destacar prácticas exitosas que puedan ser replicadas o adaptadas por otras cooperativas.

3.6 Técnicas de recolección de datos

Se han definido tres instrumentos principales de recolección de información: Check List, Cuestionario a socios, y Entrevistas al Personal Administrativo y Contable. Cada uno de estos instrumentos está diseñado para capturar datos relevantes desde diferentes perspectivas, asegurando una comprensión completa de la situación actual y las áreas de mejora potencial dentro de las cooperativas estudiadas.

El Check List (Auditoría Interna) se aplicará mediante observación directa para evaluar la documentación de procedimientos, la eficiencia de los flujos de trabajo, el cumplimiento de normativas, y la efectividad en la gestión de recursos. Este instrumento está orientado a diagnosticar la eficacia de los procesos de gestión administrativa y financiera existentes en las cooperativas, identificando tanto las deficiencias como los aspectos eficientes de la gestión actual. La metodología para aplicar el Check List incluye la observación de las operaciones, interacción con el personal, y revisión de documentación relevante para marcar los ítems como “Sí” o “No”, basándose en hechos concretos y observaciones directas.

El Cuestionario a socios tiene como objetivo recoger las percepciones y experiencias de los socios respecto a la gestión administrativa y financiera, y cómo estos aspectos impactan en su trabajo diario, satisfacción laboral, y visión sobre la eficiencia operativa de la cooperativa. Este cuestionario buscará entender el impacto directo de la gestión en la línea de frente de la operación de transporte, facilitando la identificación de áreas de mejora desde la perspectiva de los socios y recogiendo sugerencias para la optimización de los procesos.

Finalmente, las Entrevistas al Personal Administrativo y Contable se llevarán a cabo con los responsables de la gestión administrativa, contable y financiera de las cooperativas. El propósito es obtener una visión detallada de la estructura actual de costos e ingresos, así como

de los procedimientos de gestión en vigor. A través de estas entrevistas, se examinarán minuciosamente las prácticas actuales, identificando desafíos, limitaciones, y destacando oportunidades para la mejora. La información recopilada será clave para el desarrollo de modelos financieros uniformes y la creación de manuales de procesos operativos estandarizados, estableciendo indicadores de rendimiento para fortalecer la gestión administrativa y financiera.

3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Para el análisis e interpretación de la información recolectada se utilizarán dos herramientas principales: Microsoft Excel y Edraw Max. Estas herramientas han sido seleccionadas por su capacidad para facilitar tanto el análisis cuantitativo como la representación visual de los datos:

Microsoft Excel, un programa de hojas de cálculo ampliamente utilizado, será empleado para el procesamiento y análisis estadístico de los datos cuantitativos obtenidos a través del Check List y los cuestionarios a choferes. Excel permitirá realizar cálculos de frecuencia absoluta y relativa, así como otros análisis estadísticos descriptivos necesarios para entender las tendencias, patrones y distribuciones dentro de los datos recolectados. La flexibilidad de Excel en la manipulación de datos, junto con sus capacidades avanzadas de filtrado, ordenamiento y uso de fórmulas, facilitará la identificación de áreas clave de mejora y fortalezas en las prácticas de gestión de las cooperativas. Además, Excel será utilizado para crear gráficos y tablas que resuman los hallazgos, facilitando una interpretación visual clara y accesible de los resultados.

Por otro lado, Edraw Max, un software versátil de diagramación, se utilizará para la elaboración de diagramas y representaciones gráficas que ayuden a interpretar y comunicar los hallazgos cualitativos, especialmente aquellos derivados de las entrevistas al personal administrativo y contable. Edraw Max permite crear diagramas de flujo, organigramas, y otros tipos de gráficos que pueden ser cruciales para visualizar las estructuras organizativas, los procesos de gestión, y las interrelaciones entre diferentes áreas de la cooperativa. Esta herramienta ayudará a ilustrar cómo se integran los aspectos administrativos y financieros dentro de las cooperativas, resaltando tanto las eficiencias como las ineficiencias en los procesos actuales.

4 RESULTADOS

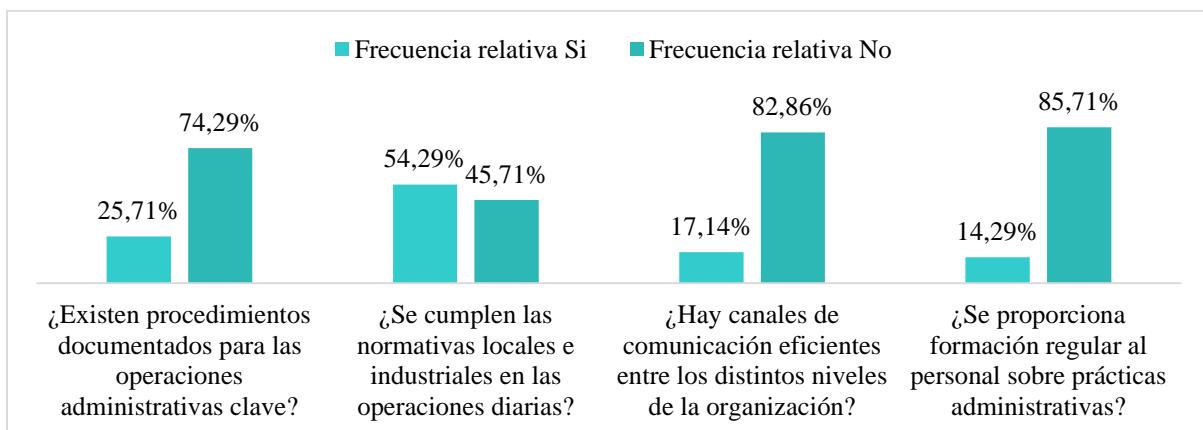
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1. Análisis del Check List realizado por el investigador

El Check List utilizado en las cooperativas de transporte intraprovincial de la provincia del Guayas se enfocó en la revisión de la documentación de procedimientos, la eficiencia de los flujos de trabajo, el cumplimiento de las normativas y la gestión eficaz de recursos. Este instrumento pretendía diagnosticar la efectividad de los procesos administrativos y financieros mediante la valoración del investigador, para identificar deficiencias en los procedimientos formalizados, analizar la congruencia de los sistemas de gestión y determinar las áreas críticas que requieren mejoras. Se presenta a continuación un análisis de estos resultados.

Figura 1

Gestión administrativa



La evaluación de la Gestión Administrativa en las cooperativas de transporte revela áreas que requieren atención inmediata para mejorar la eficiencia y cumplimiento operativo. La frecuencia relativa de las respuestas indica que solo el 25.71% de las cooperativas cuentan con procedimientos documentados para las operaciones administrativas clave, lo que revela una notable deficiencia en la formalización de los procesos administrativos. Esta falta de documentación puede conducir a inconsistencias en la ejecución de las tareas, limitando la eficiencia y la capacidad de las cooperativas para asegurar un desempeño coherente y predecible.

Por otro lado, el cumplimiento de las normativas locales e industriales parece estar en una situación relativamente más favorable, con un 54.29% de las cooperativas indicando su adhesión a estas normativas. Aunque es mayoría, el porcentaje refleja una división casi equitativa, lo que sugiere que aproximadamente la mitad de las cooperativas podrían operar en

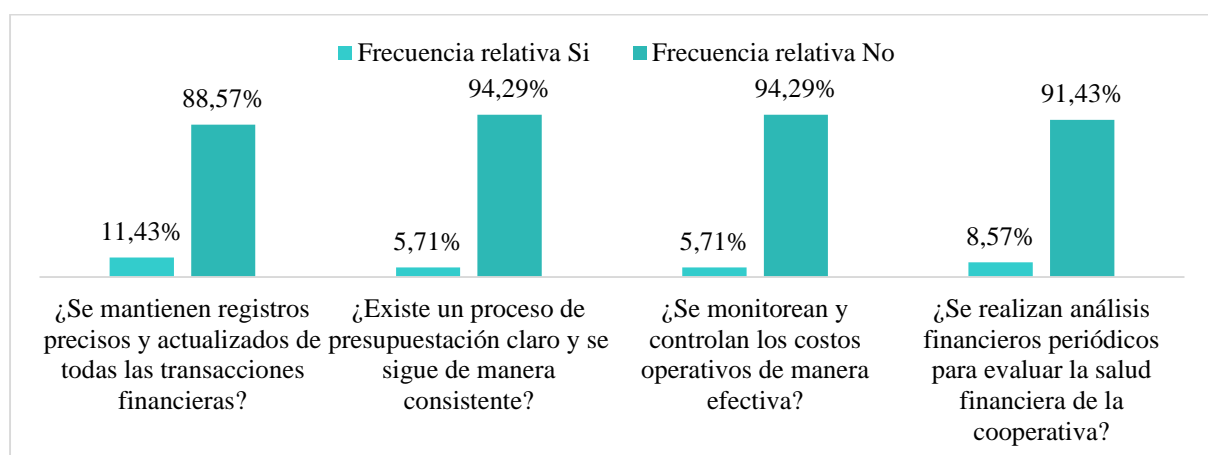
un margen de riesgo legal o no estar alineadas con las mejores prácticas del sector. Este aspecto es fundamental para garantizar no solo la legalidad de las operaciones sino también para promover un entorno de trabajo seguro y confiable.

La comunicación dentro de las organizaciones muestra una deficiencia significativa, con solo el 17.14% de las cooperativas reportando tener canales de comunicación eficientes entre los distintos niveles de la organización. Este es un hallazgo preocupante ya que una comunicación deficiente puede afectar negativamente la toma de decisiones, la resolución de problemas y la cohesión interna, elementos todos cruciales para la operación fluida y eficaz de cualquier organización. La falta de comunicación eficiente puede ser un indicativo de barreras organizacionales que impiden el flujo de información y, por ende, la capacidad de respuesta y adaptación de las cooperativas a los cambios y necesidades del entorno.

Finalmente, el aspecto de la formación regular al personal sobre prácticas administrativas es el que presenta mayores deficiencias, con solo un 14.29% de afirmación de que se proporciona dicha formación. Este es el porcentaje más bajo entre los ítems evaluados, resaltando una grave carencia en el desarrollo y capacitación del personal. La formación continua es esencial para mantener al personal actualizado con las prácticas administrativas y financieras más recientes y efectivas, lo que contribuye directamente a la mejora de la productividad y la eficiencia organizacional.

Figura 2

Gestión financiera



La valoración de la Gestión Financiera dentro de las cooperativas de transporte resalta deficiencias que ponen en riesgo su estabilidad y capacidad para competir efectivamente en el mercado. Un bajo porcentaje de cooperativas mantiene registros precisos y actualizados de transacciones financieras (11.43%), una práctica esencial para la gestión eficaz y la toma de

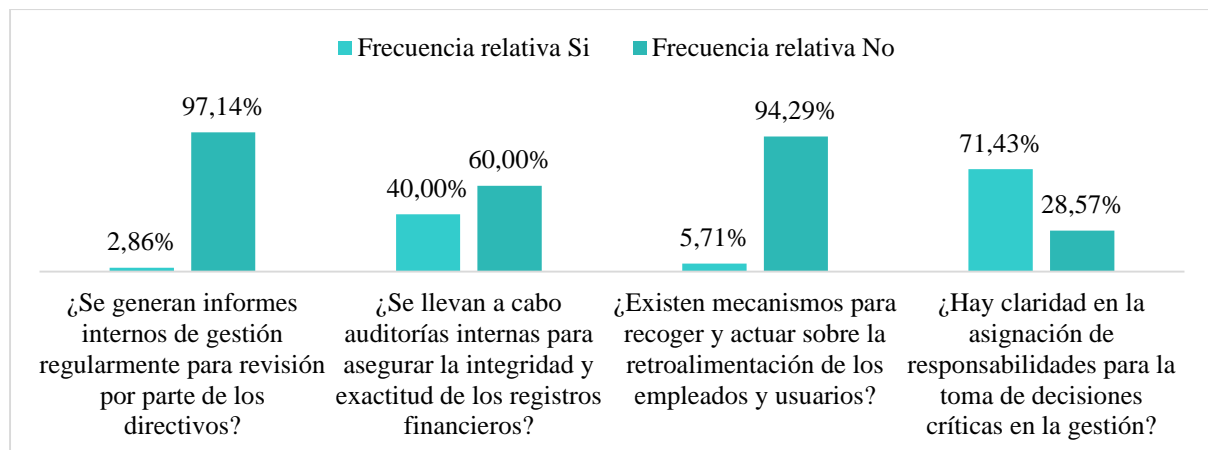
decisiones informadas. Esta carencia sugiere una gestión financiera descuidada que puede llevar a decisiones basadas en información inexacta o incompleta, afectando negativamente la salud financiera y la sostenibilidad de la organización.

La situación se agrava con el reconocimiento de que solo un 5.71% de las cooperativas cuentan con un proceso presupuestario claro y consistente, además de una efectiva monitorización y control de los costos operativos. Esta falta de planificación y control financiero es alarmante, ya que un manejo financiero riguroso es fundamental para asegurar la viabilidad a largo plazo de cualquier entidad. Sin un proceso presupuestario adecuado y un control riguroso de los costos, las cooperativas enfrentan el riesgo de sobre extensión financiera, ineficiencias operativas y, en última instancia, la insolvencia.

Además, el escaso porcentaje de cooperativas que realizan análisis financieros periódicos (8.57%) subraya una falta de proactividad en la evaluación de la salud financiera y la adaptabilidad ante los cambios del mercado. Esta evaluación continua es vital para identificar tendencias negativas, oportunidades de mejora y la implementación de estrategias correctivas a tiempo. La ausencia de este análisis sistemático puede resultar en la incapacidad de anticiparse a problemas financieros antes de que estos se conviertan en crisis irreversibles.

Figura 3

Transparencia y Rendición de Cuentas



La dimensión de Transparencia y Rendición de Cuentas revela una serie de desafíos significativos en las prácticas operativas de las cooperativas de transporte, con implicaciones importantes para su gobernanza y la confianza de los stakeholders. La generación de informes internos de gestión, crucial para la transparencia organizativa, parece una práctica limitada (2.86 %), lo que sugiere que la toma de decisiones podría estar en un vacío de información,

impidiendo una supervisión efectiva y la capacidad de los directivos para realizar ajustes proactivos.

Las auditorías internas, aunque más frecuentes (40%), aún indican que una mayoría de las cooperativas no se somete a este tipo de escrutinio regularmente. Esta falta de verificación interna sistemática pone en riesgo la integridad y exactitud de los registros financieros, esenciales para la salud financiera de la cooperativa y para mantener la confianza entre sus miembros y con terceros. Sin auditorías internas efectivas, las cooperativas se exponen a riesgos de malversación, fraude y errores no detectados, que pueden tener consecuencias financieras significativas.

Por otro lado, la actuación sobre la retroalimentación de los empleados y usuarios es notablemente baja (5.71%), lo que indica una posible desconexión entre la administración y los grupos de interés más amplios de la cooperativa. Esta desconexión puede obstaculizar la identificación de áreas de mejora, la innovación y la capacidad de la cooperativa para responder a las necesidades y expectativas cambiantes de sus miembros y clientes. La falta de mecanismos efectivos para incorporar retroalimentación puede resultar en decisiones que no reflejan los intereses o preocupaciones de quienes están directamente afectados por las operaciones de la cooperativa.

Sin embargo, un aspecto positivo es la alta claridad en la asignación de responsabilidades para la toma de decisiones críticas (71.43%), lo que sugiere que, al menos en este ámbito, las cooperativas han establecido fundamentos sólidos para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Este nivel de claridad es esencial para la efectividad operativa y la responsabilidad organizativa. A pesar de este punto positivo, los hallazgos en general resaltan una necesidad urgente de mejorar las prácticas de transparencia y rendición de cuentas para fortalecer la gobernanza, la confianza y la sostenibilidad de las cooperativas de transporte. La mejora en estas áreas es fundamental para construir organizaciones más resilientes, responsables y adaptadas a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

La aplicación del Check List ha permitido identificar que diversas cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas presentan niveles deficientes de gestión administrativa y financiera, así como un bajo compromiso hacia la transparencia y la rendición de cuentas. Se observa la presencia de áreas que ameritan mejoras significativas. Los resultados indican variabilidad en el cumplimiento de normativas y en la implementación de prácticas de gestión avanzadas, señalando la necesidad de desarrollar estrategias dirigidas al fortalecimiento

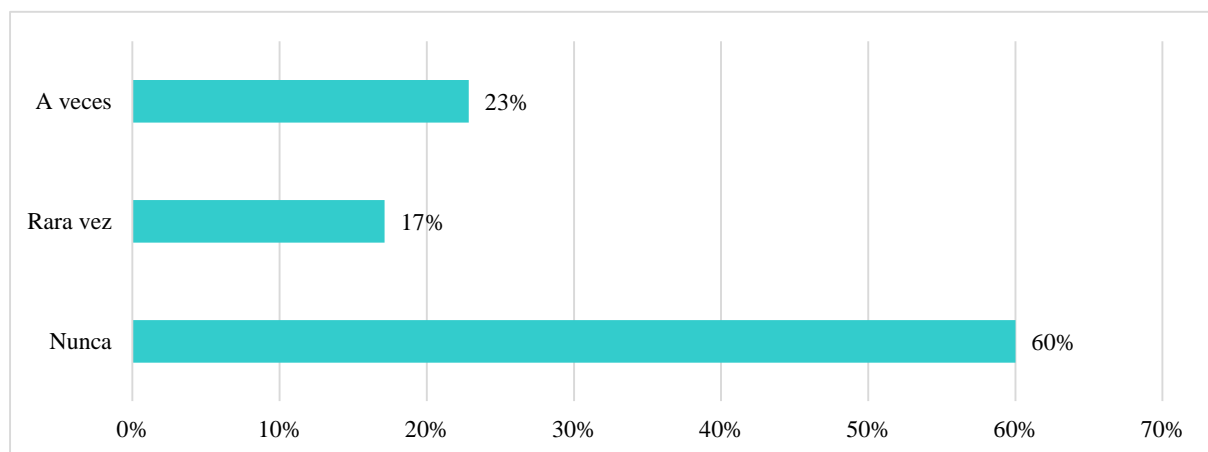
institucional y la formación. Estos hallazgos enfatizan la relevancia de una aproximación proactiva para la optimización de la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas, lo cual es esencial para garantizar un servicio de transporte seguro, eficaz y accesible para la provincia.

4.1.2. Análisis del cuestionario aplicado a los socios de las cooperativas

En esta sección, se analizan los resultados del cuestionario aplicado a los socios de las cooperativas de transporte intraprovincial, abordando diversas dimensiones clave como Planificación, Seguridad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Administración, Finanzas, Operaciones y Servicio al Cliente. El propósito es evaluar, según la percepción de los socios, cómo la gestión administrativa y financiera influye en su operación y satisfacción. A continuación, se presenta el análisis detallado de estos hallazgos.

Figura 4

Se dan cambios inesperados en las rutas asignadas y planificadas



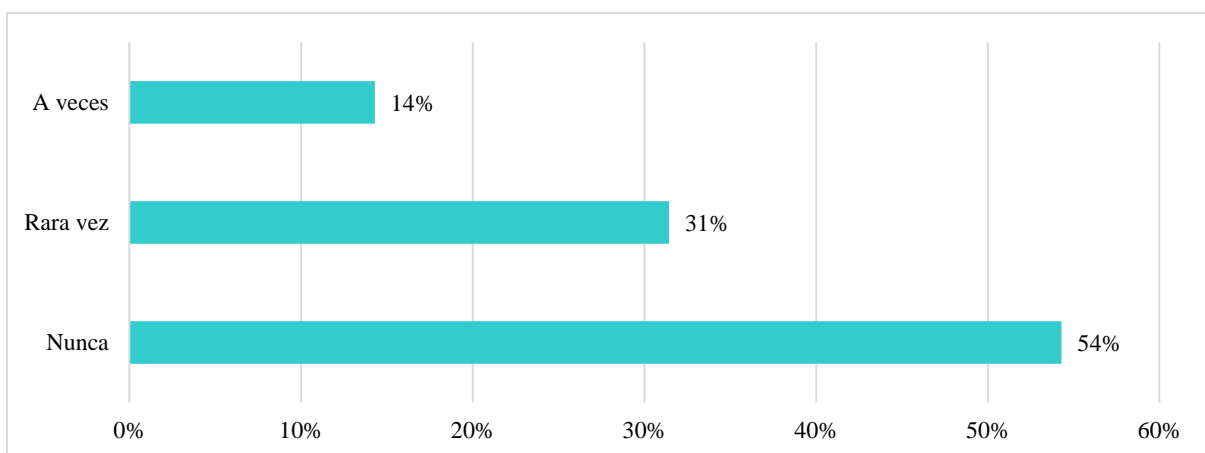
La dimensión de planificación, evaluada con el enunciado relacionado con cambios inesperados en las rutas asignadas y planificadas, revela una tendencia significativa a la inestabilidad en la asignación de rutas en las cooperativas. La mayoría de los evaluados (60%) indicaron que estos cambios inesperados nunca ocurren, lo que sugiere que, aunque hay una percepción de estabilidad en la planificación de rutas, existe un número no despreciable de casos (40%) donde los cambios son una realidad, aunque con una frecuencia que varía de “Rara vez” a “A veces”. Esto indica que, aunque la planificación de rutas intenta ser predecible, se enfrenta a desafíos que afectan su consistencia y, por ende, podrían impactar en la eficiencia operativa de las cooperativas.

Este hallazgo sugiere la necesidad de revisar los procesos de planificación y asignación de rutas para entender las causas subyacentes de estos cambios inesperados. La ausencia de

incidencias Frecuentes o Siempre podría interpretarse como un indicativo de que, aunque existen problemas en la planificación, estos no son percibidos como constantes o abrumadoramente disruptivos por la mayoría de los socios. Sin embargo, la existencia de estos cambios, incluso en niveles moderados, subraya la importancia de adoptar medidas para mejorar la predictibilidad y estabilidad en la asignación de rutas, lo cual podría incluir la implementación de mejores prácticas de planificación, una comunicación más efectiva y la adaptación a imprevistos de manera más ágil y controlada.

Figura 5

Existe claridad en las instrucciones para emergencias o incidentes en ruta

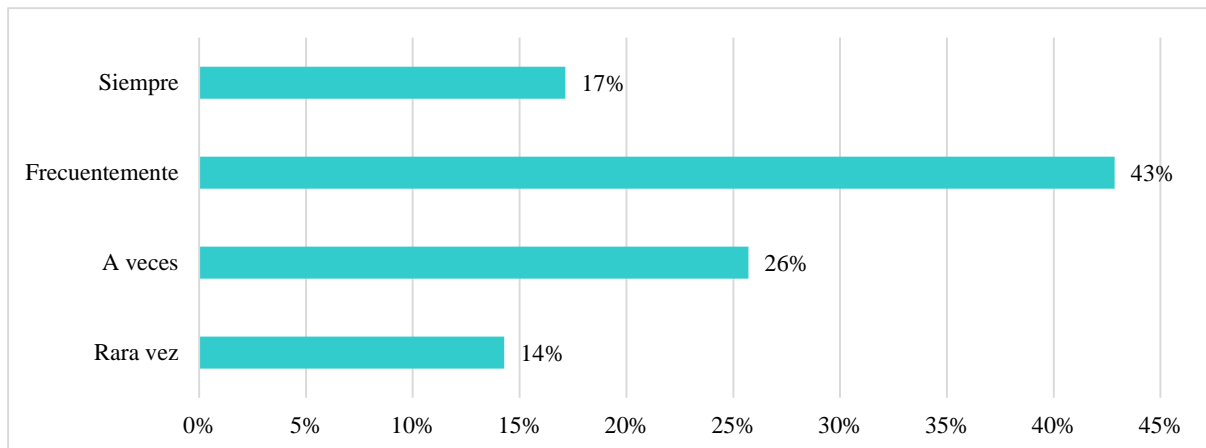


La evaluación en la dimensión de Seguridad indica que una proporción significativa de los socios de las cooperativas de transporte menciona la falta de claridad en las instrucciones para manejar emergencias o incidentes durante el trayecto. Específicamente, el 54% de los socios señala la ausencia de directrices claras en situaciones críticas, mientras que un 46% afirma enfrentarse a esta incertidumbre de manera ocasional o infrecuente. Esta situación sugiere que las cooperativas no han implementado protocolos definidos y efectivos para la gestión de emergencias, esencial para fomentar un ambiente laboral seguro y asegurar la protección de operadores y usuarios del servicio.

Esta situación podría representar un riesgo para la seguridad de los socios y los pasajeros, ya que la falta de claridad en las instrucciones puede dificultar la respuesta adecuada ante situaciones de emergencia. Por lo tanto, es crucial que las cooperativas revisen y mejoren continuamente sus protocolos de seguridad y brinden una capacitación adecuada a los socios para asegurarse de estar bien preparados para afrontar situaciones de emergencia en la carretera.

Figura 6

Existen dificultades para acceder a equipos o herramientas necesarias para el trabajo

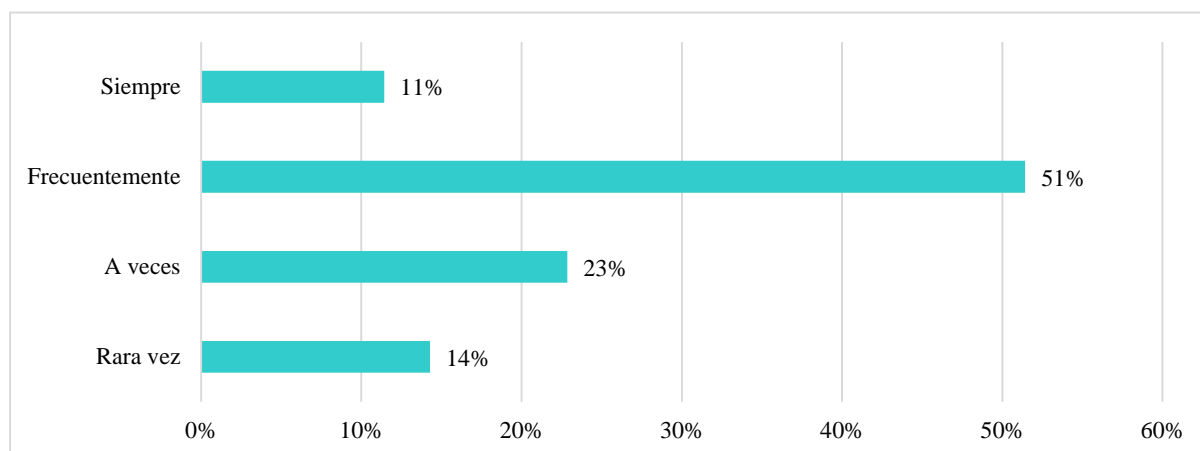


La dimensión de Recursos revela que una parte significativa de los socios de las cooperativas de transporte informa sobre dificultades para acceder a equipos o herramientas necesarias para el trabajo. Aproximadamente el 69% de los socios reportan experimentar estas dificultades a veces o frecuentemente, lo que indica que hay un problema importante que afecta la disponibilidad de recursos en el entorno laboral de las cooperativas. Esta situación podría estar limitando la capacidad de los socios para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva y eficiente, lo que a su vez podría afectar la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

Estos hallazgos sugieren que las cooperativas de transporte necesitan mejorar la gestión de sus recursos para garantizar que los socios tengan acceso oportuno a los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. La falta de acceso a estos recursos puede tener un impacto negativo en la productividad y la satisfacción laboral de los socios, así como en la calidad del servicio al cliente. Por lo tanto, es fundamental que las cooperativas identifiquen las causas subyacentes de estas dificultades y tomen medidas correctivas adecuadas para abordarlas y mejorar las condiciones de trabajo de sus socios.

Figura 7

Se dan retrasos en el mantenimiento regular de los vehículos

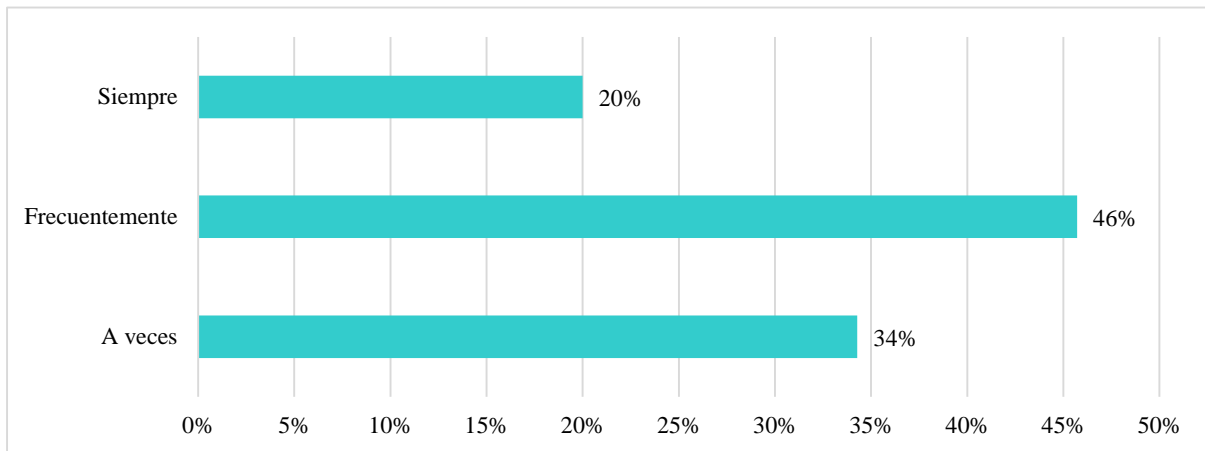


El análisis de la dimensión de Mantenimiento revela que un porcentaje considerable de socios de las cooperativas de transporte reporta experimentar retrasos en el mantenimiento regular de los vehículos. Específicamente, el 85% de los socios indica que estos retrasos ocurren a veces, frecuentemente o siempre. Esta situación plantea preocupaciones importantes sobre la seguridad y confiabilidad de los vehículos utilizados en la operación de las cooperativas. Los retrasos en el mantenimiento podrían aumentar el riesgo de fallas mecánicas y accidentes, lo que podría poner en peligro la seguridad tanto de los socios como de los pasajeros.

Estos hallazgos resaltan la necesidad de que las cooperativas de transporte implementen medidas para mejorar la gestión del mantenimiento de los vehículos. Es crucial establecer procesos eficientes y efectivos para garantizar que los vehículos reciban el mantenimiento necesario de manera oportuna y adecuada. Esto no solo contribuirá a mejorar la seguridad de la operación, sino que también ayudará a prolongar la vida útil de los vehículos y a reducir los costos asociados con reparaciones mayores. En última instancia, estas acciones pueden mejorar la calidad del servicio ofrecido por las cooperativas y fortalecer la confianza de los usuarios en sus servicios.

Figura 8

Existen inconsistencias en la programación de turnos y horarios de trabajo

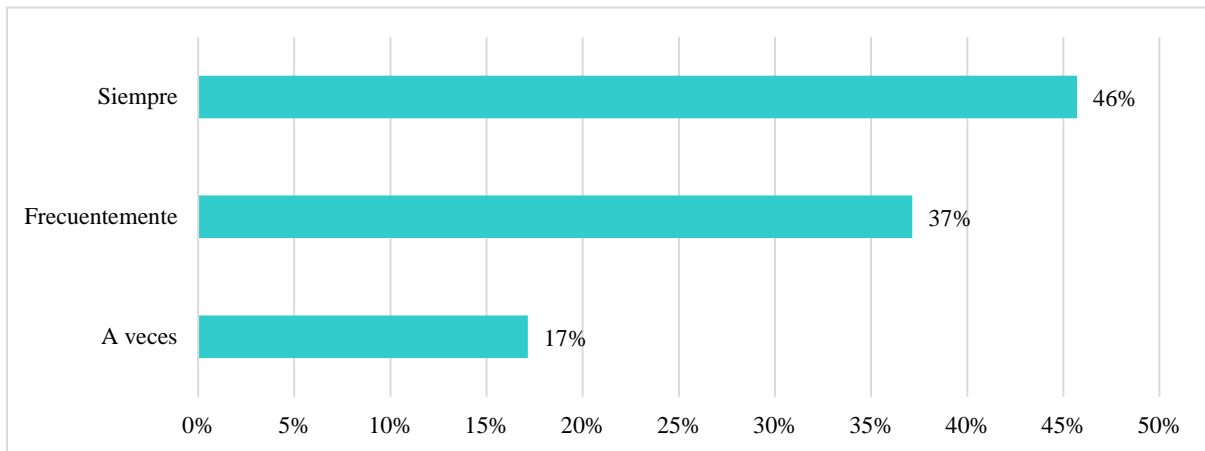


La dimensión de Recursos Humanos revela que una proporción significativa de socios reporta experimentar inconsistencias en la programación de turnos y horarios de trabajo en las cooperativas de transporte. Se puede observar que el 34% socios indican que estas inconsistencias ocurren a veces, lo que sugiere un reconocimiento generalizado de este problema dentro de las organizaciones. Sin embargo, es preocupante que una proporción considerable de socios (66%) también reporte que estas inconsistencias son una ocurrencia frecuente o siempre. Este hallazgo plantea interrogantes sobre la gestión eficaz de recursos humanos dentro de las cooperativas, así como sobre el impacto potencial en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

Estos resultados resaltan la necesidad urgente de abordar las inconsistencias en la programación de turnos y horarios de trabajo dentro de las cooperativas de transporte. La frecuencia de estas inconsistencias sugiere posibles deficiencias en la planificación y asignación de recursos humanos, lo que puede tener un impacto negativo en la productividad, la moral y la satisfacción laboral de los empleados. Es fundamental que las cooperativas implementen prácticas de programación más transparentes, justas y consistentes, que tengan en cuenta las necesidades y preferencias de los empleados. Además, se debe mejorar la comunicación y coordinación entre los responsables de la programación de turnos y los empleados para garantizar una distribución equitativa y eficiente de las responsabilidades laborales.

Figura 9

Se dan desafíos en la comunicación con la administración para resolver problemas operativos

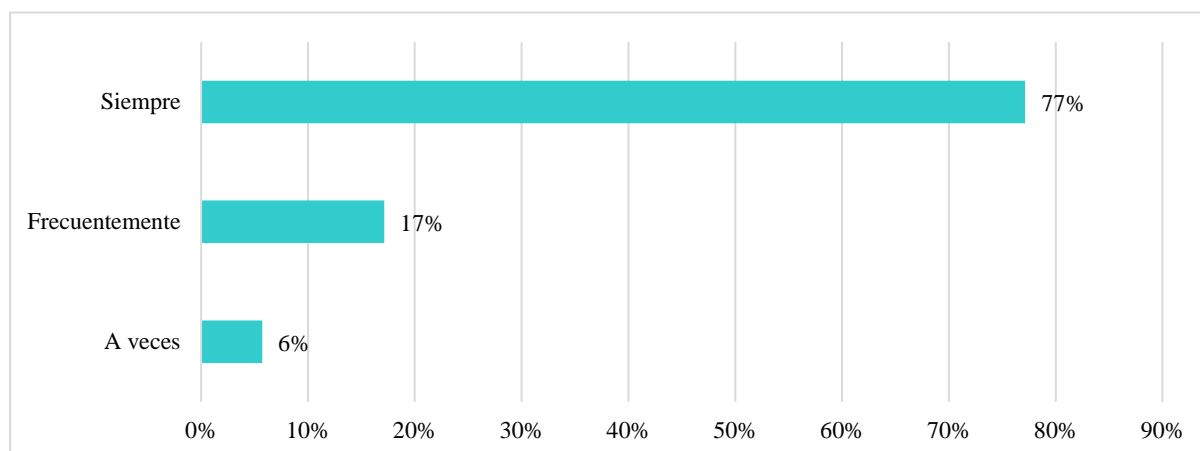


La dimensión de Comunicaciones indica que existe una proporción considerable de socios que enfrentan desafíos en la comunicación con la administración para resolver problemas operativos en las cooperativas de transporte. 46% socios reportan que estos desafíos ocurren siempre, lo que sugiere una percepción de que la comunicación puede ser un área de mejora dentro de las organizaciones. De igual manera, es preocupante que una proporción significativa de socios (37%) también indique que estos desafíos son una ocurrencia frecuente. Estos hallazgos evidencian la importancia de una comunicación efectiva y transparente entre la administración y los socios para abordar de manera proactiva los problemas operativos y promover un ambiente laboral colaborativo y productivo.

Estos resultados destacan la necesidad de mejorar la comunicación entre la administración y los socios dentro de las cooperativas de transporte. Los desafíos en la comunicación pueden obstaculizar la resolución rápida y efectiva de problemas operativos, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido por las cooperativas. Es esencial establecer canales de comunicación claros y abiertos que permitan a los socios expresar sus inquietudes y sugerencias de manera oportuna y que garanticen que la administración esté receptiva y dispuesta a abordarlas. Además, se debe fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la comunicación efectiva en todos los niveles, lo que puede ayudar a mejorar la colaboración, la cohesión y la eficacia en general de las operaciones de las cooperativas.

Figura 10

Existe confusión sobre responsabilidades en situaciones de conflicto con pasajeros

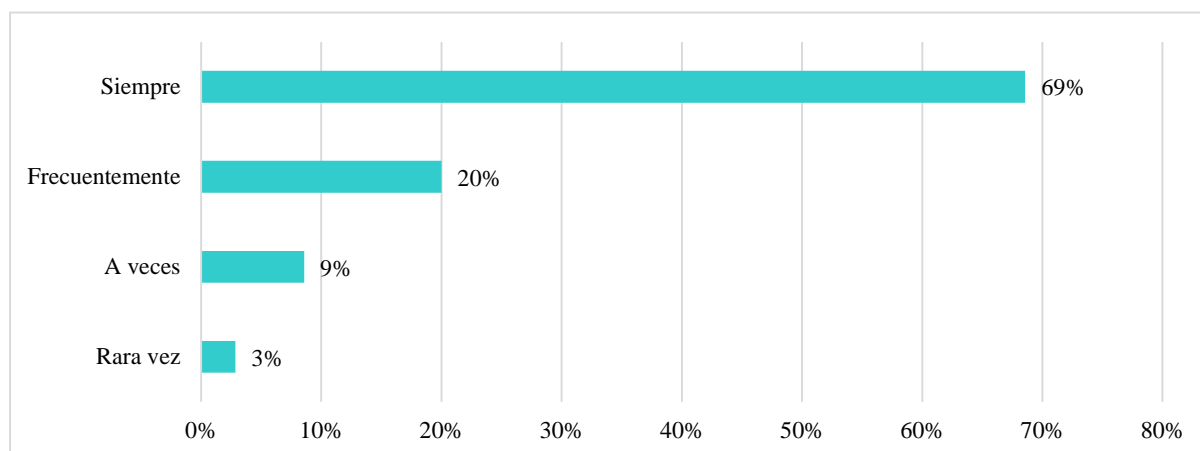


La dimensión de Administración revela que una proporción significativa de socios experimenta confusión sobre las responsabilidades en situaciones de conflicto con pasajeros en las cooperativas de transporte. La mayoría de los socios (77%) informan que esta confusión es siempre, lo que sugiere que, en general, las responsabilidades pueden ser confusas en la mayoría de los casos. Sin embargo, un pequeño pero notable cantidad de socios (23%) indique que esta confusión se da frecuentemente o a veces. Estos hallazgos resaltan la importancia de establecer protocolos claros y procedimientos bien definidos para manejar situaciones de conflicto con pasajeros, lo que puede ayudar a prevenir malentendidos y mejorar la eficacia de la gestión de incidentes en las cooperativas.

Estos resultados evidencian la necesidad de clarificar y comunicar de manera efectiva las responsabilidades del personal en situaciones de conflicto con pasajeros dentro de las cooperativas de transporte. La confusión sobre las responsabilidades puede dar lugar a una respuesta inadecuada o inconsistente a situaciones problemáticas, lo que podría exacerbar la tensión y el riesgo de incidentes. Es fundamental que las cooperativas establezcan políticas y procedimientos claros para guiar la conducta del personal en tales circunstancias y que proporcionen capacitación adecuada para garantizar que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades. Además, se debe fomentar una cultura organizacional que promueva la resolución pacífica de conflictos y que brinde apoyo y recursos adecuados al personal para manejar efectivamente estas situaciones difíciles.

Figura 11

Existen problemas en la recepción a tiempo de pagos o compensaciones

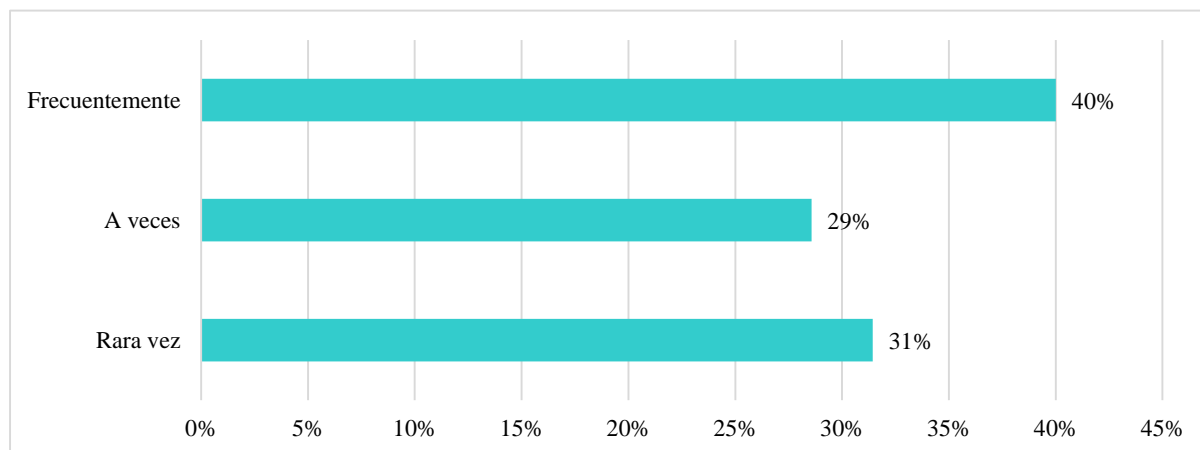


La dimensión de Finanzas indica que la mayoría de los socios de las cooperativas de transporte experimentan problemas significativos en la recepción oportuna de pagos o compensaciones. Los datos muestran que solo el 12% socios indican que a veces o rara vez enfrentan este problema. Sin embargo, un notable número de socios (89%) informan que, frecuentemente o siempre enfrentan problemas con la recepción puntual de pagos o compensaciones, lo que sugiere ineficiencia en el proceso de pago dentro de las cooperativas. Este hallazgo señala la importancia de investigar más a fondo las causas de estos problemas y tomar medidas correctivas para garantizar un proceso de pago más fluido y confiable.

Estos resultados enfatizan la necesidad de que las cooperativas de transporte revisen y mejoren sus procesos de pago y compensación para garantizar una gestión financiera eficiente y transparente. Los problemas en la recepción oportuna de pagos pueden tener un impacto negativo en la moral y la satisfacción de los socios, así como en la estabilidad financiera de las cooperativas. Es fundamental identificar y abordar las posibles causas de estos problemas, que podrían incluir deficiencias en los sistemas de contabilidad, retrasos en la facturación o problemas de liquidez. Al implementar soluciones adecuadas y mejorar la comunicación con los socios sobre los plazos y procedimientos de pago, las cooperativas pueden fortalecer su relación con los socios y garantizar una gestión financiera más efectiva y transparente.

Figura 12

Frecuencia con la que experimenta retrasos en la salida de su ruta debido a una coordinación deficiente de la programación de vehículos

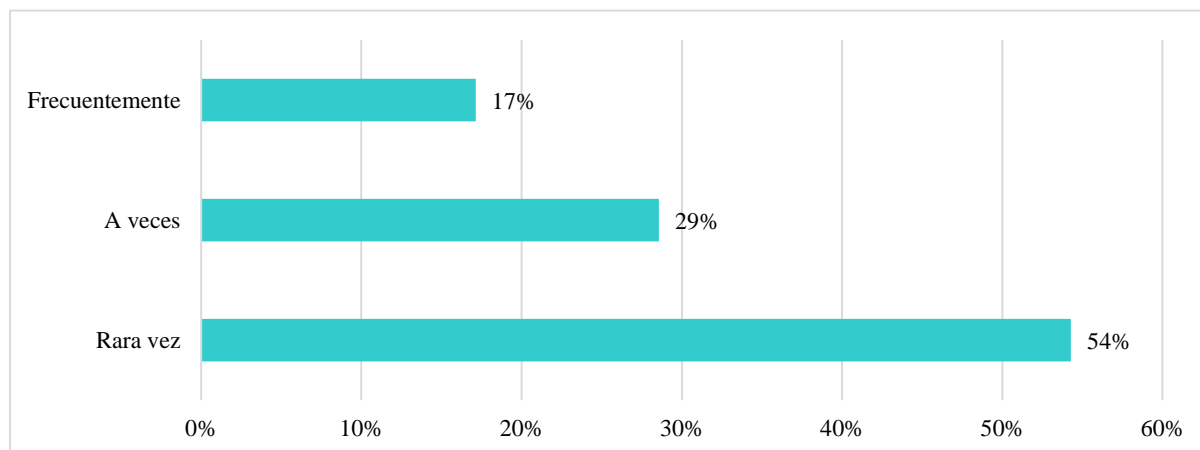


La dimensión de Operaciones revela que la mayoría de los socios de las cooperativas de transporte experimentan retrasos significativos en la salida de sus rutas debido a una coordinación deficiente en la programación de vehículos. 100% socios informan de retrasos en la salida de sus rutas por problemas de coordinación en la programación de vehículos, lo que sugiere una gestión operativa poco efectiva en cuanto a programación de rutas y asignación de vehículos. Este hallazgo resalta la importancia de mejorar los procesos de programación y coordinación para garantizar una operación más eficiente y puntual.

Estos resultados evidencian la necesidad de que las cooperativas de transporte revisen y optimicen sus procesos de programación y coordinación de vehículos para reducir los retrasos en la salida de las rutas. Los retrasos en la salida pueden afectar negativamente la puntualidad y la calidad del servicio, lo que a su vez puede resultar en una disminución de la satisfacción de los clientes y en una reputación negativa para la cooperativa. Al mejorar la planificación y coordinación de las operaciones, las cooperativas pueden garantizar una mayor eficiencia en la prestación de servicios, lo que beneficiará tanto a los socios como a los usuarios finales del transporte intraprovincial.

Figura 13

Frecuencia con la que se encuentra sin los recursos necesarios (como boletos, sistema de cobro funcional) para proporcionar un servicio adecuado al cliente



La dimensión de Servicio al Cliente indica que la mayoría de los socios de las cooperativas de transporte rara vez o a veces se encuentran sin los recursos necesarios para proporcionar un servicio adecuado a los clientes. 54% los socios informan que rara vez enfrentan esta situación, lo que sugiere una adecuada provisión de recursos por parte de las cooperativas para satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, 46% socios indican que a veces o frecuentemente se encuentran sin los recursos necesarios, lo que puede afectar negativamente la calidad del servicio ofrecido y la satisfacción del cliente.

Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de que las cooperativas de transporte mantengan un suministro constante de recursos, como boletos y sistemas de cobro funcionales, para garantizar un servicio óptimo al cliente. Los casos en los que los socios se encuentran sin los recursos necesarios pueden derivar en experiencias negativas para los clientes, lo que a su vez puede afectar la reputación y la competitividad de la cooperativa en el mercado. Por tanto, es fundamental que las cooperativas implementen medidas para mejorar la gestión de recursos y asegurarse de que estén disponibles para satisfacer las demandas de los clientes.

4.1.3. Diagnóstico situacional de los procesos de los departamentos administrativo y financiero

Para analizar la situación actual de las cooperativas, se llevó a cabo un proceso riguroso de recopilación de información, que incluyó entrevistas exhaustivas con el personal

administrativo y contable, y una revisión documental de las cinco cooperativas evaluadas. Esta información se estandarizó para establecer una cooperativa modelo que refleje la situación general y permita una evaluación sistemática.

El primer paso en la evaluación consiste en entender los procesos internos de las cooperativas a partir del análisis del mapa de procesos de las organizaciones. Este mapa permite visualizar todas las actividades realizadas en cada departamento y su interrelación, lo que facilita la identificación de ineficiencias. Sin embargo, la falta de este elemento fundamental en las 5 cooperativas evaluadas implica un desafío significativo, ya que limita la capacidad de comprender a fondo la dinámica operativa de las cooperativas y puede dificultar la identificación precisa de áreas de mejora.

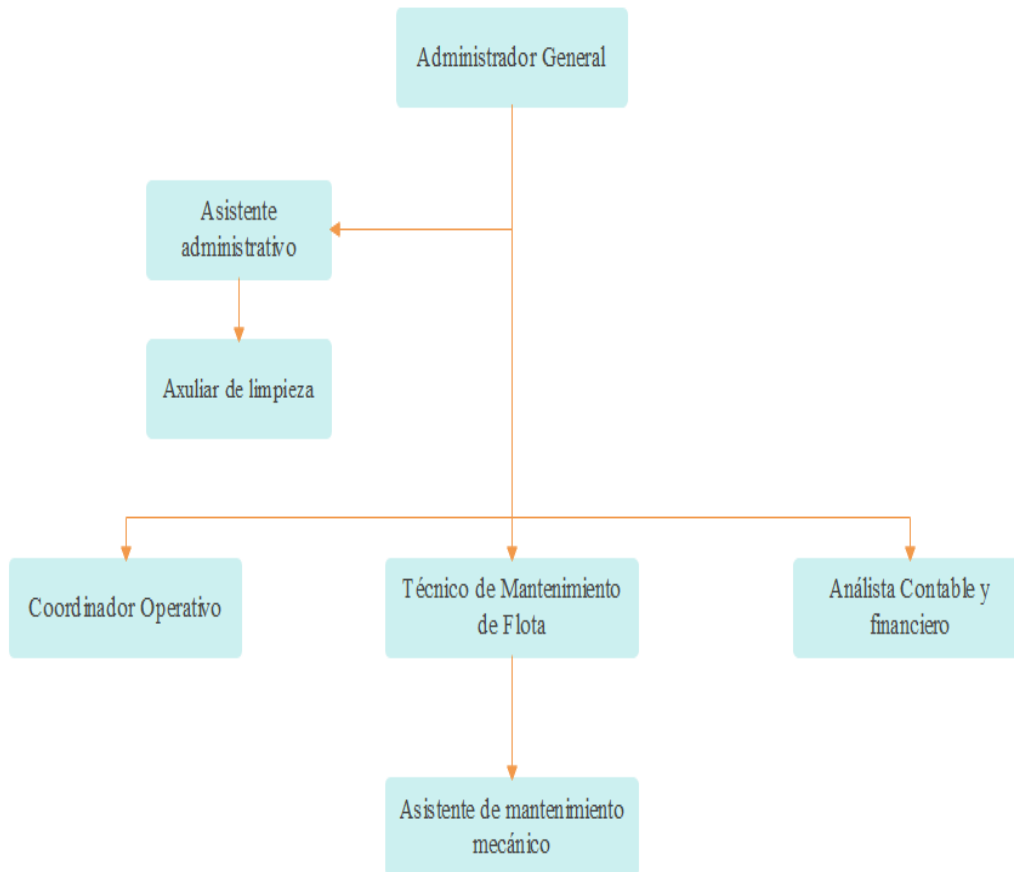
El segundo paso implica analizar la cadena de valor de las cooperativas para identificar las actividades que generan valor y aquellas que no lo hacen, así como las relaciones entre ellas. Sin embargo, ninguna de las cooperativas tiene una cadena de valor formalmente establecida, este paso se ve obstaculizado. La ausencia de una cadena de valor dificulta la identificación de las actividades críticas para la generación de valor y puede limitar la capacidad de diseñar estrategias efectivas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de las operaciones.

Como tercer paso, se examina el organigrama, que representa una representación visual de la estructura organizativa y jerarquía presentes en las cooperativas. Las cooperativas evaluadas si cuentan con estructuras organizativas definidas y formalizadas, a diferencia de los elementos previos, las cuales se han estandarizado en un organigrama modelo que se muestra en la Figura 14.

El organigrama revela una estructura organizativa con deficiencias significativas en la formalización de procesos y en la clara división de funciones administrativas y financieras. En el vértice, el Administrador General centraliza el poder ejecutivo y estratégico, pero la carencia de subdivisiones directas y especializadas en el organigrama insinúa una ausencia de delegación efectiva y la posibilidad de cuellos de botella en la toma de decisiones. La concentración de responsabilidades en una sola entidad puede llevar a una sobrecarga de tareas y a la toma de decisiones sin el suficiente análisis o supervisión especializada.

Figura 14

Organigrama actual de la cooperativa modelo



En un segundo nivel, la asignación de responsabilidades a los roles administrativos y financieros no se presenta con claridad. El Asistente Administrativo y el Analista Contable y financiero” parecen operar sin una interconexión definida que garantice la coherencia y el control cruzado entre la administración y la gestión financiera. Esto sugiere la posibilidad de redundancias en las tareas o, por el contrario, la omisión de funciones críticas. El riesgo de descoordinación y la falta de procedimientos estandarizados se vuelven evidentes, lo que puede llevar a la ineficiencia y a la dificultad para rastrear y auditar procesos financieros.

Por otro lado, la posición del Coordinador Operativo parece flotar sin una estructura de soporte o un equipo claro, lo que cuestiona su eficacia en la supervisión de las operaciones diarias y su capacidad para implementar y monitorear procedimientos administrativos. Este rol, vital para la integración de las operaciones cotidianas con la estrategia organizacional, carece de la infraestructura necesaria para ejercer influencia tangible en las operaciones, lo que es un indicativo de una planificación organizacional deficiente.

Finalmente, la estructura del área de mantenimiento, aunque más definida, muestra una jerarquía lineal desde el Técnico de Mantenimiento de Flota hasta el Asistente de mantenimiento mecánico. Aunque parece haber una división técnica de tareas, la falta de

integración horizontal con las áreas administrativas y financieras no garantiza una gestión eficiente de los recursos ni una comunicación efectiva entre los departamentos.

Este aislamiento puede resultar en una administración reactiva en lugar de proactiva, donde las decisiones de mantenimiento se toman sin considerar plenamente su impacto financiero y administrativo. La ausencia de un esquema de procesos formalizados y de una estructura organizativa que fomente la división de funciones y la colaboración interdepartamental es un claro indicador de la necesidad de una reestructuración organizacional que pueda soportar una administración eficiente y transparente en la cooperativa modelo de transporte público intraprovincial del Guayas.

Como cuarto paso del proceso de evaluación, tras el análisis del organigrama de la cooperativa modelo, se procede a la construcción de la matriz de inventario de procesos. Esta matriz es una herramienta esencial para visualizar y comprender la estructura actual de procesos dentro de la organización. Al reflejar la interrelación entre los distintos niveles administrativos y las operaciones concretas, se revelan las dinámicas de trabajo.

La matriz toma como referencia directa la estructura jerárquica evidenciada en el organigrama y se sostiene de las perspectivas operativas y estratégicas obtenidas de las entrevistas, garantizando así que cada macroproceso, proceso y subproceso esté alineado con las funciones y responsabilidades reales de la cooperativa modelo. Además, la matriz de inventario de procesos proporciona una primera aproximación visual al mapa de procesos y a la cadena de valor de la organización. Sin embargo, este análisis revela deficiencias estructurales significativas que impactan la operatividad y la eficiencia de la cooperativa.

Tabla 2

Matriz de inventario de procesos

Nivel Administrativo	Naturaleza	Macroprocesos	Procesos	Subprocesos
Directivo	Gobernantes	1. Gestión Administrativa General	1.1. Dirección Estratégica	1.1.1. Definición de políticas 1.1.2. Supervisión y control global

Operativo	Sustantivos	2. Mantenimiento de Flota	2.1. Gestión de Mantenimiento	2.1.1. Programación de mantenimientos
				2.1.2. Control de mantenimiento
		3. Administración y Finanzas	2.2. Soporte Técnico	2.2.1. Asistencia mecánica
			3.1. Contabilidad	3.1.1. Registro y seguimiento contable
Apoyo	Adjetivos de apoyo	4. Servicios Generales y Apoyo		3.1.2. Control de presupuesto
			4.1. Asistencia Administrativa	4.1.1. Gestión de recursos
				4.1.2. Servicios de limpieza

En primer lugar, el mapa de procesos identificado por la matriz muestra una estructura donde los procesos y subprocesos están definidos a un nivel muy general. Esta generalidad impide una implementación efectiva y una gestión eficiente, ya que no permite una asignación clara de responsabilidades ni una delimitación precisa de las actividades. La ausencia de procesos intermedios y de enlaces funcionales claros entre diferentes niveles jerárquicos y departamentos sugiere que la comunicación y la coordinación interna son insuficientes. Como resultado, es probable que se presenten ineficiencias operativas y desafíos en la gestión del cambio, lo cual es crítico para adaptarse a las dinámicas del mercado y a las exigencias regulatorias.

La cadena de valor, ahora discernible gracias a la matriz, subraya la simplicidad en la configuración de los procesos. Esta configuración simplificada limita la capacidad de la cooperativa para maximizar el valor creado en cada etapa del servicio. La optimización de la cadena de valor es fundamental para mejorar la competitividad, incrementar la satisfacción del cliente y garantizar la sostenibilidad financiera. Sin embargo, la estructura actual no parece facilitar un flujo eficiente de actividades ni promover la innovación o la mejora continua, elementos esenciales para la creación de valor en el contexto del transporte público intraprovincial.

Además, la identificación de subprocesos dentro de la matriz revela una falta de especificidad y profundidad. Los subprocesos definidos son escasos y abordan las operaciones de manera demasiado general, lo que obstaculiza la capacidad de la cooperativa para monitorear, controlar y mejorar específicamente las actividades. La gestión de subprocesos es crucial para la implementación efectiva de estándares de calidad, la reducción de costos y la optimización de recursos. La carencia de subprocesos bien definidos y la ausencia de

indicadores de rendimiento específicos impiden una evaluación precisa del desempeño operativo y financiero.

Como quinto paso en el proceso de evaluación, se procesa a la construcción de la matriz de puntuación de desempeño de macroprocesos. Esta etapa es crucial para cuantificar y visualizar de manera estructurada el desempeño de las áreas dentro de la cooperativa modelo. La evaluación se realiza a través de cinco dimensiones, que son fundamentales para comprender y mejorar la operatividad y eficiencia general. Estas dimensiones permiten una evaluación holística de cada macroproceso, identificando áreas de fortaleza y debilidad que requieren atención.

La escala utilizada para cada dimensión es numérica, de 1 a 10, donde 1 indica el rendimiento más bajo y 10 el más alto. La suma de las puntuaciones en estas cinco dimensiones proporciona un puntaje total para cada macroproceso, permitiendo una comparación directa entre ellos y destacando aquellos que requieren una intervención prioritaria. Este enfoque metódico asegura que las decisiones de mejora se basen en una evaluación comprensiva y objetiva del desempeño actual de la cooperativa.

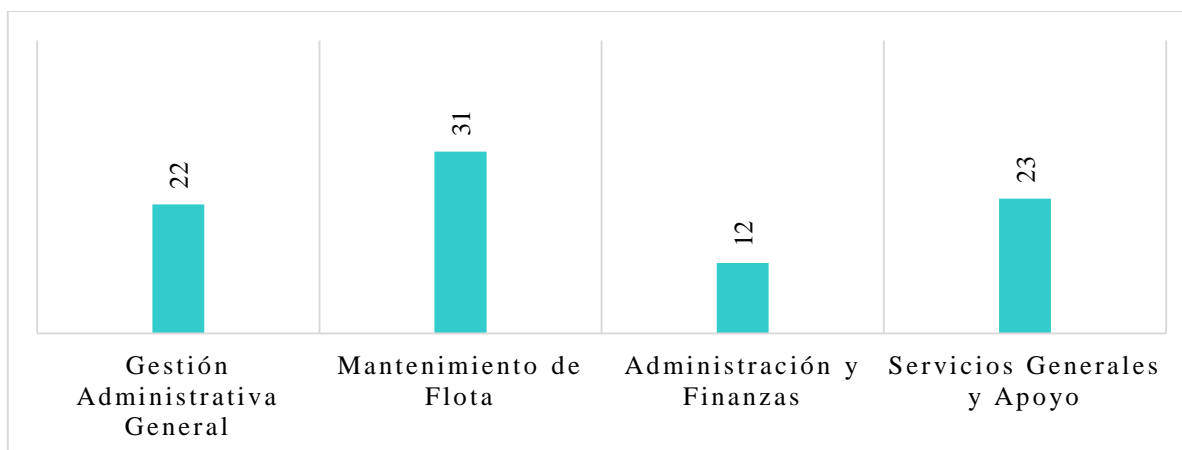
Tabla 3

Matriz de puntuación de macroprocesos

Macroproceso	Eficiencia	Coordinación	Documentación	Seguimiento y control	Innovación	Total
Gestión Administrativa General	4	5	4	5	4	22
Mantenimiento de Flota	6	7	6	7	5	31
Administración y Finanzas	2	3	2	3	2	12
Servicios Generales y Apoyo	5	5	4	5	4	23

Figura 15

Puntuación de macroprocesos



La puntuación más baja observada en el macroproceso de Administración y Finanzas, con 12 puntos, revela deficiencias en casi todos los aspectos evaluados: eficiencia, coordinación, documentación, seguimiento y control, e innovación. Esta situación muestra un escenario en el que las prácticas administrativas y financieras actuales no están alineadas con los estándares necesarios para garantizar una gestión eficaz y sostenible de los recursos de la cooperativa.

El análisis también indica que Servicios Generales y Apoyo, con una puntuación total de 23 puntos, enfrenta desafíos similares. Pese a estar ligeramente por encima de Administración y Finanzas en la puntuación total, este macroproceso, relacionado con la asistencia administrativa, muestra debilidades significativas en las mismas áreas críticas. La baja puntuación en estos dominios sugiere que los procesos de soporte administrativo sufren de una falta de optimización y coordinación, lo que afecta negativamente la capacidad de la cooperativa para ejecutar sus operaciones de manera eficiente y efectiva.

Por otro lado, el macroproceso de Mantenimiento de Flota, con una puntuación de 31, demuestra mayor eficacia en sus operaciones, reflejando una estructura y funcionamiento mejor comparado con los procesos administrativos y financieros. Sin embargo, es importante reconocer que la eficiencia y efectividad del mantenimiento de la flota están intrínsecamente vinculadas a la solidez de los procesos administrativos y de apoyo. Por lo tanto, las deficiencias en la administración y las finanzas pueden, a largo plazo, impactar adversamente la operatividad y la sostenibilidad de este macroproceso crítico.

La Gestión Administrativa General resalta la necesidad de mejoras, con 22 puntos. Este macroproceso, que abarca la supervisión de las operaciones administrativas en general, muestra espacio para el desarrollo en términos de eficiencia, coordinación y adopción de innovaciones que podrían mejorar la administración de la cooperativa. Este análisis evidencia la necesidad

imperativa de una intervención estratégica en los macroprocesos relacionado con la gestión administrativa y financiera.

El siguiente paso aborda el análisis de las etapas operativas en los procesos administrativos y financieros, designados como áreas prioritarias para intervención. Este análisis de los subprocesos clave incluye la revisión de actividades específicas, la elaboración de flujogramas, la asignación de responsabilidades y la evaluación del tiempo de ejecución para cada actividad. Este enfoque ofrece una visión integral de la situación actual, indispensable para la implementación de mejoras en la gestión de la cooperativa modelo. La formalización de este análisis de subprocesos proporciona una base metodológica para el diagnóstico y la optimización de operaciones.

Tabla 4

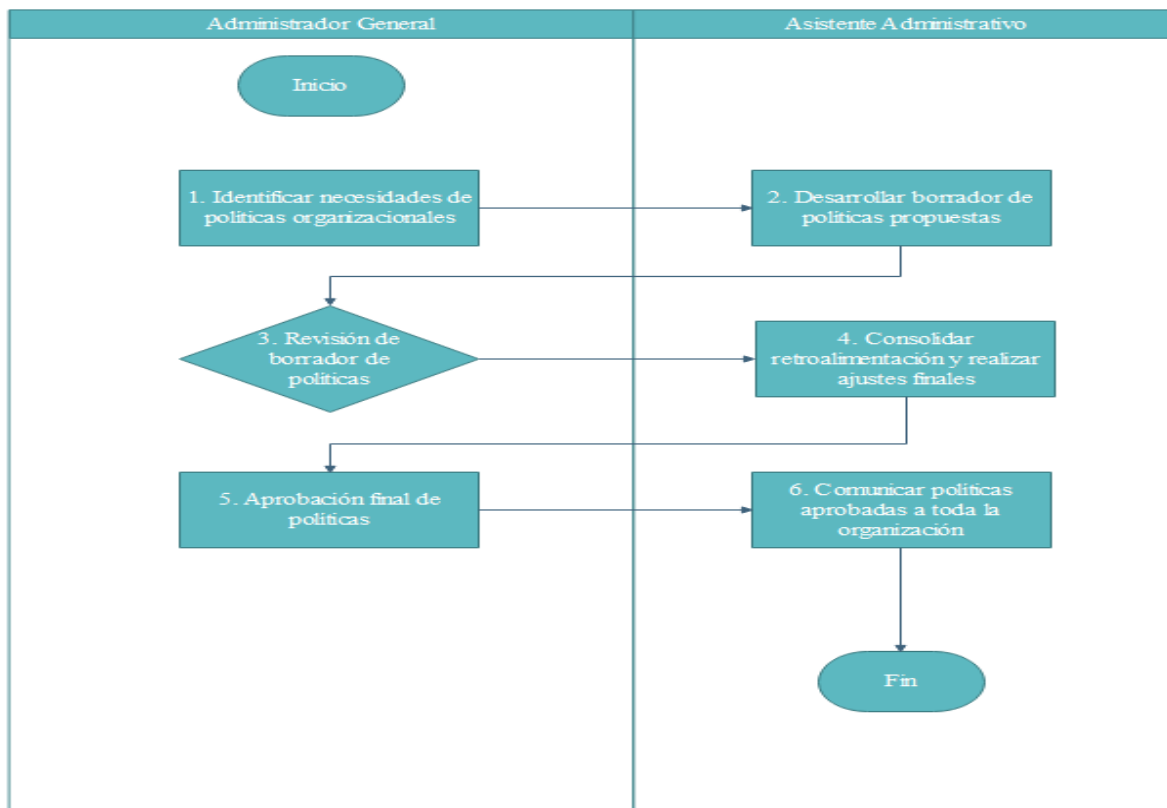
Levantamiento del subproceso actual 1.1.1 Definición de políticas

Cooperativa Modelo	Subproceso: Codificación:	Definición de políticas 1.1.1	
Nº	Actividad	Tiempo esperado de cumplimiento (minutos)	Responsable
1	Identificar necesidades de políticas organizacionales	90	Administrador General
2	Desarrollar borrador de políticas propuestas	180	Asistente Administrativo
3	Revisión de borrador de políticas	60	Administrador General
4	Consolidar retroalimentación y realizar ajustes finales	90	Asistente Administrativo
5	Aprobación final de políticas	15	Administrador General
6	Comunicar políticas aprobadas a toda la organización	30	Asistente Administrativo

El proceso de “Definición de políticas” en la Cooperativa Modelo, bajo la codificación 1.1.1, desempeña un papel esencial para establecer directrices organizacionales claras y eficaces. La secuencia de actividades, junto con el tiempo designado para cada una, destaca tanto la estructura como las posibilidades de mejora en el proceso. Este subproceso se extiende desde la identificación de necesidades hasta la difusión de las políticas aprobadas a la organización completa, con un tiempo total estimado de 465 minutos para su realización.

Figura 16

Flujograma del subproceso actual 1.1.1 Definición de políticas



La responsabilidad del proceso se concentra en el Administrador General y el Asistente Administrativo, indicando una centralización en la gestión de políticas. Aunque esta centralización puede facilitar la uniformidad de las políticas, también puede restringir la flexibilidad del proceso debido a la asignación de tareas clave a un número limitado de roles. Por ejemplo, la tarea asignada al Asistente Administrativo de “Desarrollar borrador de políticas propuestas” requiere un tiempo considerable, señalando una oportunidad para la adopción de herramientas que mejoren la eficiencia en la creación y revisión de documentos.

La etapa de revisión del borrador y la consolidación de la retroalimentación, necesarias para asegurar la adecuación y calidad de las políticas, se beneficiarían de una estrategia más inclusiva. Incluir a más miembros en estas fases no solo podría diversificar el contenido de las políticas a través de diferentes puntos de vista, sino también distribuir el trabajo de forma más equitativa, reduciendo los tiempos de ejecución.

En síntesis, aunque el subproceso actual ofrece un marco sólido para la formulación de políticas dentro de la Cooperativa Modelo, la revisión de su estructura y la implementación de mejoras en la colaboración y tecnología podrían aumentar significativamente su eficiencia y efectividad. La estandarización de los procedimientos, junto con la integración de sistemas de gestión documental y herramientas colaborativas, podría facilitar la elaboración y aprobación de políticas, optimizando así la administración organizacional en su conjunto.

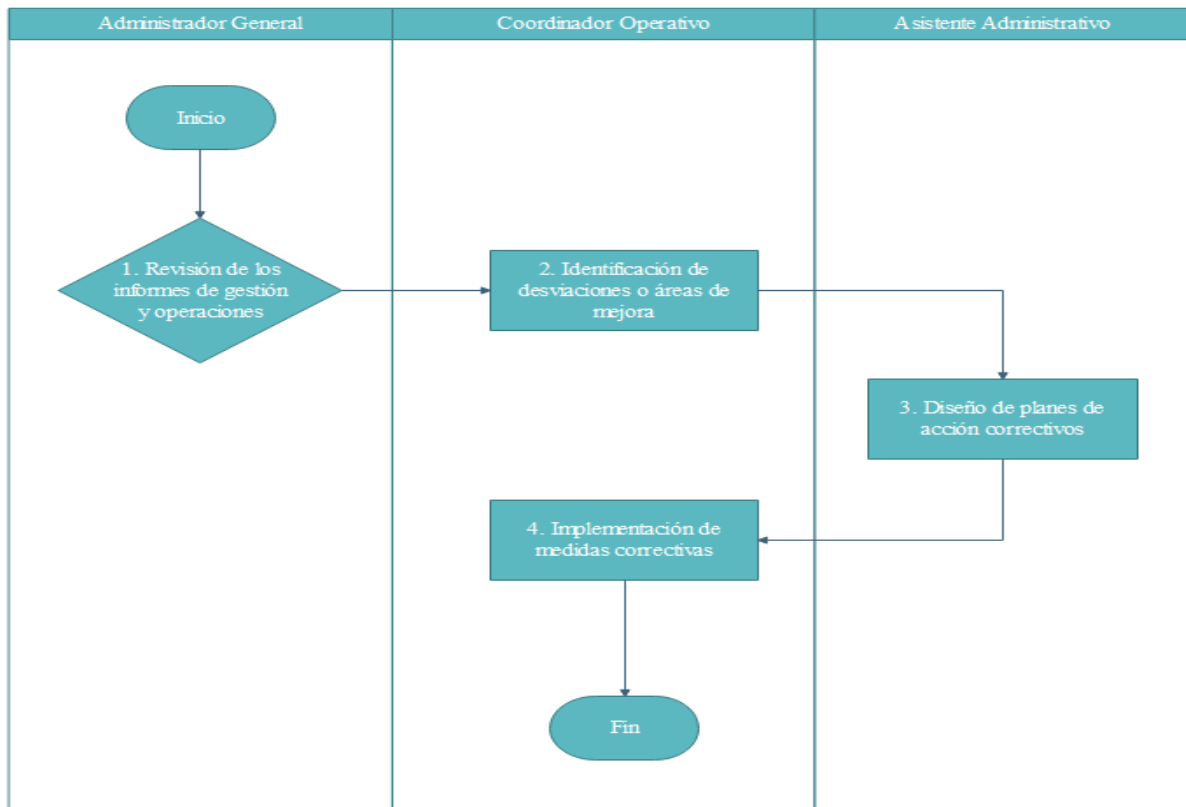
Tabla 5*Levantamiento del subproceso actual 1.1.2 Supervisión y control global*

Cooperativa Modelo	Subproceso:	Supervisión y control global		
	Codificación:	1.1.2		
N°	Actividad	Tiempo esperado de cumplimiento (minutos)	Responsable	
1	Revisión de los informes de gestión y operaciones	120	Administrador General	
2	Identificación de desviaciones o áreas de mejora	90	Coordinador Operativo	
3	Diseño de planes de acción correctivos	120	Asistente Administrativo	
4	Implementación de medidas correctivas	60	Coordinador Operativo	

En el subproceso “1.1.2 Supervisión y control global” de la Cooperativa Modelo, se observa un enfoque sistemático y estructurado hacia la supervisión y mejora de las operaciones y la gestión organizacional. Este subproceso implica etapas bien definidas, desde la revisión de informes hasta la implementación de medidas correctivas, con un tiempo de cumplimiento estimado de 390 minutos. La distribución de responsabilidades entre el Administrador General, el Coordinador Operativo y el Asistente Administrativo refleja un modelo colaborativo, aunque centralizado, que busca optimizar la eficacia operativa y administrativa de la cooperativa.

La actividad inicial de revisión de informes de gestión y operaciones, a cargo del Administrador General, es la base para el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, dedicando 120 minutos para asegurar un análisis exhaustivo. Esta etapa es crucial para identificar con precisión las áreas que requieren atención inmediata. La subsiguiente identificación de desviaciones o áreas de mejora por parte del Coordinador Operativo, y el diseño de planes de acción correctivos por el Asistente Administrativo, evidencian un enfoque proactivo hacia la resolución de problemas y la mejora continua. Estas actividades, que requieren 210 minutos combinados, subrayan la importancia de una planificación detallada y la preparación antes de la implementación efectiva de cambios.

Figura 17*Flujograma del subproceso actual 1.1.2 Supervisión y control global*



Finalmente, la implementación de medidas correctivas, llevada a cabo por el Coordinador Operativo en 60 minutos, cierra el ciclo de supervisión y control, permitiendo la ejecución de estrategias diseñadas para abordar las deficiencias identificadas. Este paso final es esencial para traducir la planificación y las intenciones en acciones concretas que mejoren la operatividad de la cooperativa. La estructura de este subproceso, caracterizada por una clara delimitación de responsabilidades y un enfoque paso a paso hacia la mejora, sugiere un esfuerzo organizado para mantener altos estándares de gestión y operaciones.

Sin embargo, la eficacia de este subproceso podría potenciarse mediante la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos y la comunicación, así como la inclusión de un mayor número de stakeholders en el proceso de revisión y planificación, para enriquecer la perspectiva y asegurar una implementación más ágil de las medidas correctivas.

Tabla 6

Levantamiento del subproceso actual 3.1.1 Registro y seguimiento contable

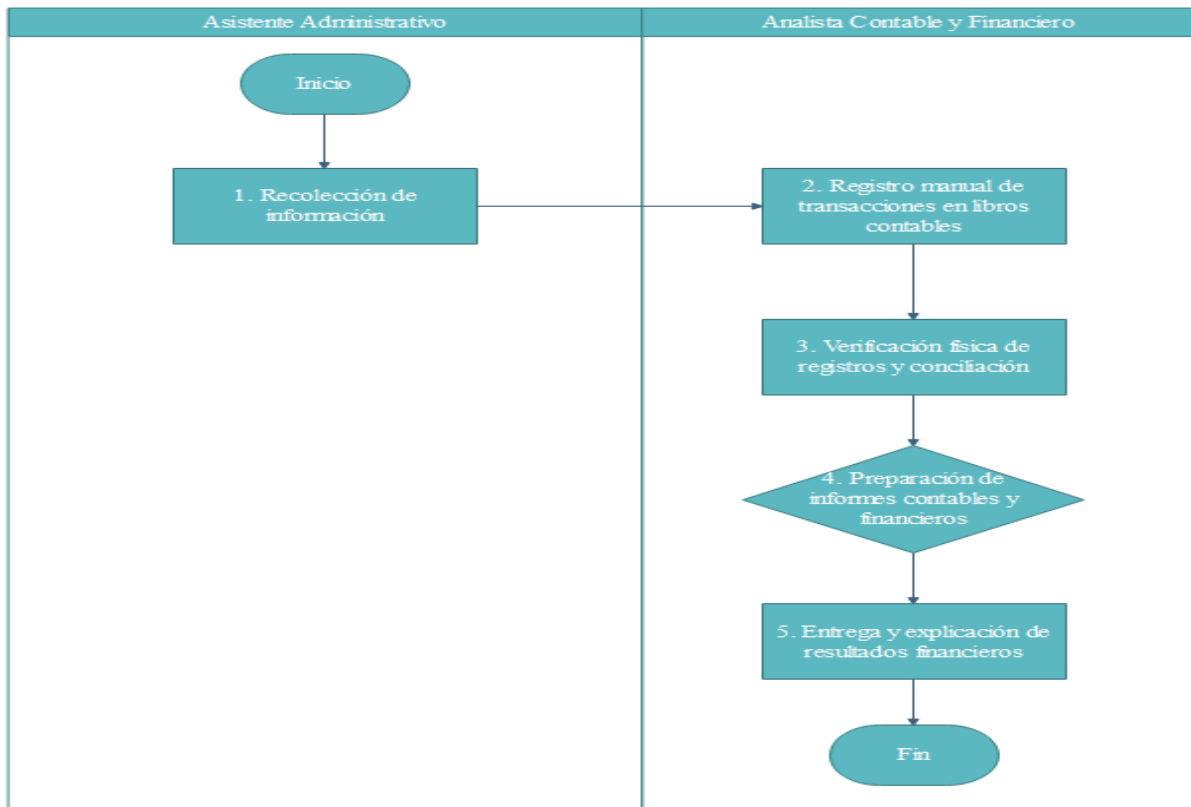
Cooperativa Modelo		Subproceso:	Registro y seguimiento contable	
		Codificación:	3.1.1	
N°	Actividad	Tiempo esperado de cumplimiento (minutos)	Responsable	
1	Recolección de información	270	Asistente Administrativo	
2	Registro manual de transacciones en libros contables	720	Analista Contable y Financiero	
3	Verificación física de registros y conciliación	300	Analista Contable y Financiero	
4	Preparación de informes contables y financieros	960	Analista Contable y Financiero	
5	Entrega y explicación de resultados financieros	45	Analista Contable y Financiero	

El subproceso “3.1.1 Registro y seguimiento contable” en la Cooperativa Modelo aborda una secuencia de actividades destinadas a mantener una gestión financiera precisa y transparente. La duración y asignación de responsabilidades para cada actividad reflejan tanto la complejidad inherente a las tareas contables como el enfoque meticuloso adoptado por la cooperativa. Este subproceso, que se extiende a un tiempo total de 2295 minutos (aproximadamente 38 horas), destaca la naturaleza detallada y laboriosa del registro y seguimiento contable dentro de la organización.

La recolección de información, a cargo del Asistente Administrativo, y el subsiguiente registro manual de transacciones por el Analista Contable y Financiero, ocupan la mayor parte del tiempo dedicado a este subproceso. El extenso periodo asignado a estas actividades, sumando 990 minutos, resalta la dependencia de procedimientos manuales y la falta de automatización en la gestión de datos contables. La verificación física de registros y la conciliación, y la preparación de informes contables y financieros, realizadas por el Analista Contable y Financiero, refuerzan la necesidad de precisión y exactitud en el procesamiento de la información financiera, aunque revelan oportunidades para mejorar la eficiencia integrando sistemas contables modernos y automatizados.

Figura 18

Flujograma del subproceso actual 3.1.1 Registro y seguimiento contable



La entrega y explicación de los resultados financieros, que cierra el subproceso, es una tarea que consume relativamente menos tiempo, pero es crucial para la transparencia y la toma de decisiones informadas dentro de la cooperativa. En este proceso, concentraciones de responsabilidades en el Analista Contable y Financiero sugieren un alto grado de especialización y conocimiento técnico, pero también cuestiona la distribución de la carga de trabajo y la capacidad de la cooperativa para adaptarse a volúmenes de trabajo elevados o imprevistos.

En conclusión, el registro y seguimiento contable es un subproceso esencial para la integridad financiera de la Cooperativa Modelo. Sin embargo, la duración de las actividades y la dependencia de procedimientos manuales indican un área significativa para la implementación de mejoras operativas. La adopción de tecnologías de contabilidad y la capacitación del personal en herramientas de software podrían no solo acelerar el proceso sino también aumentar la precisión de los registros, facilitando una gestión financiera más ágil y eficiente.

Tabla 7

Levantamiento del subproceso actual 3.1.2 Control de presupuesto

Cooperativa Modelo	Subproceso:	Control de presupuesto
---------------------------	--------------------	------------------------

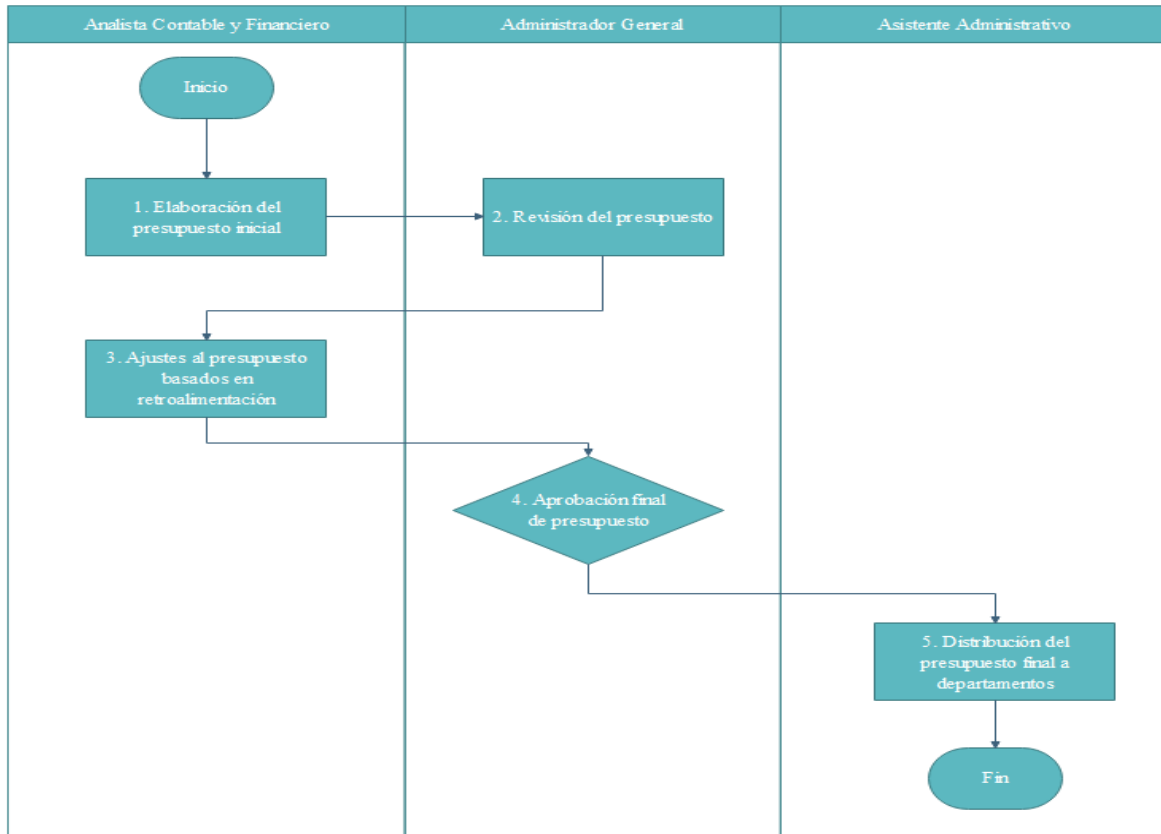
Codificación:		3.1.2	
N°	Actividad	Tiempo esperado de cumplimiento (minutos)	Responsable
1	Elaboración del presupuesto inicial	360	Analista Contable y Financiero
2	Revisión del presupuesto	90	Administrador General
3	Ajustes al presupuesto basados en retroalimentación	180	Analista Contable y Financiero
4	Aprobación final de presupuesto	45	Administrador General
5	Distribución del presupuesto final a departamentos	60	Asistente Administrativo

El subproceso “3.1.2 Control de presupuesto” de la Cooperativa Modelo despliega una estructura meticulosa para la gestión presupuestaria, fundamental para la planificación financiera y el control organizacional. Este proceso, codificado como 3.1.2, implica una serie de pasos críticos que van desde la elaboración inicial del presupuesto hasta su distribución final a los departamentos correspondientes, abarcando un tiempo total de 735 minutos (aproximadamente 12 horas y 15 minutos). La responsabilidad de este subproceso se distribuye entre el Analista Contable y Financiero, el Administrador General y el Asistente Administrativo, reflejando un enfoque colaborativo para asegurar la precisión y adecuación del presupuesto.

La elaboración del presupuesto inicial y los ajustes basados en retroalimentación, realizados por el Analista Contable y Financiero, constituyen las fases más extensas, sumando 540 minutos (9 horas) del tiempo total. Estas etapas subrayan la complejidad de preparar un presupuesto que refleje de manera precisa las necesidades y objetivos de la cooperativa, así como la importancia de adaptar este documento a las condiciones cambiantes y los comentarios de la administración. La revisión del presupuesto por el Administrador General y la aprobación final del mismo son pasos cruciales que garantizan la alineación del presupuesto con la visión estratégica de la cooperativa, además de establecer un control riguroso sobre la gestión financiera.

Figura 19

Flujograma del subproceso actual 3.1.2 Control de presupuesto



Finalmente, la distribución del presupuesto final a los departamentos por parte del Asistente Administrativo cierra el ciclo de control presupuestario, asegurando que cada unidad tenga claridad sobre los recursos disponibles para el periodo en cuestión. Este paso es vital para la implementación efectiva de las actividades planificadas y la consecución de los objetivos organizacionales.

El control de presupuesto es un subproceso vital que refleja el compromiso de la Cooperativa Modelo con una gestión financiera sólida y responsable. No obstante, la duración de las actividades indica oportunidades para optimizar el proceso, quizás mediante la adopción de herramientas de software presupuestario que permitan una elaboración y ajuste más ágiles del presupuesto. La mejora en la eficiencia de este subproceso podría tener un impacto significativo en la capacidad de la cooperativa para responder de manera flexible y eficaz a las dinámicas financieras internas y externas.

Tabla 8

Levantamiento del subproceso actual 4.1.1 Gestión de recursos

Cooperativa Modelo	Subproceso:	Gestión de recursos
	Codificación:	4.1.1

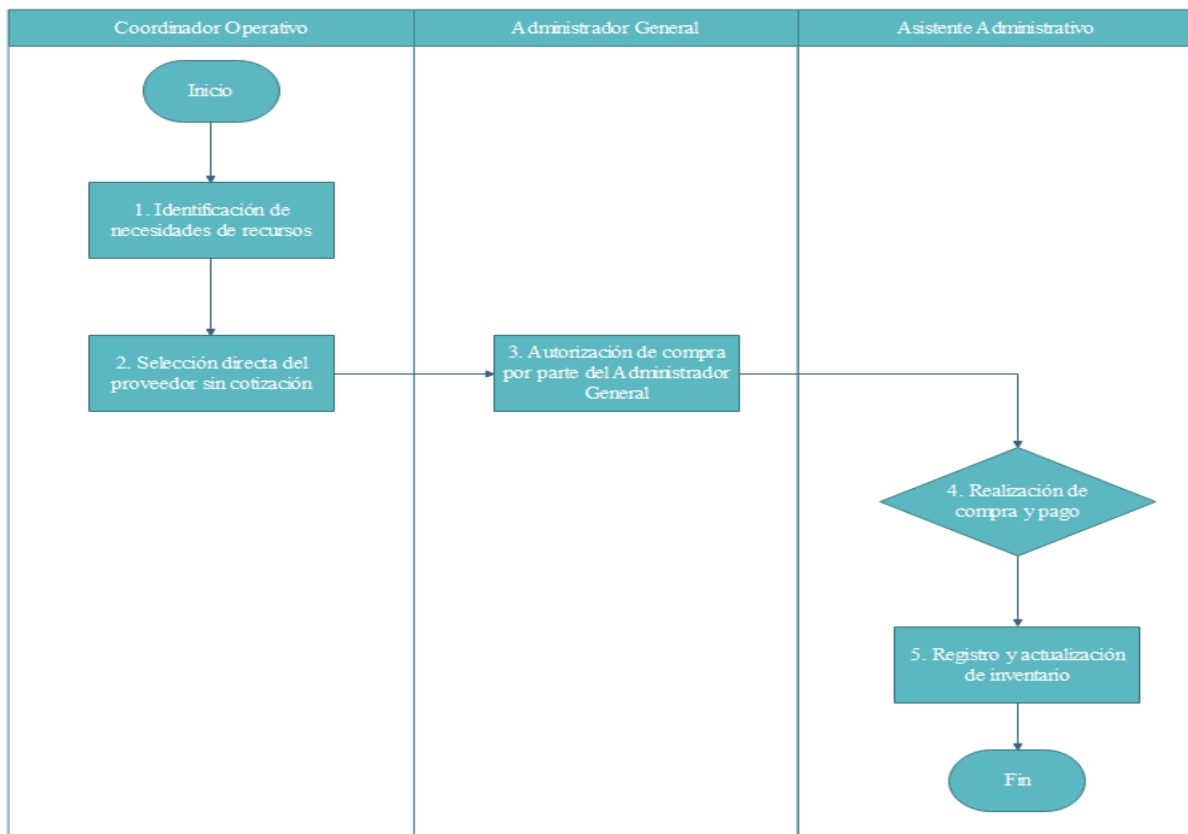
N°	Actividad	Tiempo esperado de cumplimiento (minutos)	Responsable
1	Identificación de necesidades de recursos	120	Coordinador Operativo
2	Selección directa del proveedor sin cotización	30	Coordinador Operativo
3	Autorización de compra por parte del Administrador General	15	Administrador General
4	Realización de compra y pago	60	Asistente Administrativo
5	Registro y actualización de inventario	90	Asistente Administrativo

El subproceso “4.1.1 Gestión de recursos” en la Cooperativa Modelo es esencial para asegurar que las operaciones diarias se lleven a cabo de manera eficiente mediante la provisión adecuada de recursos. Este proceso, estructurado en cinco etapas claves y codificadas como 4.1.1, abarca desde la identificación de recursos hasta el registro y actualización del inventario, involucrando 315 minutos (5 horas y 15 minutos). La asignación de responsabilidades a lo largo de este subproceso refleja un modelo operativo en el que el Coordinador Operativo, el Administrador General y el Asistente Administrativo juegan roles fundamentales, evidenciando una estrategia organizativa que prioriza la toma de decisiones eficaz y la gestión optimizada de los recursos.

La iniciativa comienza con el Coordinador Operativo, que identifica las necesidades de recursos y selecciona directamente a los proveedores, un enfoque que, aunque agiliza el proceso de adquisición, podría limitar la capacidad de la cooperativa para asegurar mejores condiciones de compra por falta de cotización. La rápida autorización de la compra por parte del Administrador General y la subsiguiente realización de la compra y pago por el Asistente Administrativo demuestran una cadena de decisión eficiente pero también resaltan la importancia de contar con controles internos robustos para garantizar transparencia y responsabilidad en estas transacciones.

Figura 20

Flujograma del subproceso actual 4.1.1 Gestión de recursos



Finalmente, el registro y actualización del inventario, a cargo del Asistente Administrativo, es una etapa crucial que cierra el ciclo de gestión de recursos, asegurando que la cooperativa mantenga un control preciso sobre sus activos y recursos disponibles. Esta etapa no solo es vital para la planificación y ejecución eficaz de las operaciones, sino que también proporciona una base sólida para futuras decisiones de adquisición y gestión de recursos.

En conjunto, el subproceso “Gestión de recursos” subraya el compromiso de la Cooperativa Modelo con una administración efectiva y una planificación estratégica de sus recursos. Sin embargo, la omisión de un proceso de cotización en la selección de proveedores sugiere un área de oportunidad para mejorar las prácticas de adquisición y garantizar la maximización del valor. La implementación de un sistema de cotización competitiva, junto con el fortalecimiento de los mecanismos de control interno, podría potenciar significativamente la eficiencia y transparencia en la gestión de recursos de la cooperativa.

Como paso siguiente en la evaluación de los procesos administrativos y financieros de la cooperativa modelo, se procederá a realizar un análisis exhaustivo de las actividades mediante la matriz de Análisis de Valor Agregado (AVA). Esta metodología clasifica las actividades en función de su contribución al valor percibido por los socios, por su importancia estratégica para la cooperativa y su necesidad operativa. Con este análisis, se busca identificar aquellas actividades que generan valor, imprescindibles para el funcionamiento de la

cooperativa y las que, siendo necesarias, no contribuyen significativamente al valor agregado. La distinción entre actividades de Valor Agregado Empresa (VAE) y actividades Sin Valor Agregado (SVA) es crucial para lograr una comprensión integral y precisa de los procesos bajo estudio.

Para determinar el valor agregado de cada actividad, se aplicarán las categorías P, E, M, I y A. Las actividades catalogadas como “Primarias” (P) son fundamentales y aportan un valor sustancial tanto para la cooperativa como para el cliente. Por otro lado, las actividades “Esenciales” (E) son necesarias para el funcionamiento, pero su contribución al valor agregado es menor en comparación con las primarias. Las actividades “Moderadas” (M) ofrecen un valor agregado limitado y no son cruciales, mientras que las actividades “Incidentales” (I) aportan un valor mínimo y podrían ser eliminadas o minimizadas sin impactar negativamente el proceso. Finalmente, las actividades “Administrativas” (A) corresponden a tareas puramente administrativas que no generan valor directo al producto o servicio final ofrecido al cliente.

A continuación, se elaborará la matriz de Análisis de Valor Agregado (AVA) para cada subproceso, junto con un resumen que incluye el Índice de Valor Agregado (IVA) de cada subproceso. Este índice representa un indicador esencial de la eficiencia y la efectividad de los procesos, calculando el tiempo dedicado a actividades que verdaderamente enriquecen el flujo de trabajo. La profundización en estos análisis no solo desglosará la estructura de cada subproceso, sino que también proporcionará perspectivas valiosas para la optimización y mejora continua de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa.

Tabla 9

Análisis de valor agregado del subproceso actual 1.1.1. Definición de políticas

No.	Actividad	VAE	VA					SVA	Tiempo (en minutos)	Responsable	Tiempo VA
			P	E	M	I	A				
1	Identificar necesidades de políticas organizacionales	1	1					90	Administrador General	60	
2	Desarrollar borrador de políticas propuestas	1		1				180	Asistente Administrativo	120	
3	Revisión de borrador de políticas	0				1		60	Administrador General	0	
4	Consolidar retroalimentación y realizar ajustes finales	0				1		90	Asistente Administrativo	0	
5	Aprobación final de políticas	0				1		15	Administrador General	0	
6	Comunicar políticas aprobadas a toda la organización	1		1				30	Asistente Administrativo	20	
Total		3	0	1	2	3	0	465		200	

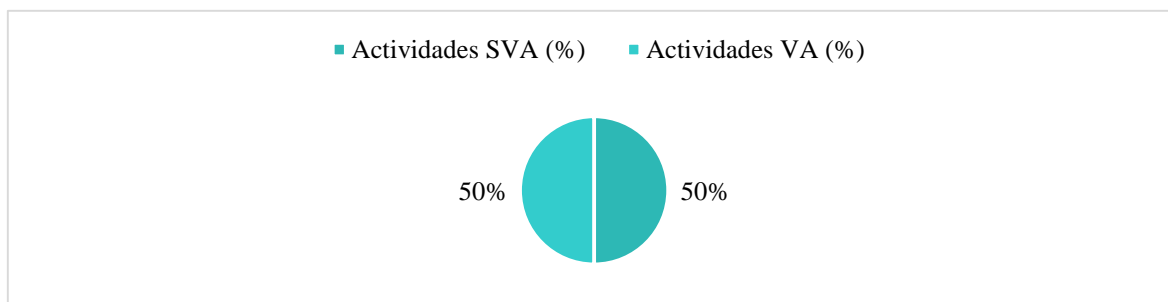
Tabla 10

Análisis consolidado del subproceso actual 1.1.1. Definición de políticas

Consolidación	VALOR
Actividades SVA (%)	50%
Actividades VA (%)	50%
Total de Actividades	6
Tiempo SVA (en minutos)	265
Tiempo VA (en minutos)	200
Total Tiempo Subproceso	465
Índice de Valor Agregado (IVA)	43.01%

Figura 21

Proporción de Actividades con y sin Valor Agregado actual 1.1.1. Definición de políticas



El análisis de valor agregado para el subproceso “1.1.1. Definición de políticas” de la Cooperativa Modelo refleja una distribución equitativa entre actividades de valor agregado (VA) y sin valor agregado (SVA), con un índice de valor agregado (IVA) del 43.01%. Esta

proporción evidencia un espacio considerable para la mejora de la eficiencia en la definición de políticas organizacionales.

Las actividades “Identificar necesidades de políticas organizacionales” y “Desarrollar borrador de políticas propuestas” han sido categorizadas como esenciales (E), implicando que, aunque necesarias, su aporte al valor percibido es limitado en comparación con otras actividades potenciales. Estas etapas consumen la mayor parte del tiempo destinado al VA, con 90 y 180 minutos respectivamente, sumando 270 minutos de los 465 totales, lo cual indica que se invierte un tiempo considerable en etapas que podrían optimizarse.

Por otro lado, las actividades “Revisión de borrador de políticas”, “Consolidar retroalimentación y realizar ajustes finales” y “Aprobación final de políticas” se clasifican como incidentales (I), sugiriendo que, aunque son parte del proceso, su contribución al valor es mínima y podrían ser candidatas a simplificación o eliminación. La comunicación de las políticas aprobadas, sin embargo, se considera moderada (M) y esencial para asegurar la comprensión y el cumplimiento de las políticas en toda la organización, lo que justifica su inclusión como una actividad que, aunque no primaria, sí contribuye significativamente al proceso.

Este análisis resalta la necesidad de reevaluar las actividades del subproceso de definición de políticas para incrementar su valor agregado. El 50 % de las actividades son esenciales o moderadas y el otro 50 % incidentales, hay un margen para reestructurar el proceso, posiblemente mediante la implementación de herramientas automatizadas o la capacitación en técnicas de redacción y revisión eficientes, para aumentar el IVA y hacer más dinámico y eficiente la definición de políticas.

Tabla 11

Análisis de valor agregado del subproceso actual 1.1.2. Supervisión y control global

No.	Actividad	VAE	VA P E M I A	SVA	Tiempo (en minutos)	Responsable	Tiempo VA
-----	-----------	-----	-----------------	-----	---------------------	-------------	-----------

1	Revisión de los informes de gestión y operaciones	0		1	120	Administrador General	45		
2	Identificación de desviaciones o áreas de mejora	1	1		90	Coordinador Operativo	90		
3	Diseño de planes de acción correctivos	1	1		120	Asistente Administrativo	120		
4	Implementación de medidas correctivas	1	1		60	Coordinador Operativo	60		
Total		3	2	1	0	0	1	390	315

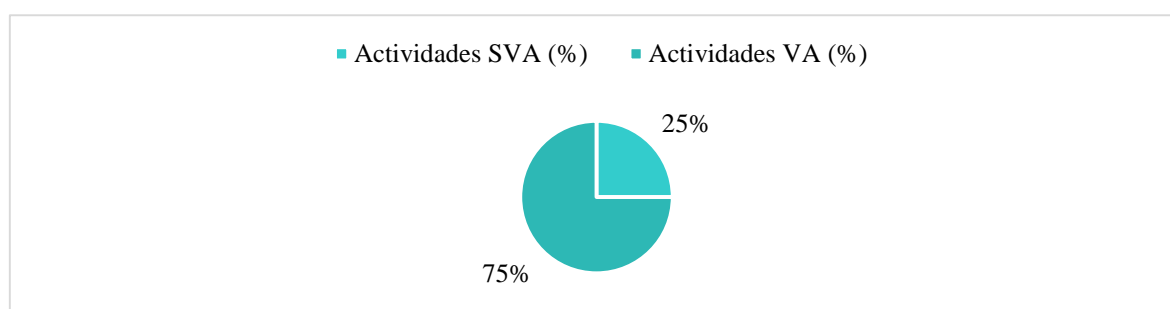
Tabla 12

Análisis consolidado del subproceso actual 1.1.2. Supervisión y control global

Consolidación	VALOR
Actividades SVA (%)	25%
Actividades VA (%)	75%
Total de Actividades	4
Tiempo SVA (en minutos)	75
Tiempo VA (en minutos)	315
Total Tiempo Subproceso	390
Índice de Valor Agregado (IVA)	80.77%

Figura 21

Proporción de Actividades con y sin Valor Agregado actual 1.1.2. Supervisión y control global



El análisis de valor agregado para el subproceso “1.1.2 Supervisión y control global” de la Cooperativa Modelo muestra un perfil donde la mayoría de las actividades son clasificadas como de alto valor agregado. Con un índice de valor agregado (IVA) de 80.77%, este subproceso se destaca por su fuerte orientación hacia la contribución efectiva al funcionamiento de la cooperativa.

La “Identificación de desviaciones o áreas de mejora” y la “Implementación de medidas correctivas” han sido identificadas como actividades primarias (P), que son cruciales y agregan un valor significativo tanto para la cooperativa como para sus miembros. Esto indica que dichas tareas son esenciales para el mantenimiento de operaciones eficientes y efectivas. La actividad de “Diseño de planes de acción correctivos” se clasifica como esencial (E), lo que demuestra su necesidad en el proceso, aunque su contribución al valor agregado sea menor en comparación con las actividades primarias. Estas actividades tienen un alto impacto en la gestión operativa y estratégica de la cooperativa y reflejan un enfoque proactivo y centrado en la mejora continua.

Por otro lado, la “Revisión de los informes de gestión y operaciones” es la única actividad catalogada como administrativa (A), y aunque no contribuye directamente al valor percibido por el cliente, es una tarea necesaria para la coordinación y supervisión efectiva dentro de la cooperativa. Esta actividad podría beneficiarse de una optimización para reducir su tiempo de ejecución o incrementar su contribución al valor agregado.

Este subproceso puede consolidarse aún más su eficacia, posiblemente con la implementación de tecnologías de análisis de datos y gestión de proyectos que podrían reducir el tiempo asociado a las actividades administrativas y aumentar la eficiencia en la identificación y corrección de desviaciones. Con un 75% de las actividades clasificadas como de valor agregado, la cooperativa demuestra una sólida capacidad para la supervisión y la implementación de mejoras, lo cual es fundamental para su adaptabilidad y éxito continuo.

Tabla 13

Análisis de valor agregado del subproceso actual 3.1.1. Registro y seguimiento contable

No.	Actividad	VAE	VA SVA				Tiempo (en minutos)	Responsable	Tiempo VA
			P	E	M	I A			
1	Recolección de información	1		1			Asistente Administrativo	60	

2	Registro manual de transacciones en libros contables	1	1		720	Analista Contable y Financiero	360		
3	Verificación física de registros y conciliación	0		1	300	Analista Contable y Financiero	0		
4	Preparación de informes contables y financieros	1	1		960	Analista Contable y Financiero	360		
5	Entrega y explicación de resultados financieros	0		1	45	Analista Contable y Financiero	0		
Total		3	1	1	1	2	0	2295	780

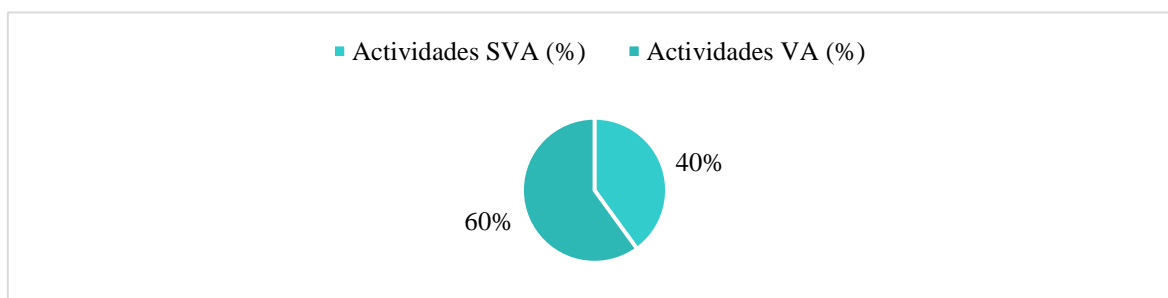
Tabla 14

Análisis consolidado del subproceso actual 3.1.1. Registro y seguimiento contable

Consolidación	VALOR
Actividades SVA (%)	40%
Actividades VA (%)	60%
Total de Actividades	5
Tiempo SVA (en minutos)	1515
Tiempo VA (en minutos)	780
Total Tiempo Subproceso	2295
Índice de Valor Agregado (IVA)	33.99%

Figura 22

Actividades con y sin Valor Agregado actual 3.1.1. Registro y seguimiento contable



El análisis de valor agregado para el subproceso “3.1.1 Registro y seguimiento contable” de la Cooperativa Modelo muestra una asignación detallada de las actividades según su contribución al valor del proceso. Se identifica que el 60% de las actividades se clasifican como de valor agregado (VA) y el 40% como sin valor agregado (SVA), con un índice de valor agregado (IVA) de 33.99%. Este subproceso incorpora tareas que son esenciales para la

integridad y exactitud de la información financiera, pero también destaca áreas donde la eficiencia podría mejorarse.

El “Registro manual de transacciones en libros contables” es reconocido como esenciales, lo cual indica su importancia para el mantenimiento de registros financieros precisos y confiables. El tiempo significativo dedicado a esta actividad con 720 minutos sugiere que la cooperativa se beneficiaría de la automatización y la implementación de sistemas de información financiera más sofisticados.

La actividad de “Preparación de informes contables y financieros” se identifica como primaria (P), lo que demuestra su papel crítico en la comunicación de la posición financiera de la cooperativa. A pesar de ser una actividad de alto valor, el tiempo asignado es considerablemente extenso (960 minutos), lo que puede indicar una oportunidad para optimizar la generación de informes mediante herramientas de software que permitan una consolidación y análisis más eficientes.

Por otro lado, las actividades “Verificación física de registros y conciliación” y “Entrega y explicación de resultados financieros” se clasifican como incidentales (I) y administrativas (A) respectivamente, lo cual implica que, aunque necesarias, su contribución al valor agregado es limitada o nula. Estas etapas podrían revisarse para determinar cómo se pueden realizar de forma más eficaz o automatizar para reducir el tiempo total del subproceso.

En conjunto, el subproceso de registro y seguimiento contable presenta oportunidades de mejora en la eficiencia y efectividad. Con un IVA por debajo del 50%, existe un margen claro para la reevaluación y la reestructuración de las actividades, en especial aquellas que actualmente se clasifican como SVA. La implementación de soluciones tecnológicas y la revisión de los procedimientos actuales podrían incrementar significativamente el IVA y mejorar la contribución global de este subproceso a la gestión financiera de la cooperativa.

Tabla 15

Análisis de valor agregado del subproceso actual 3.1.2. Control de presupuesto

No.	Actividad	VA	VA				Tiempo (en minutos)	Responsable	Tiempo VA
		E	P	E	M	I			
1	Elaboración del presupuesto inicial	1	1				360	Analista Contable y Financiero	240

2	Revisión del presupuesto	1		1		90	Administrador General	45	
3	Ajustes al presupuesto basados en retroalimentación	0		1		180	Analista Contable y Financiero	0	
4	Aprobación final de presupuesto	0		1		45	Administrador General	0	
5	Distribución del presupuesto final a departamentos	1	1			60	Asistente Administrativo	45	
Total		3	0	2	1	2	0	735	330

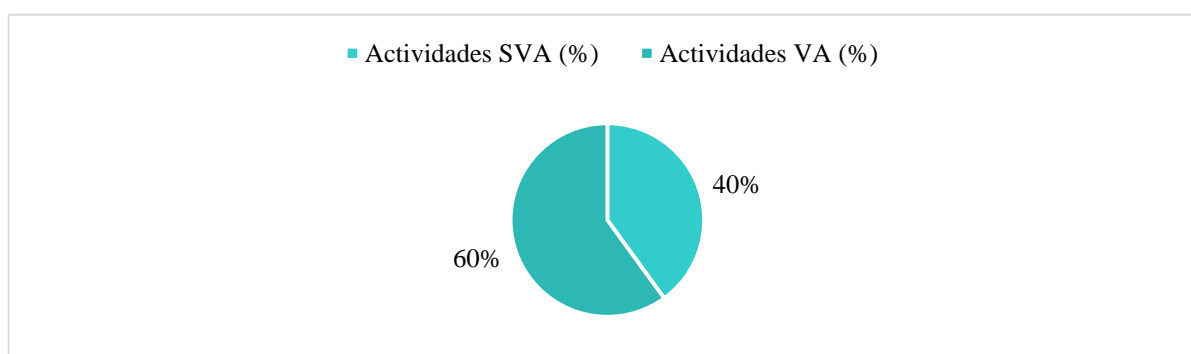
Tabla 16

Análisis consolidado del subproceso actual 3.1.2. Control de presupuesto

Consolidación	VALOR
Actividades SVA (%)	40%
Actividades VA (%)	60%
Total de Actividades	5
Tiempo SVA (en minutos)	405
Tiempo VA (en minutos)	330
Total Tiempo Subproceso	735
Índice de Valor Agregado (IVA)	44.90%

Figura 23

Actividades con y sin Valor Agregado actual 3.1.2. Control de presupuesto



El subproceso “3.1.2 Control de presupuesto” de la Cooperativa Modelo muestra una inclinación hacia la generación de valor en sus operaciones contables, con un 60% de las actividades identificadas como de valor agregado (VA) y un 40% como sin valor agregado (SVA). El índice de valor agregado (IVA) se sitúa en 44.90%, lo cual indica que hay un margen considerable para incrementar la eficiencia y el impacto de este subproceso en la organización.

La “Elaboración del presupuesto inicial” y la “Distribución del presupuesto final a departamentos” se catalogan como actividades esenciales, ocupando la mayor parte del tiempo

de valor agregado con 240 y 45 minutos respectivamente. Estas etapas demuestran la importancia de la planificación financiera detallada y la comunicación efectiva de los recursos disponibles a los diferentes departamentos. La “Revisión del presupuesto” también se clasifica como una actividad esencial, resaltando la necesidad de supervisión y ajuste continuo para alinear el presupuesto con la realidad operativa y estratégica de la cooperativa.

Sin embargo, las “Ajustes al presupuesto basados en retroalimentación” y la “Aprobación final de presupuesto” se identifican como actividades incidentales, lo que sugiere que, aunque son pasos necesarios dentro del proceso, su contribución directa al valor percibido es limitada. Estas actividades pueden beneficiarse de una revisión para evaluar cómo se pueden realizar de manera más eficiente o incluso ser automatizadas, reduciendo así el tiempo total y aumentando la proporción de actividades de valor agregado.

Este análisis señala oportunidades para la Cooperativa Modelo de mejorar sus procesos de control presupuestario, posiblemente mediante la adopción de herramientas de presupuestación y análisis financiero más avanzadas. La optimización de estas actividades podría no solo elevar el IVA sino también fortalecer la capacidad de la cooperativa para una gestión financiera ágil y proactiva, asegurando que los recursos se asignen y utilicen de manera que maximicen el valor para la cooperativa y sus miembros.

Tabla 17

Análisis de valor agregado del subproceso actual 4.1.1. Gestión de recursos

No.	Actividad	VAE	VA		Tiempo (en minutos)	Responsable	Tiempo VA
			P	E M I A			
1	Identificación de necesidades de recursos	1	1		120	Coordinador Operativo	60
2	Selección directa del proveedor sin cotización	0		1	30	Coordinador Operativo	0

3	Autorización de compra por parte del Administrador General	0	1	15	Administrador General	0	
4	Realización de compra y pago	0	1	60	Asistente Administrativo	0	
5	Registro y actualización de inventario	0	1	90	Asistente Administrativo	0	
Total		1	1	0	0	4	
						315	60

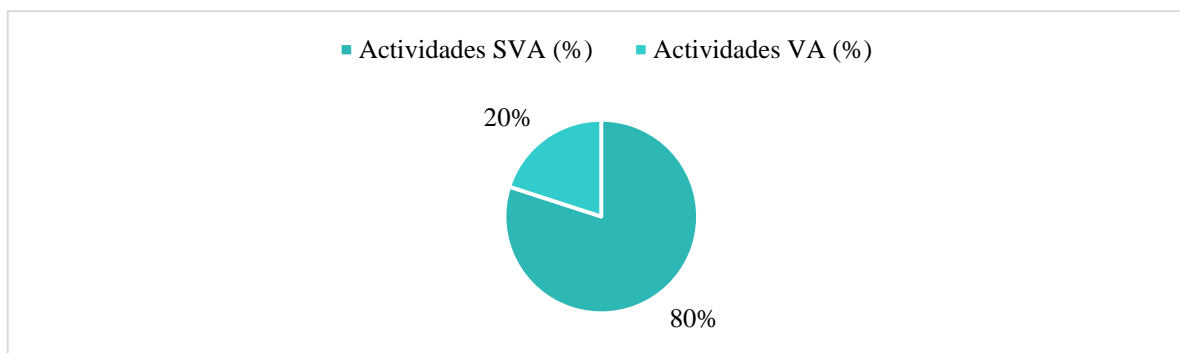
Tabla 18

Análisis consolidado del subproceso actual 4.1.1. Gestión de recursos

Consolidación	VALOR
Actividades SVA (%)	80%
Actividades VA (%)	20%
Total de Actividades	5
Tiempo SVA (en minutos)	255
Tiempo VA (en minutos)	60
Total Tiempo Subproceso	315
Índice de Valor Agregado (IVA)	19.05%

Figura 24

Actividades con y sin Valor Agregado actual 4.1.1. Gestión de recursos



El subproceso “4.1.1 Gestión de recursos” en la Cooperativa Modelo, según el análisis de valor agregado proporcionado, refleja una distribución de actividades que sugiere una oportunidad significativa de mejora. Con un 80% de las actividades clasificadas como sin valor agregado (SVA) y solo un 20% consideradas de valor agregado (VA), el índice de valor agregado (IVA) es del 19.05%. Esto indica que la mayor parte del tiempo dedicado a este subproceso no contribuye directamente al valor percibido por la cooperativa o sus clientes.

La única actividad categorizada como primaria (P) es la “Identificación de necesidades de recursos”, que es esencial para asegurar que la cooperativa opere de manera eficiente y

efectiva, y se le asignan 60 minutos de tiempo de valor agregado. Esto resalta la importancia crítica de comprender las necesidades operativas antes de iniciar el proceso de adquisición.

Las actividades de “Selección directa del proveedor sin cotización”, “Autorización de compra por parte del Administrador General”, “Realización de compra y pago” y “Registro y actualización de inventario” están clasificadas como incidentales (I), lo que indica que estas tareas, a pesar de ser necesarias, no incrementan el valor agregado del subproceso de manera significativa. Estas etapas, que no aportan tiempo de valor agregado, podrían ser candidatas a una reingeniería de procesos para disminuir el tiempo SVA y transformarlas en actividades que contribuyan directamente al valor global del proceso.

Este análisis destaca la importancia de revisar las prácticas actuales de gestión de recursos para identificar posibles eficiencias y mejoras. Por ejemplo, la implementación de un proceso de cotización podría no solo mejorar la transparencia y la competitividad en la selección de proveedores sino también aumentar el valor agregado de este subproceso. Además, la automatización del registro y actualización de inventario podría reducir significativamente el tiempo dedicado a estas actividades y elevar el IVA general. En conjunto, hay un claro margen para mejorar la contribución de este subproceso a la eficiencia operativa y financiera de la Cooperativa Modelo.

Finalmente, se implementa una matriz de diagnóstico de deficiencias para los subprocesos implicados en la gestión administrativa y financiera de la cooperativa modelo, aplicando cuatro criterios fundamentales para identificar áreas susceptibles de mejora y optimización. Estos criterios son: Duplicidad de Actividades, destacando la presencia de tareas innecesarias o repetitivas; Exceso de Tiempos (Efectivos, Espera, y Muertos), señalando demoras o ineficiencias temporales en la ejecución del subproceso; Actividades VA (%), refiriéndose al porcentaje de actividades que genuinamente aportan valor a la cooperativa y sus miembros; e Índice de Valor Agregado (IVA), evaluando la eficacia global del subproceso al considerar tanto las actividades fundamentales como las accesorias.

Dentro de la matriz, cada subproceso es evaluado según estos criterios, asignando un “1” para indicar la presencia de una deficiencia y un “0” para su ausencia. Los cuatro criterios utilizados para medir la eficiencia y efectividad de cada subproceso son: Duplicidad de Actividades (1 para duplicidad, 0 para no duplicidad), Exceso de Tiempos (1 para exceso de tiempos de espera y muertos, 0 para no exceso), Actividades VA (%) (1 si el porcentaje de actividades de valor agregado es menor al 70%, 0 si es igual o mayor), y el Índice de Valor Agregado (IVA) (1 si el IVA es menor al 80%, 0 si es igual o mayor).

La suma de los valores anteriores para cada subproceso determina su puntuación total. Un valor de “1” sugiere un área crítica de mejora, mientras que un “0” indica una operación eficiente dentro de ese segmento del proceso. Subprocesos con puntuaciones totales de 3 o más resaltan una necesidad inmediata de intervención y optimización. La matriz de diagnóstico de deficiencias revela aspectos críticos en la operativa de la Cooperativa Modelo, especialmente en lo que respecta a la eficiencia y alineación estratégica de sus subprocesos administrativos y financieros.

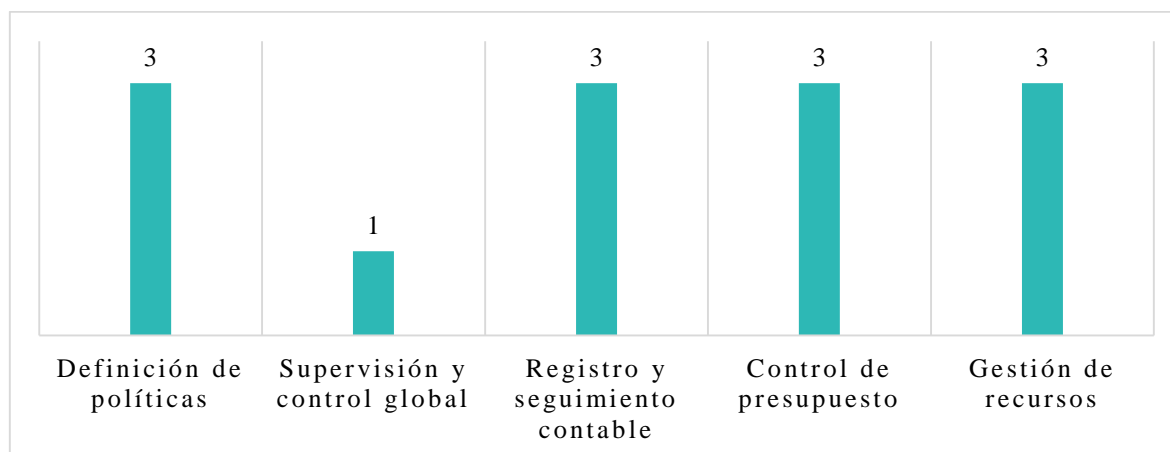
Tabla 19

Diagnóstico final de falencias encontradas en los subprocesos

Código	Subproceso	Duplicidad de Actividades	Exceso de Tiempos (Espera y Muertos)	Actividades VA (%)	Índice de Valor Agregado (IVA)	Total
1.1.1	Definición de políticas	0	1	1	1	3
1.1.2	Supervisión y control global	0	1	0	0	1
3.1.1	Registro y seguimiento contable	0	1	1	1	3
3.1.2	Control de presupuesto	0	1	1	1	3
4.1.1	Gestión de recursos	0	1	1	1	3
Total		0	5	4	4	13

Figura 25

Puntuaciones totales de los subprocesos



En el subproceso “1.1.1 Definición de políticas”, la ausencia de duplicidad de actividades es un indicativo positivo, sin embargo, el subproceso muestra deficiencias significativas en las otras tres dimensiones. Con un tiempo de ejecución excesivo, solamente el 50% de las actividades aportan un valor agregado real, y un IVA del 43.01%, hay una clara señal de que el subproceso se encuentra sobrecargado con tareas incidentales que dilatan los plazos y disminuyen la eficiencia global. Para abordar estas falencias, sería recomendable introducir métodos de gestión Lean para minimizar el desperdicio de tiempo y recursos, y aplicar técnicas de análisis de procesos para identificar y eliminar pasos redundantes o ineficientes.

El subproceso “1.1.2 Supervisión y control global” ostenta una posición más favorable con una única deficiencia detectada en el exceso de tiempos. Esto sugiere que, aunque la estructura de las tareas está bien definida sin redundancias, los métodos empleados son susceptibles de mejoras en velocidad y respuesta. La optimización de este subproceso podría pasar por la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real y el uso de indicadores de desempeño clave (KPIs) para monitorizar la efectividad de las acciones correctivas implementadas.

Los subprocesos “3.1.1 Registro y seguimiento contable”, “3.1.2 Control de presupuesto” y “4.1.1 Gestión de recursos” presentan desafíos paralelos, con un tiempo excesivo dedicado a actividades que no contribuyen suficientemente al valor percibido por los socios o la gestión efectiva de la cooperativa. El bajo porcentaje de actividades VA y los IVAs que no alcanzan el umbral deseado del 80% sugieren la necesidad de una transformación profunda. La adopción de sistemas automatizados de contabilidad y presupuestación, así como la capacitación en la gestión de inventarios y la adquisición de recursos basada en análisis de datos, podrían ser pasos fundamentales para mejorar estos subprocesos.

En conjunto, la matriz de diagnóstico resalta la importancia de una revisión estratégica en la gestión de la cooperativa, enfatizando la necesidad de aplicar principios de mejora continua y adopción de tecnologías avanzadas para redefinir y agilizar los subprocesos identificados como ineficientes. La reingeniería de procesos y la implementación de soluciones tecnológicas no solo podrían mejorar los tiempos y la calidad de las actividades sino también reforzar la posición competitiva de la Cooperativa Modelo en el sector.

4.1.4. Triangulación de la información

La triangulación de información obtenida de las secciones revela una serie de hallazgos significativos que nos permiten comprender de manera integral los desafíos y oportunidades

existentes en la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transporte intraprovincial de la provincia del Guayas. Al examinar de forma conjunta los resultados del Check List, el cuestionario aplicado a los socios, y el diagnóstico situacional de los departamentos administrativo y financiero, surgen patrones claros que resaltan áreas necesitadas de intervención y mejora.

Primero, la evidencia recopilada a través del Check List resalta una notable deficiencia en la formalización de procesos administrativos y financieros, con solo un 25.71% de las cooperativas que cuentan con procedimientos documentados para las operaciones administrativas clave. Este hallazgo se corrobora por el análisis del cuestionario aplicado a los socios, donde se percibe inestabilidad en la asignación de rutas y falta de claridad en las instrucciones para emergencias o incidentes en ruta, reflejando una comunicación interna deficiente y la ausencia de protocolos definidos.

Además, la gestión financiera dentro de las cooperativas muestra signos alarmantes de ineficiencia, con un bajo porcentaje de cooperativas manteniendo registros precisos y actualizados de transacciones financieras. Este problema se complementa con el diagnóstico situacional, que identifica una ausencia de cadenas de valor formalmente establecidas y procesos de presupuestación claros y consistentes, lo que sugiere una gestión financiera descuidada con implicaciones serias para la sostenibilidad a largo plazo de las cooperativas.

Por otro lado, la dimensión de transparencia y rendición de cuentas revelada a través del Check List muestra que la generación de informes internos de gestión es una práctica extremadamente limitada. Este aspecto es crítico, ya que una supervisión efectiva y la capacidad de realizar ajustes proactivos son esenciales para la gobernanza y la confianza entre los miembros y con terceros. La falta de verificación interna sistemática, como se indica en los resultados del análisis, pone en riesgo la integridad y exactitud de los registros financieros.

El análisis del cuestionario aplicado a los socios ofrece una perspectiva adicional, destacando desafíos significativos en la comunicación con la administración para resolver problemas operativos y en la gestión de recursos, incluyendo la accesibilidad a equipos o herramientas necesarias para el trabajo. Estos hallazgos sugieren una desconexión entre la administración y los socios, lo cual obstaculiza la resolución efectiva de problemas operativos y afecta negativamente la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido por las cooperativas.

El diagnóstico situacional de los departamentos administrativo y financiero, particularmente a través del levantamiento de subprocesos y la matriz de diagnóstico de deficiencias, revela la presencia de excesos de tiempos, y un bajo índice de valor agregado en

actividades clave. Estos resultados indican una gestión ineficiente de los recursos y un proceso de toma de decisiones sobrecargado y centralizado, que limita la capacidad de respuesta y adaptación de las cooperativas a los cambios y necesidades del entorno.

La triangulación de estos hallazgos imprime una necesidad urgente de implementar estrategias dirigidas al fortalecimiento institucional y la formación en gestión administrativa y financiera. Es esencial desarrollar un enfoque sistémico que aborde tanto la formalización de procesos como la implementación de prácticas de gestión avanzadas para construir organizaciones más resilientes y adaptadas a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

La adopción de tecnologías de información y la automatización de procesos emergen como recomendaciones clave para mejorar la eficiencia operativa y la gestión financiera. La implementación de sistemas de gestión documental y herramientas colaborativas podría optimizar la elaboración y aprobación de políticas, mientras que sistemas automatizados de contabilidad y presupuestación podrían incrementar la precisión de los registros y facilitar una gestión financiera más ágil y efectiva.

Es imperativo también fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la comunicación efectiva en todos los niveles. El establecimiento de canales de comunicación claros y abiertos, junto con la capacitación en habilidades de comunicación para los socios y la administración, podría mejorar significativamente la resolución de problemas operativos y fortalecer la cohesión interna.

En conclusión, la triangulación de la información evidencia la complejidad de los desafíos enfrentados por las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas. También ofrece un camino claro hacia la mejora con prácticas de gestión más eficientes, la implementación de tecnologías avanzadas y el fortalecimiento de la comunicación y la cultura organizacional. Estas acciones no solo mejorarán la gestión administrativa y financiera de las cooperativas, sino que también contribuirán a su sostenibilidad y capacidad para proporcionar un servicio de transporte seguro, eficaz y accesible.

4.2 Estrategias de Mejora en la Administración y Finanzas para el Transporte Intraprovincial Cooperativo en la Provincia del Guayas"

4.2.1. Premisas o supuestos

La propuesta de mejora para la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas se fundamenta en una serie de premisas y supuestos esenciales que guían su diseño y expectativas de implementación. Estos supuestos

se basan en los hallazgos detallados en el capítulo de resultados, reflejando las deficiencias y oportunidades identificadas a lo largo del estudio. La efectividad de las propuestas de mejora depende de la validez y realismo de estas premisas, que se detallan a continuación.

Primero, se asume que las cooperativas de transporte tienen la capacidad y la voluntad de adaptarse a cambios significativos en sus procesos administrativos y financieros. Este supuesto es fundamental, ya que implica un compromiso organizacional con la mejora continua y la disposición a invertir recursos en la capacitación del personal, la adquisición de tecnología y la reestructuración de procesos. Sin este compromiso, las estrategias de mejora propuestas podrían enfrentar resistencias significativas que limitarían su implementación y efectividad.

Otra premisa importante es la disponibilidad de recursos financieros y humanos para llevar a cabo las mejoras sugeridas. Se reconoce que la implementación de cambios estructurales, especialmente aquellos que involucran tecnología avanzada y capacitación especializada, requiere de inversiones considerables. Por lo tanto, se supone que las cooperativas están en posición de asignar o buscar financiamiento para estas inversiones, entendiendo que constituyen una apuesta a largo plazo por la sostenibilidad y la competitividad de la organización.

Además, se presupone que existe un nivel adecuado de competencias técnicas en las cooperativas o que pueden desarrollarse mediante programas de formación. La propuesta de mejora contempla la adopción de sistemas de información, automatización de procesos y herramientas de gestión avanzada que requieren habilidades específicas para su operación y mantenimiento. La capacidad de la cooperativa para cultivar o atraer talento técnico es, por tanto, un supuesto clave para el éxito de la propuesta.

Se asume también que el entorno regulatorio y de mercado en el que operan las cooperativas permanecerá estable o evolucionará de manera predecible en el futuro cercano. Esta estabilidad es crucial para asegurar que las mejoras implementadas sigan siendo relevantes y efectivas en el tiempo. Cambios abruptos en la legislación, la economía o las dinámicas del mercado podrían requerir ajustes adicionales en las estrategias propuestas, afectando su viabilidad o priorización.

Finalmente, se presupone que existe una comunicación efectiva y canales de retroalimentación establecidos dentro de las cooperativas. La propuesta de mejora se basa en la colaboración entre diferentes niveles de la organización y la participación activa de los socios y empleados en el proceso de cambio. Se considera esencial que existan mecanismos para la difusión de información, la consulta y la recopilación de sugerencias de todos los actores

involucrados, asegurando así el compromiso y la alineación de intereses en torno a las metas de mejora.

Estas premisas establecen el marco en el que se desarrollan las propuestas de mejora, marcando las expectativas y los límites de lo que se busca alcanzar. Entender y validar estos supuestos es un paso crucial en la preparación para la implementación de las estrategias sugeridas, asegurando que se basan en una comprensión realista de las capacidades y el contexto de las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas.

4.2.2. Objetivo de la propuesta

Objetivo General

Mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas

Objetivos Específicos

1. Rediseñar y estandarizar los procesos administrativos y financieros dentro de las cooperativas, para lograr una gestión más ágil y transparente.
2. Implementar sistemas de información y herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de tareas repetitivas y el manejo eficiente de la información.
3. Establecer un plan de formación continua dirigido a socios y empleados de las cooperativas, enfocado en el desarrollo de competencias en gestión administrativa, uso de tecnologías de información, y habilidades de comunicación efectiva.

4.2.3. Objeto de la propuesta

La implementación de estrategias de mejora en las cooperativas de transporte intraprovincial de la provincia del Guayas es un paso esencial hacia la optimización de sus procesos administrativos y financieros, la incorporación de tecnología avanzada en la gestión operativa, y el fortalecimiento de las competencias del personal. La matriz que se presenta a continuación detalla estrategias concretas diseñadas para alcanzar estos objetivos, delineando las acciones necesarias para su ejecución, y los recursos requeridos. Esta matriz está orientado a transformar los procesos actuales en sistemas más eficientes, transparentes y alineados con las demandas del entorno competitivo actual, garantizando así una mejora continua y sostenible en la prestación del servicio de transporte.

Tabla 20

Matriz de estrategias de la propuesta

Objetivo Específico	Estrategias	Acciones	Recursos Necesarios
Rediseñar y estandarizar los procesos administrativos y financieros dentro de las cooperativas, para lograr una gestión más ágil y transparente.	<p>Estrategia 1: Reformulación de la matriz de inventario de procesos y subprocesos.</p> <p>Estrategia 2: Implementación de un manual de procesos para la mejora continua de subprocesos.</p>	<p>1.1. Revisión y actualización comprensiva de la matriz de inventario de procesos</p> <p>1.2. Eliminación de procesos duplicados y optimización de subprocesos</p> <p>1.3. Creación de una matriz de procesos actualizada que refleje la estructura optimizada.</p> <p>2.1. Desarrollo y documentación de un manual de procesos que detalle las actividades de cada subproceso, incluyendo procedimientos estandarizados y mejores prácticas</p> <p>2.2. Formación del personal en la interpretación y aplicación del manual de procesos para asegurar la estandarización y mejora continua</p> <p>2.3. Establecimiento de un sistema de retroalimentación y revisión periódica del manual para incorporar mejoras y actualizaciones en los subprocesos.</p>	<p>1.1. Consultoría en gestión de procesos y software de mapeo</p> <p>1.2. Talleres con el personal para identificar redundancias</p> <p>1.3. Sistemas de gestión documental para el desarrollo de la matriz actualizada.</p> <p>2.1. Expertos en documentación de procesos y plataformas de gestión de conocimiento</p> <p>2.2. Programas de formación y recursos didácticos para el personal</p> <p>2.3. Herramientas de feedback y análisis de procesos para la actualización continua del manual.</p>
Incorporar tecnología avanzada en la gestión operativa para aumentar la eficiencia y la capacidad de respuesta.	<p>Estrategia 1: Digitalización de la gestión contable y financiera.</p> <p>Estrategia 2: Automatización de la gestión de flotas y programación de rutas.</p>	<p>1.1. Selección e implementación de un software ERP (Enterprise Resource Planning) para integrar todas las operaciones financieras</p> <p>1.2. Capacitación del personal financiero y administrativo en el uso del software ERP</p> <p>1.3. Migración de datos financieros históricos al nuevo sistema ERP.</p> <p>2.1. Adquisición e implementación de un sistema de gestión de flotas que ofrezca seguimiento en tiempo real de los vehículos</p> <p>2.2. Desarrollo de un módulo de programación de rutas optimizadas basado en algoritmos de inteligencia artificial</p> <p>2.3. Formación de operadores y personal logístico en el uso del sistema de gestión de flotas y el módulo de programación de rutas.</p>	<p>1.1. Licencias de software ERP como SAP Business One o Microsoft Dynamics 365</p> <p>1.2. Programas de capacitación específicos del software elegido</p> <p>1.3. Servicios profesionales para la migración de datos y soporte técnico.</p> <p>2.1. Software de gestión de flotas como Fleetio o Samsara</p> <p>2.2. Desarrolladores de software para personalizar módulos de inteligencia artificial en la programación de rutas</p> <p>2.3. Talleres y materiales de formación sobre nuevas herramientas y prácticas operativas.</p>
Desarrollar y ejecutar programas de capacitación para el personal en gestión administrativa, uso de	<p>Estrategia 1: Talleres prácticos sobre tecnologías de gestión de flotas y programación de rutas.</p>	<p>2.1. Desarrollo de talleres prácticos en el uso de software de gestión de flotas (Fleetio, Samsara)</p> <p>2.2. Sesiones de entrenamiento en software de programación de rutas optimizadas, utilizando herramientas de inteligencia artificial</p> <p>2.3. Creación de guías de</p>	<p>2.1. Acceso a versiones demo o educativas de software de gestión de flotas</p> <p>2.2. Expertos en IA para el desarrollo de sesiones de entrenamiento</p> <p>2.3. Software de edición de video y plataformas de</p>

tecnologías de información, y habilidades de comunicación efectiva.

usuario y videotutoriales para consulta asincrónica.

alojamiento como YouTube para guías y tutoriales.

Estrategia 2:
Programa de desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo.

3.1. Implementación de un módulo de e-learning en habilidades comunicativas utilizando Coursera o EdX
3.2. Organización de retiros de team building y talleres de liderazgo con actividades prácticas
3.3. Uso de plataformas de feedback 360 grados para evaluación y desarrollo personal.

3.1. Suscripciones a plataformas de cursos online con especialización en habilidades blandas
3.2. Coordinadores de eventos y materiales para retiros y talleres
3.3. Software de feedback como Officevibe o SurveyMonkey para recopilación de opiniones.

La propuesta de mejora para las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas se apoya en un enfoque integral que busca rediseñar y estandarizar los procesos administrativos y financieros. La primera estrategia se centra en la reformulación de la matriz de inventario de procesos y subprocesos. Esta acción no solo es fundamental para la identificación y eliminación de redundancias sino también para la creación de una estructura de procesos actualizada y coherente que refleje una gestión más eficiente. La consultoría en gestión de procesos y el uso de software de mapeo son recursos esenciales que facilitarán esta transición, permitiendo una visualización clara de los flujos de trabajo y la interconexión entre las distintas áreas operativas.

La implementación de un manual de procesos es la segunda estrategia, para documentar las actividades de cada subproceso y proporcionar una guía consistente para el personal. A través de programas de formación y herramientas de feedback, se asegura que la estandarización no sea un esfuerzo puntual, sino un proceso de mejora continua que se adapte a las dinámicas cambiantes del entorno y las necesidades de la cooperativa. La creación y actualización periódica de este manual no solo mejorarán la coherencia y la calidad de la gestión sino también fomentarán una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Por último, la incorporación de tecnología avanzada representa una inversión estratégica hacia la digitalización y automatización, elementos críticos para aumentar la capacidad de respuesta y la eficiencia operativa. El software ERP y los sistemas de gestión de flotas se posicionan como pilares tecnológicos que permitirán integrar las operaciones financieras y mejorar la gestión logística. La formación del personal en estas herramientas tecnológicas es una acción crucial que garantiza su adecuado uso y aprovechamiento, marcando

un paso significativo hacia la modernización y la competitividad en el sector de transporte intraprovincial.

4.3 Responsables de la implementación y control

La matriz de responsabilidad de implementación y control es una herramienta fundamental en el proceso de gestión de proyectos, especialmente en el contexto de implementación de estrategias de mejora organizativa. Esta matriz proporciona una visión clara y estructurada de los roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en la ejecución y supervisión de las acciones propuestas. Cada objetivo específico y estrategia identificados en la propuesta de mejora tiene asignados responsables de implementación y control, asegurando así una distribución clara de tareas y una supervisión efectiva del progreso.

Tabla 21

Matriz de responsabilidad de implementación y control

Objetivo Específico	Estrategia	Responsable de Implementación	Responsable de Control
Rediseñar y estandarizar los procesos administrativos y financieros dentro de las cooperativas, para lograr una gestión más ágil y transparente.	Reformulación de la matriz de inventario de procesos y subprocesos.	Director de Operaciones / Gerente de Procesos	Auditor Interno / Comité de Calidad
	Implementación de un manual de procesos para la mejora continua de subprocesos.	Gerente de Recursos Humanos / Jefe de Departamento Administrativo	Jefe de Control de Gestión / Unidad de Mejora Continua
Incorporar tecnología avanzada en la gestión operativa para aumentar la eficiencia y la capacidad de respuesta.	Digitalización de la gestión contable y financiera.	Director Financiero	Comité de Auditoría / Asesor Externo en Tecnología
	Automatización de la gestión de flotas y programación de rutas.	Gerente de Logística / Coordinador de Flota	Gerente de Calidad / Especialista en Logística
Desarrollar y ejecutar programas de capacitación para el personal en gestión administrativa, uso de tecnologías de información, y	Talleres prácticos sobre tecnologías de gestión de flotas y programación de rutas.	Encargado de Capacitación / Instructor de Flotas	Supervisor de Flotas / Analista de Operaciones
	Programa de desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo.	Director de Desarrollo Organizacional / Jefe de Capacitación	Director de Recursos Humanos /

habilidades de
comunicación efectiva.

Coordinador
de Desarrollo
Personal

El análisis de la matriz de responsabilidad de implementación y control resalta la importancia de los roles asignados para garantizar el éxito de las estrategias de mejora propuestas. Los responsables de implementación desempeñan un papel crucial en la ejecución efectiva de las estrategias, ya que son responsables de liderar y supervisar la implementación de las acciones necesarias. Por ejemplo, el Director de Operaciones o el Gerente de Procesos, designados para estrategias como la reformulación de la matriz de inventario de procesos y subprocesos, poseen la autoridad y experiencia necesarias para liderar este proceso y asegurar su ejecución eficiente.

Los responsables de control son fundamentales en la supervisión y evaluación de la implementación de las estrategias. Estos actores, como el Auditor Interno o el Comité de Calidad, tienen la responsabilidad de monitorear el progreso de la implementación y evaluar su efectividad. Su función es clave para identificar posibles desviaciones, problemas o áreas de mejora durante el proceso, asegurando así que se cumplan los objetivos establecidos y se mantenga la calidad en la ejecución de las acciones propuestas.

En conjunto, la asignación de responsabilidades claras tanto para la implementación como para el control en la matriz garantiza una mayor rendición de cuentas y transparencia en todo el proceso de mejora. Esto promueve una coordinación efectiva entre los equipos involucrados y contribuye a la eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos específicos establecidos. Además, esta estructura organizativa sólida facilita la comunicación y colaboración entre los diferentes actores, lo que resulta fundamental para el éxito de las iniciativas de mejora en las cooperativas de transporte.

4.4 Fases para su puesta en práctica

La planificación detallada de las fases de implementación de la propuesta se complementa con una matriz que organiza y presenta de manera sistemática las tareas específicas, los responsables designados y los plazos previstos para cada etapa del proyecto. Esta matriz proporciona una visión clara y estructurada de cómo se llevarán a cabo las acciones propuestas, quiénes serán los encargados de su ejecución y supervisión, y en qué momentos temporales se espera que se completen cada una de estas fases. A través de esta herramienta, se establece un marco de referencia sólido que facilita la coordinación, el seguimiento y la evaluación del progreso del proyecto, asegurando así una implementación eficiente y efectiva de las mejoras propuestas en la gestión administrativa y operativa de la cooperativa.

Tabla 22*Fases de implementación de la propuesta*

Fase	Tareas Específicas	Responsable	Plazo
Fase 1: Preparación y Planificación	1. Definición de los requerimientos y especificaciones para la digitalización y automatización 2. Selección de plataformas y herramientas necesarias.	Administrador General; Coordinador Operativo	1-2 meses
Fase 2: Diseño y Desarrollo	1. Diseño de la nueva matriz de procesos 2. Creación del manual de procesos 3. Personalización de software ERP y de gestión de flotas.	Analista Contable y Financiero; Asistente Administrativo	2-3 meses
Fase 3: Implementación y Ejecución	1. Implementación del software ERP y sistema de gestión de flotas 2. Ejecución de talleres de capacitación y formación del personal. 3. Puesta en marcha de los nuevos procesos y procedimientos.	Coordinador Operativo; Asistente Administrativo	3-4 meses
Fase 4: Monitoreo y Control	1. Monitoreo de la implementación y uso de los nuevos sistemas. 2. Evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora 3. Ajustes y actualizaciones de procesos basados en retroalimentación.	Administrador General; Analista Contable y Financiero	Continuo
Fase 5: Evaluación y Ajuste	1. Revisión integral de la efectividad del nuevo sistema 2. Evaluación del impacto de la capacitación en el rendimiento del personal 3. Optimización y refinamiento de los procesos.	Administrador General; Auditor Interno	6 meses post-implementación
Fase 6: Consolidación y Escalado	1. Consolidación de los cambios en la cultura organizacional 2. Expansión de las mejoras a todas las áreas de la cooperativa 3. Planificación para el escalado y mejora continua.	Administrador General; Coordinador Operativo	6-12 meses

El plan de implementación de la propuesta se estructura en seis fases progresivas, cada una con tareas específicas claramente definidas y responsables asignados, lo que asegura una ejecución ordenada y eficiente del proyecto. En la fase de Preparación y Planificación, se establece una base sólida para el proyecto, definiendo los requisitos y especificaciones necesarios y seleccionando las plataformas y herramientas adecuadas, con la administración general y el coordinador operativo liderando estas actividades en un plazo de uno a dos meses. En la fase de Diseño y Desarrollo, se concreta la estructura y documentación de los procesos, así como la personalización de las soluciones tecnológicas, con el analista contable y financiero y el asistente administrativo al frente de estas labores durante dos a tres meses.

La fase de Implementación y Ejecución marca el despliegue efectivo de los nuevos sistemas y procedimientos, acompañado de la capacitación del personal y el inicio de la

operación bajo los nuevos procesos, dirigidos por el coordinador operativo y el asistente administrativo en un período de tres a cuatro meses. Posteriormente, en la fase de Monitoreo y Control, se establece un seguimiento continuo de la implementación y uso de las nuevas tecnologías, con evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios, bajo la supervisión del administrador general y el analista contable y financiero.

La fase de Evaluación y Ajuste se centra en la evaluación integral del impacto del proyecto, tanto en términos de eficacia de los sistemas implementados como en el rendimiento del personal tras la capacitación recibida, con el administrador general y el auditor interno encargados de estas actividades durante seis meses después de la implementación. Finalmente, la fase de Consolidación y Escalado busca asegurar la sostenibilidad de los cambios y su expansión a todas las áreas de la cooperativa, junto con la planificación para futuras mejoras, lideradas nuevamente por la administración general y el coordinador operativo en un período de seis a doce meses. Este enfoque estructurado y escalonado garantiza una implementación efectiva y una transición fluida hacia la mejora organizativa y tecnológica.

4.5 Indicadores de evaluación

A continuación, se presenta la matriz de indicadores de evaluación diseñada para medir el progreso y el impacto de la propuesta de mejora en los procesos administrativos y financieros. Esta matriz proporciona un conjunto claro de indicadores de rendimiento (KPIs) que permitirán monitorear y evaluar el éxito de la implementación de la propuesta en cada uno de los objetivos específicos establecidos. Cada indicador se acompaña de una métrica específica, una frecuencia de medición y una meta a alcanzar en un tiempo determinado.

Tabla 23

Matriz de indicadores de evaluación

Objetivo Específico	Indicador de Evaluación	Métrica	Frecuencia de Medición	Meta
Rediseñar y estandarizar los procesos administrativos y financieros.	Porcentaje de procesos estandarizados implementados.	% de procesos con procedimientos estandarizados en uso.	Semestral	100% de procesos estandarizados en 1 año.
	Tiempo promedio de ejecución de procesos.	Reducción del tiempo medio desde el inicio hasta la finalización de un proceso.	Trimestral	Reducir los tiempos de proceso en un 30% en 6 meses.
	Número de errores o incidencias reportadas en procesos administrativos y financieros.	Cantidad de errores o incidencias registradas.	Mensual	Disminuir incidencias en un 50% en 1 año.

Incorporar tecnología avanzada en la gestión operativa.	Grado de adopción de nuevas tecnologías.	% de empleados utilizando eficazmente las nuevas herramientas tecnológicas.	Mensual	90% de adopción en 6 meses.
	Mejora en la precisión de los datos financieros y operativos.	Reducción en el porcentaje de errores en los datos reportados.	Mensual	95% de precisión en reportes en 6 meses.
	Eficiencia en la programación y ejecución de rutas.	Comparación del tiempo y costos antes y después de la implementación de software de gestión de flotas.	Bimestral	Reducción de un 20% en costos y tiempo de rutas en 1 año.
Desarrollar y ejecutar programas de capacitación.	Nivel de satisfacción del personal con las capacitaciones recibidas.	Puntuación promedio en encuestas de satisfacción post-capacitación.	Después de cada curso o taller	Puntuación promedio de al menos 4.5 sobre 5.
	Tasa de finalización de los programas de capacitación.	Porcentaje de empleados que completan los programas de capacitación.	Al finalizar cada programa	85% de finalización en todos los programas.
	Impacto de la capacitación en el desempeño laboral.	Mejora en los KPIs operativos y administrativos post-capacitación.	Anual	Mejora del 25% en KPIs relacionados con tareas capacitadas.

La matriz de indicadores de evaluación proporciona un marco claro para medir el progreso y el impacto de la propuesta en cada uno de los objetivos específicos planteados. Para el objetivo de rediseñar y estandarizar los procesos administrativos y financieros, se establecen indicadores como el porcentaje de procesos estandarizados implementados, el tiempo promedio de ejecución de procesos y el número de errores o incidencias reportadas. Estos indicadores permitirán monitorear la eficacia del rediseño de procesos en términos de eficiencia, calidad y precisión, con metas específicas para alcanzar en un plazo determinado.

En cuanto a la incorporación de tecnología avanzada en la gestión operativa, se definen indicadores como el grado de adopción de nuevas tecnologías, la mejora en la precisión de los datos financieros y operativos, y la eficiencia en la programación y ejecución de rutas. Estos indicadores reflejan la capacidad de la cooperativa para aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa, reducir errores y optimizar costos, con metas establecidas para lograr resultados tangibles en un plazo específico.

Por último, en relación con el desarrollo y ejecución de programas de capacitación, se establecen indicadores como el nivel de satisfacción del personal con las capacitaciones

recibidas, la tasa de finalización de los programas de capacitación y el impacto de la capacitación en el desempeño laboral. Estos indicadores reflejan la efectividad de los programas de capacitación en términos de satisfacción del personal, participación y mejora del desempeño, con metas específicas para garantizar resultados positivos en el desarrollo del talento y la mejora continua de las habilidades del personal.

5 CONCLUSIONES

Las conclusiones extraídas del estudio reflejan un cumplimiento satisfactorio de los objetivos establecidos. Se abordó de manera sistemática el objetivo general de proponer alternativas de gestión administrativa y financiera para las cooperativas de transporte intraprovincial en la provincia del Guayas. Se identificaron áreas de mejora mediante un análisis exhaustivo de la situación actual, lo que llevó al diseño de un plan de acción integral. Esta propuesta se fundamenta en un enfoque multidisciplinario y en la aplicación de prácticas basadas en evidencia, garantizando su viabilidad y efectividad.

En relación con los objetivos específicos, se alcanzó una comprensión detallada de la situación administrativa y financiera de las cooperativas de transporte intraprovincial en el Guayas. Este análisis permitió identificar aspectos críticos y formular soluciones pertinentes y adaptadas a las necesidades del sector. Se realizó además una revisión exhaustiva de las técnicas y metodologías de gestión existentes, lo que condujo a la propuesta de estrategias innovadoras para optimizar los procesos operativos y administrativos.

En consonancia con el tercer objetivo específico, se diseñaron alternativas concretas de gestión administrativa y financiera destinadas a mejorar la eficiencia y transparencia en las cooperativas de transporte. Desde la implementación de sistemas de gestión documental hasta la adopción de tecnologías avanzadas, se busca fortalecer la competitividad del sector y mejorar la toma de decisiones. El plan de acción propuesto se caracteriza por un enfoque práctico y detallado, garantizando la efectividad y oportunidad de las mejoras.

El plan de acción propuesto se basa en un enfoque práctico y detallado para la implementación de las soluciones propuestas. Cada fase del plan, desde la preparación y planificación hasta la consolidación y escalado, ha sido cuidadosamente diseñada para garantizar la efectividad y oportunidad de las mejoras. Además, se han identificado indicadores de evaluación claros que permitirán monitorear el progreso y medir el impacto de las acciones implementadas.

En conclusión, este estudio representa un avance significativo hacia la mejora de la gestión administrativa y financiera de las cooperativas de transporte intraprovinciales en la provincia del Guayas. Al proporcionar alternativas concretas y un plan de acción detallado, se espera que estas organizaciones enfrenten mejor los desafíos actuales y futuros, contribuyendo así al desarrollo regional y al bienestar de sus miembros y de la comunidad.

6 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta el análisis realizado y las conclusiones extraídas del estudio sobre las cooperativas de transportes intraprovinciales en la provincia del Guayas, se sugieren una serie de recomendaciones enfocadas en áreas específicas que necesitan atención para mejorar la gestión administrativa y financiera, así como la eficiencia operativa de estas organizaciones.

En primer lugar, es fundamental desarrollar e implementar un plan integral de capacitación y desarrollo del personal, orientado a fortalecer las habilidades administrativas, financieras y tecnológicas del equipo. Esto podría lograrse mediante la realización de cursos especializados, talleres prácticos y programas de formación continua que aborden las necesidades específicas de cada área funcional dentro de las cooperativas. Además, se debe promover una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la colaboración entre los empleados.

Asimismo, se recomienda realizar una evaluación de las necesidades tecnológicas de las cooperativas y seleccionar e implementar las soluciones más adecuadas para optimizar la gestión administrativa y operativa. Esto podría incluir la adopción de software de gestión integrada (ERP) para mejorar la eficiencia en la administración financiera y la automatización de procesos clave, como la gestión de flotas y la programación de rutas, con el fin de aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos.

Además, se sugiere establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas y organizaciones del sector privado para acceder a recursos adicionales, conocimientos especializados y oportunidades de financiamiento para proyectos de modernización y desarrollo. Estas asociaciones pueden ayudar a fortalecer la capacidad técnica y la innovación dentro de las cooperativas, así como a facilitar el acceso a tecnologías avanzadas y buenas prácticas de gestión.

Es esencial establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuo para medir el progreso en la implementación de las recomendaciones y realizar ajustes según sea necesario. Esto podría implicar la designación de un comité de seguimiento encargado de supervisar el

avance de las iniciativas, identificar desafíos y obstáculos, y tomar medidas correctivas para garantizar el éxito a largo plazo de las mejoras implementadas. Además, se debe fomentar la transparencia y la rendición de cuentas en todas las etapas del proceso de implementación, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y se maximicen los beneficios para las cooperativas y sus miembros.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Tránsito. (2021). *Agencia Nacional de Tránsito (ANT)*. Retrieved 13 de Abril de 2023, from Concesión de permiso de operación para operadoras de transporte mixto: <https://www.gob.ec/ant/tramites/concesion-permiso-operacion-operadoras-transporte-mixto>
- Andrade Cueva, M. G., y Villarreal Ramos, K. V. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa y financiera, para la empresa transportes Seluvanfast S.A., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, Quito. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17480>
- Antonio J. Mora Corral y Carlos Vivas Urieta. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. Madrid: AECA.
- Arena, J. A. (s.f.). *Auditoría Administrativa* (2º Edición ed.). Diana.
- Arévalo Noboa, L. E., y Lozada Bejarano, V. M. (2020). *Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, para La Cooperativa de Transportes “Rio San Pablo” del cantón La Maná*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi , La Maná. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6880>
- Arias Bailon, Y. M., y Chicaiza Moran, G. Y. (2021). *Modelo De Gestión Administrativa - Financiera Y Su Impacto En La Toma De Decisiones De La Cooperativa De Transportes Intraprovincial De Pasajeros “La Maná” Del Cantón La Maná, Provincia Del Cotopaxi, Período 2020*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi , La Maná. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7659>
- Behar, D. (2008). *Metodología de Investigación*. Editorial Shalom.

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). (O. F. Palma, Ed.) Bogotá, D.C., Colombia: Pearson Educación. Retrieved 27 de marzo de 2022, from biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php?option=com_docman&task=doc...1
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición ed.). (O. F. Palma, Ed.) Bogotá, D.C., Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. biblioteca.uccvirtual.edu.ni/index.php?option=com_docman&task=doc...1
- Chávez Haro, M. M., Carrión Torres, M. V., y Cabezas Paltan, G. M. (agosto de 2021). Modelos Alternativos de la Organización: Administrativo y Financiero. *FIPCAEC*, 6(2), 33-47. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i2.444>
- Chavez Quinche, M. F. (2019). *Evaluación de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportes Urbanos 24 de mayo periodo 2016 - 2017*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja, Loja. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/21863>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Choez, M., y Peña, M. (Octubre de 2020). *Repositorio de Universidad de Guayaquil*. Retrieved 13 de Abril de 2023, from Análisis del Aporte Económico de las Cooperativas de Transporte de la Parroquia Posorja, Cantón Guayaquil Provincia del Guayas: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/61791/1/CHOEZ%20CARRE%c3%91O%20Y%20PE%c3%91A%20SEVILLANO.pdf>
- Collaguazo Suquilo, N., y Santamaría Vilatuña, D. (2014). *Requerimientos básicos para la estructuración de una Empresa de transporte intraprovincial de pasajeros en el Ecuador, caso de estudio: cooperativa de transportes occidentales*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito - Ecuador.
- Córdoba, M. (2017). *Gestión financiera*. Quito: Ecoe Ediciones.
- Correa Díaz, Y. (2021). *Estrategias de gestión administrativa para mejorar el control interno en la empresa inversiones NJS E.I.R.L. Chiclayo - 2019*. Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán , Pimentel – Perú.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José , Costa Rica: EUNED.
- Flores, S. (2016). *Proceso administrativo y gestión empresarial*. Matagalpa, México: Coproabas.

- Francisco Mochón, María Mochón y Marta Sáez. (2014). *Administración, enfoque por competencias con casos latinoamericanos* (Primera ed.). México D.F.: Alfaomega.
- George R. Terry y Stephen G. Franklin. (1986). *Principios de la administración*. México: Continental.
- Góngora Escobar, H. O., y Peñafiel Cedeño, V. I. (2017). *Propuesta de un sistema de control interno para la gestión administrativa financiera aplicado a la Cooperativa de Transporte Público Juan Pablo II, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, Quito.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20780>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Retrieved 27 de marzo de 2022, from <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hitt, M. (2006). *Administración* (Novena Edición ed. ed.). (E. & (M. d. Anta, Ed.) México: Pearson Educacion.
- Jacho Chicaiza, V. A., y Pinta Chiluisa, J. M. (2014). *Diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera para las PYMES (pequeñas y medianas empresas), del sector transporte modalidad taxis ubicadas en la provincia de Cotopaxi, periodo enero - diciembre del 2012*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga.
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5092>
- Jaime Bonache Pérez y Angel Cabrera Izquierdo. (2002). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. España: Prentice Hall.
- John M. Ivancevich, P. L. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Jose Alberto Díez, Carmen Redondo López, Begoña Barreiro, Ángeles López. (2002). *Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global* (11 a Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Ley Orgánica de la Economía Popular Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2012). Registro Oficial N° 444 del Martes 10 de Mayo del 2011.

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL . (21 de Agosto de 2008). LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL . *DE LOS ORGANISMOS DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL* . Pichincha, Quito, Ecuador : Registro Oficial Suplemento 398 de 07-ago.-2008. Retrieved 13 de Abril de 2023, from https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial-2021.pdf

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial. (2008). Registro Oficial Suplemento 398 de 07-ago-2008.

Martínez Martínez, Aurora & Cegarra Navarro, Juan. (2014). *Gestión por procesos de negocios. Organización Horizontal*. Madrid: Ecobook-Editorial del economista.

Mintzberg, H. (1995). *¿Qué es la estrategia?* http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf

Montoya, J., Robayo, D., y Monroy, S. (2020). EVALUACIÓN DE LA FATIGA LABORAL EN CONDUCTORES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DEL MUNICIPIO DE PLANADAS. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(1), 143-151. <https://doi.org/https://doi.org/10.25214/27114406.1006>

Moreno Fernández, S. (2021). *Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa – financiera de Mivsell Technology Company S.A, provincia de Pichincha, período 2019-2023*. Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba - Ecuador.

Nadales Rodriguez, D. (2015). *La administracion empresarial*. Quito, Pichincha.

Orellana Palomeque, D. P., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., y Matovelle Romo, M. M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Administración & Talento*, 3(2.2). <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>

Ortega Rojas, E. A. (2002). *Sistema de gestión administrativa y financiera para la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., sector el Reventador, provincia de*

- Sucumbíos*. Tesis de grado, Universidad Técnica del Norte, Sucumbios.
<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/11933>
- Ortúzar, J., y Román, C. (2003). El problema de modelación de demanda desde una perspectiva desagregada: el caso del transporte. *EURE*, 29(1), 149-171.
- Ortúzar, J., y Willumsen, L. (2008). *Modelos de transporte*. Vasa: Madrid.
- Ramírez Casco, A. d., Ramírez Garrido, R. G., y Calderón Moran, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.
<http://eumed.net/ce/2017/1/gestión.html>
- Reglamento a Ley de transporte terrestre tránsito y seguridad vial. (25 de Junio de 2012).
REGLAMENTO A LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL. *DEL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO*. Pichincha, Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 731 de 25-jun-2012. Retrieved 13 de Abril de 2023, from <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Decreto-Ejecutivo-No.-1196-de-11-06-2012-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIA.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa sa.
- Romo Freire, A. E. (2018). *La gestión financiera para el desarrollo competitivo de las cooperativas de transporte intraprovincial del cantón Baños en el año 2016*. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato , Ambato.
- Soriano Lino, R. R. (2021). *Sistema de Gestión Financiera en Cooperativas de Transporte del Ecuador*. Trabajo de titulación de grado , Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic editorial.
- Velásquez Gómez, B., Ponce Álava, V., y Franco Coello, M. (abril-junio de 2016). La gestión administrativa y financiera, una perspectiva desde los supermercados del cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(2), 15-20.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5603313>

- Yáñez Romero, J. G., y Salguero Seminario, P. B. (2015). *Diseño del modelo de gestión administrativa financiera para las empresas delegatarias del servicio público de transporte agrupadas en la Corporación Evolución de Movilidad CEM, del Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9337>
- Yáñez, M., Raveau, S., y Ortúzar, J. (2010). Inclusion of latent variables in Mixed Logit models: Modelling and forecasting. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 44(1), 44–753.
- Zavaro, C. (2019). Extensión, prácticas integrales y transformación social: la Investigación Acción Participativa (IAP) como fundamento y praxis. *Universidad Nacional de La Plata, Argentina*(5). Retrieved 11 de Abril de 2023, from Extensión, prácticas: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/111012/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y