



## **UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

Ingeniería en Administración de Empresas

“Propuesta de mejoramiento del Sistema Administrativo y Operativo  
para la Cooperativa de transporte “Flor del Valle” ubicada en  
Cayambe”

**Tixicuro Morales, Marcelo Jesús**

**Autor**

**Aragón Suárez, Edgar Mauricio, Msc.**

**Tutor**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Ingeniero en Administración y Desarrollo de Empresas mención Contabilidad,  
Auditoría y Tributación

Otavalo, febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 5 de marzo 2015.

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

“Propuesta de mejoramiento del sistema administrativo y operativo para la Cooperativa de transporte “Flor del Valle” ubicada en Cayambe”

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Tixicuro Morales Marcelo Jesús

C.I: 100344731-3

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

  
Presidente de Tribunal de Grado

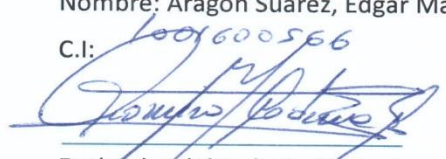
Nombre: Novoa Godoy, Enrique Alberto, Dr.

C.I: 100344731-3

  
Tutor del trabajo de Grado

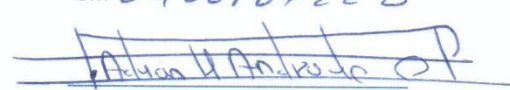
Nombre: Aragón Suárez, Edgar Mauricio, Msc.

C.I: 100600566

  
Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Cadena Erazo, Edgar Ramiro, Eco.

C.I: 040016722-8

  
Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Andrade Orbe, Adrián Manuel, Mba

C.I: 100284167-2

## **Dedicatoria**

Con mucho afecto a toda mi familia, especialmente a mi esposa mis hijos, por ser el apoyo fundamental en mi hogar, a mis amigas incondicionales Jennyfer Herrera, Mayra Conlago, Gerente de la Cooperativa “Flor del Valle” del Cantón Cayambe Don Javier Monteros por haberme abierto las puertas de tan prestigiosa Institución y poder hacer uso de su información, fue un apoyo directo para la culminación del proyecto de grado, de seguro será una gran contribución dentro de la cooperativa.

## **Agradecimientos**

En especial a mi Padre Celestial por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios universitarios, a toda mi familia especialmente a mi esposa Martha Cecilia de la torre por su apoyo incondicional.

Debo agradecer la ardua labor de los ingenieros que me impartieron sus conocimientos Ingeniero Diego Jaramillo un excelente profesor, jamás olvidare que el esfuerzo y la dedicación conllevan al éxito, también nuestro decano de la facultad Doctor Enrique Novoa, Economista Ramiro Cadena por el trabajo que hizo con nosotros salir de lo empírico a lo competitivo.

A todos los que de alguna manera contribuyeron en el trabajo de investigación, a todos los directivos empleados de la Cooperativa por su cooperación, finalmente, al Ingeniero Mauricio Aragón por realizar conjuntamente conmigo la investigación del proyecto de una manera comprometida y desinteresada, a la Universidad de Otavalo por permitirme adquirir conocimientos por medio de los excelentes profesores.

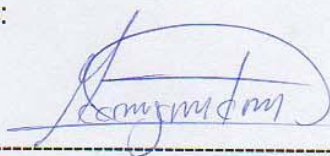
© DERECHOS DE AUTOR

Yo, Marcelo Jesús Tixicuro Morales, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100344731-3, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad de Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:



---

Nombre: Tixicuro Morales, Marcelo Jesús

C. I.: 1003447313

Fecha: Otavalo, febrero 2015

## Índice de contenidos

1. Portada	
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstrac	v
2. Preliminares	1
2.1. TEMA	1
3. Introducción	1
3.1 Antecedentes Justificación del Problema de Investigación	3
3.2 Antecedentes.	3
4. Planteamiento del problema	4
4.1 Localización del Problema	7
4.1.1 Ubicación	7
4.1.2 Áreas	7
4.1.3 Aspectos	7
4.2 Formulación del Problema	7
4.3 Sistematización del Problema	8
4.4 Justificación del problema	8
4.5 Justificación	9
5. Objetivos	10
5.1 Objetivo General	10
5.2 Objetivos específicos	11

6. Metodología	11
6.1 Tipo de Investigación	11
6.1.1 La investigación exploratoria	11
6.1.2 La investigación descriptiva	11
6.1.3 La investigación explicativa	12
6.2 Métodos y Técnicas de Investigación	12
6.2.1 La Observación	12
6.2.2 La Encuesta	13
6.3 La Entrevista	13
6.3.1 Entrevista	13
6.3.2 Entrevista estructurada o preparada	13
6.3.3 Entrevista no estructurada	14
6.4 Técnicas e Instrumentos de investigación	14
6.4.1 Las entrevistas se las realizará	15
6.5 Técnicas de la propuesta	15
7. Marco de Referencia Teórico	15
7.1 Bases legales	15
7.1.1 Título primero	16
7.2 Marcos Teóricos	16
7.2.1 Sistemas de información	17
7.3 Administración	17
7.3.1 Administración Estratégica	18

7.3.2 Administración global	18
7.4 Teoría general de los sistemas	19
7.4.1 sistemas de información gerencial	20
7.5 Organización como una globalidad.	20
7.5.1 Organización como un sistema cerrado	20
7.5.2 Organización como un sistema abierto	21
7.5.3 Fundamento para las organizaciones	21
7.6 Tecnología de Información	22
7.6.1 Sistemas de Información.	22
7.6.2 Sistemas de Información Gerencial	22
7.7 Cooperativas	23
7.7.1 Cooperativa	23
7.7.2 Cooperativismo	23
7.8 El Proceso Administrativo	24
7.8.1 Planificación	24
7.8.2 La planificación estratégica	24
7.8.3 La planificación operativa	25
7.8.4 Planificación Operativa o Administrativa	25
7.8.5 Planificación Económica y Social	26
7.9 Organización	26
7.10 Dirección.	26
7.11 Control	26



7.11.1 Flujo gramas	27
7.12 Diagnóstico de la Cooperativa	27
7.13 Procedimiento:	30
7.14 Controles de bienes o activos fijos.	32
7.15 Ingresos: procedimientos.	32
7.16 Gastos	32
7.17 Control interno de los ingresos	33
7.17.1 Ingresos operacionales	34
7.17.2 Control interno de gastos	34
7.18 Personal, recursos humanos, procedimientos	34
7.19 Patrimonio y capital social.	35
7.20 Presupuestos y controles	35
7.21 Control interno, auditoría.	36
7.22 Detalle de funciones Administrativo y operativo	36
7.22.1 Departamento Operativo	37
8 CASO PRÁCTICO	37
8.1 DIAGNÓSTICO	38
8.2 Objetivo General del diagnóstico	38
8.2.1 Objetivos Específicos	38
8.2.2 Variables	38
8.2.3 Indicadores	39
8.3 Matriz Diagnóstica.	39

8.4 FODA	40
8.5 Compromiso	40
8.6 Análisis de la Observación Directa	40
8.7 Análisis del proceso de la administración.	42
8.7.1 Análisis del sistema administrativo:	44
8.7.2 Análisis de la Organización:	44
8.7.3 Análisis de la Dirección:	45
8.7.4 Análisis del Control:	45
8.8 Análisis de la entrevista realizada	45
8.10 Control.	46
8.10 Procedimientos para elaborar el Presupuesto	49
8.10.1 Descripción procedimiento elaboración presupuesto	85
8.10.2 Cronograma de actividades propuesto	85
8.11 DIRECCION	87
8.10.1 Procedimientos selección y contratación personal	87
8.12 Políticas Administrativas	87
8.13 Políticas de Recurso Humano	88
8.13.1 Procedimientos para elaboración rol de pagos.	88
8.14 Políticas para el manejo de cuentas bancarias	89
8.15 Procedimiento para el ingreso de efectivo.	89
8.15.1 Políticas para ingreso de efectivo.	90
8.16 Procedimientos para egresos.	90

9. Conclusiones y recomendaciones.	98
9.1 Conclusiones	98
9.2 Recomendaciones	100
10. Bibliografía	102

### **Índices de anexos**

11. Anexos	104
------------	-----

### **Índice de Gráficos**

Organigrama funcional actual	31
Propuesta administrativa planificación, Organización, Dirección, Control	70
8.9 Propuesta de organigrama	49
8.9.1 Asamblea General	50
8.9.2 Junta de accionistas socios	51
8.9.3 Propuesta procedimiento presupuesto	54
8.9.4 Consejo de administración.	56
8.9.5 Consejo de vigilancia.	57
8.9.6 Presidente.	59
8.9.7 Propuesta funciones del presidente	59
8.9.8 Gerente General	61
8.9.9 Secretaria	63
8.9.10 Contadora	65
8.9.11 Procedimiento registro de ingresos	68

8.9.12 Procedimiento pago a proveedores	70
8.9.13 Procedimiento otros pagos	72
8.9.14 Procedimiento registros contables	74
8.9.15 Procedimiento recepción encomiendas de clientes	75
8.9.16 Procedimiento despacho de encomiendas	78
8.9.17 Procedimiento encomiendas transportista	80
8.9.18 Procedimiento entrega encomiendas a destinatarios	81

### **Índice de Tablas**

8.3 Matriz Diagnóstica.	39
8.7 FODA	39
8.10.1 Cronograma de actividades propuesto	87
8.17 Impactos	93
8.17.1 Impacto socioeconómico	94
8.17.2 Impacto empresarial	95
8.17.3 Matriz de Impacto Ambiental	96
8.18 Matriz de resumen de impactos.	97
8.18.1 Resumen de impactos	97

## **Resumen Ejecutivo**

La Cooperativa de transporte interprovincial “Flor del valle”, ubicada en el Cantón Cayambe de la Provincia de Pichincha, dirección Juan Montalvo S1-86 Junín, RUC: 1790414973001 conformada por 60 socios de diferentes cantones, que tuvieron la visión de satisfacer una necesidad y ofrecer un servicio de calidad en usuarios público en general, la investigación se lo realizó directamente con la Cooperativa mediante una entrevista directa a los trabajadores administrativos y operativos, se realizó el análisis de los procesos que realizan cada uno de los empleados, se pidió los estatutos, nómina de trabajadores y las funciones que están a cargo también de los socios, se detalló cada una de las funciones que realizan mediante la observación directa, luego se analizó y se detalló, obligaciones, responsabilidades de los trabajadores, se visitó cada una de las oficinas donde laboran diariamente.

**Palabras claves:** PROPUESTA-MEJORAMIENTO; SISTEMA ADMINISTRATIVO; SISTEMA OPERATIVO; SERVICIO TRANSPORTE TERRESTRE; CAYAMBE

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Cooperative interprovincial transport "Flower Valley" located in Canton Cayambe of the Province of Pichincha, Juan Montalvo S1-86 address Junín, RUC: 1790414973001 consists of 60 members from different cantons, who had the vision to meet a need and provide quality service in general public users, the research was made directly with the Cooperative by direct interview administrative and operational workers, analysis of the processes that perform each of the employees was conducted, the statutes were asked , payroll workers and functions are also in charge of the partners, is explained each of the functions performed by direct observation, then analyzed and explained, responsibilities of employees, is visited each of the offices where they work daily.

**Keywords:**

## **2. Preliminares**

**2.1. TEMA:** Propuesta de mejoramiento del sistema administrativo y operativo para la Cooperativa de transporte “Flor del Valle”

## **3. Introducción**

Con la propuesta se plantea mejorar los sistemas administrativos y operativos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Flor del Valle”, pues la investigación determina que es necesario diseñar un plan de mejoramiento del sistema administrativo y operativo a fin de efectuar acciones que tiendan a mejorar y que sea de beneficio directo a todos los que conforman la Cooperativa.

El objeto fundamental de esta investigación, fue realizado a través de la teoría y la práctica, esta puede ser una herramienta eficaz en el desarrollo de los negocios y el desenvolvimiento de los procesos administrativos y operativos de ese modo se logrará convertir una organización ordenada, con nuevas estructuras y procedimientos.

La investigación tuvo fundamentos teóricos y metodológicos adecuados que encaminan a proponer un sistema administrativo y operativo que controle las actividades diarias de la Cooperativa “Flor del Valle”, de manera que le permita realizar sus operaciones de la mejor forma posible.

El presente trabajo de investigación de investigación contiene los antecedentes de la Cooperativa donde se pudo recabar información básica, así como el tipo de actividad que desarrolla, también cual es el ente regulador de dicha institución, como está distribuidas las sucursales, así como la importancia de los procesos de mejorar los sistemas admirativos operativos, y como esta incide para la toma de decisiones oportunas, dentro de la introducción constan los pasos que se tomaron en cuenta para estructurar la propuesta. El Marco teórico, describe lo que sustenta a la investigación, además la reseña histórica de la Cooperativa “Flor del Valle”, y la definición de

términos básicos. El marco metodológico, donde se describen los métodos y técnicas utilizadas para lograr los objetivos planteados. También se realiza un análisis y presentación de los resultados de la investigación, prosiguiendo con la propuesta planteada a la Cooperativa, mediante cambios, políticas y normas que debe aplicarse para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, finalizando con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En esta investigación y mediante las entrevistas aplicadas se ha visto la falta de capacitación del personal, específicamente con el personal operativo de la Cooperativa ya que no permite brindar una atención de calidad y seguridad, estos aspectos que inciden negativamente.

La propuesta de mejoramiento de sistemas administrativos y operativos pretende mejorar los procesos sobre todo porque tiene más de 49 años de vida en el transporte cubriendo rutas internas en la Provincia con 60 unidades, de tal manera que al estar posesionada, permanezca en el mercado mediante una adecuada desarrollo e inserción en actividades para sus socios y la colectividad.

La elaboración y posterior aplicación del mejoramiento de sistemas administrativo y operativos, cuenta en los actuales momentos con el conocimiento de los principales directivos, quienes serán los ejecutores de los programas, requiriendo además de la voluntad política de ellos y de los socios, para fortalecer en las áreas de transporte tanto de pasajeros como de encomiendas en las diferentes rutas de operación



### **3.1 Antecedentes y Justificación del Problema de Investigación**

#### **3.2 Antecedentes.**

En el año de 1965 nace la Cooperativa de Transporte Interprovincial “Flor del Valle” con el fin de prestar servicios de transporte interprovincial dentro del cantón Cayambe hacia la ciudad de Quito y viceversa en la modalidad de transporte de pasajeros interprovincial, siendo sus principales usuarios, estudiantes, trabajadores, profesores y público en general.

La Cooperativa de Transportes Interprovincial “Flor del Valle”, es una cooperativa de responsabilidad limitada, con 49 años de existencia, la cual se ha convertido en motor económico y de desarrollo del cantón Cayambe.

Cayambe posee muy pocas variedad de instituciones dedicadas a la transportación, las mismas que son reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) debido a la gran demanda de personas que tienen la necesidad de trasladarse de un lugar a otro utilizando estos medios, la cooperativa se preocupan por brindar un servicio de calidad a todos los beneficiarios.

La Cooperativa del Cantón Cayambe orienta su accionar en base a la imagen corporativa en el sector del transporte de pasajeros, por ello se ha dado la propuesta de mejoras en la oficina central en la que opera el área administrativa, de atención a pasajeros, y servicio de encomiendas.

Las sucursales de la cooperativa se encuentran distribuidas en diferentes cantones de la Provincia de Pichincha como es: Mindo y Aloag, la influencia de la cooperativa se extiende en dicha Provincia; insertando su servicio y compitiendo con otras Empresas de Transporte.

#### **4. Planteamiento del problema.**

El Cantón Cayambe el cual está conformado por 9 parroquias, las mismas que son: Ayora, Cayambe, Juan Montalvo (urbanas), Azcázubi, Cangahua, Otón, Santa Rosa de Cusubamba, Olmedo (rurales) de las cuales la población económicamente activa es el 55%.

El Cantón Cayambe ha buscado maneras de progreso económico realizando actividades laborales relacionadas con: servicio transporte, agricultura, ganadería, y comerciantes.

Sin embargo en algunas de estas actividades económicas ha sido necesario el implementar estrategias adecuadas para el desarrollo del Cantón, partiendo de esta iniciativa con mejoras en sus procesos o actividades diarias que realizan por ende en el Cantón Cayambe se ha logrado sentar las bases para nuevos planes.

La administración de servicio de transporte a nivel Internacional significa el desarrollo social, político y económico de un país, provincia, ciudad, entre otros. Hoy el mundo actual, tan cambiante se encuentra ahora con nuevas requerimientos y expectativas por parte de los usuarios en los servicios que ellas solicitan, esto hace que las Instituciones enfrenten nuevos retos cada día convirtiéndose en un desafío que no se limita solo a las grandes ciudades sino que abarca a todo el mundo.

El transporte a nivel nacional mueve la economía de un país y dentro de este contexto, las empresas transportadoras se consideran como un conjunto de recursos, organizados de manera sistemática en estructuras de poder, para satisfacer las demandas del contexto, cuyo objetivo es la obtención de unos resultados establecidos por los socios o los accionistas.

El transporte a nivel Provincial ha ido mejorando la calidad de vida de todos quienes conforman el sector de transporte, en el mundo en general la transportación ha venido cumpliendo un papel muy importante porque sin la

existencia de los servicios de transporte, no se promueve el desarrollo social económico de la Provincia.

El servicio de transporte a nivel local ha ido creciendo notablemente, es el caso del Cantón Cayambe, actualmente la cooperativa "flor del Valle es la única legalmente registradas, pero existe dentro del Cantón Cayambe servicios homogéneos que brindan diferentes tipos de servicio adicional al del traslado de personas de un lugar a otro como servicios encomiendas, turismo, gasolinera.

Se hace necesario contar con una propuesta para el mejoramiento del sistema administrativo y operativo adecuado que proporcione las herramientas administrativa para una mejor tarea y la toma de decisiones, con este pronóstico, que el usuario al viajar se lleve las mejores impresiones del servicio que está utilizando, por lo que se hace inevitable que la Cooperativa de transporte "Flor de Valle, que le permita desarrollarse de manera corporativa, de calidad y en el manejo adecuados de sus recursos y así brindar servicios de transporte de primera y acorde a los tiempos modernos.

En la actualidad esta institución cuenta 65 socios lo que también nos representa 65 cupos de buses, las mismas que trabajan a diario en la ruta antes mencionada. Existen personas que utilizan el servicio que brinda esta cooperativa de transporte porque tienen la necesidad de migrar a sus lugares de trabajo y estudio.

La Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses interprovincial "Flor del Valle", hasta la fecha no ha hecho mejoramiento del sistema administrativo y operativo, entre las causas están:

- Cambio constante de administraciones o directivos, lo cual impide que exista una buena coordinación en las actividades, esto hace que no se observe cuidadosamente si ocurren problemas o necesidades de cambio para la institución.

- Desconocimiento de los beneficios que puede llevar consigo el mejoramiento de los sistema antes mencionado por parte de los dirigentes, le han otorgado poco interés también no se ha enfocado con los deberes y obligaciones de los directivos, socios, choferes y controladores de la Institución.
- Despreocupación por parte de los dirigentes al no buscar nuevas formas y maneras de mejorar sus procesos e ideología de la Cooperativa, esto hace que en dicha organización no se alcancen objetivos estratégicos en un determinado tiempo.
- Los directivos han puesto más interés en gestiones netamente de la comisión de tránsito, y no en buscar un asesor que les otorgue ayuda en las gestiones administrativas donde se detallen los principios de la entidad, con el único fin de mejorar la gestión administrativa.

Para ser más competente la Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses interprovincial “Flor del Valle”, debe guiarse mediante propuestas nuevas y actuales que será un instrumento para mejorar con eficiencia y eficacia las actividades administrativas de la Cooperativa, servirá como guía para la búsqueda de objetivos estratégicos, indicando hacia dónde va y como pretende llegar al éxito.

Además la propuesta le servirá como ayuda al proceso de cambio y de adaptación, permitiéndole enfocar los esfuerzos y concentrar la atención en el logro de los resultados positivos para llegar al objetivo final. Los dirigentes también emplearán una metodología de trabajo eficaz enmarcándose en parámetros de liderazgo administrativo, empleando valores que fortalezcan a la Cooperativa.

Una vez diseñada la propuesta, que se realizarán mediante 5 meses directamente con los organismos internos de la Cooperativa de transporte como son:

Asamblea General de socios, consejo de vigilancia, gerencia; y, consejo administrativo, los directivos de la cooperativa “Flor del Valle” ya que mediante la propuesta contarán con una guía práctica mediante flujogramas que podrán ser utilizados para beneficio de la cooperativa y todas sus partes. También realizarán la respectiva evaluación para constatar si las medidas que se han determinado tienen claridad para el cambio flexible de la organización y si se está logrando resultados positivos en las actividades empresariales, que beneficien a los que integran la prestigiosa institución.

#### **4.1 Localización del Problema**

**4.1.1 Ubicación:** Cayambe Oficina de la Cooperativa de Transporte “Flor del Valle”

**4.1.2 Áreas:** Asamblea General, de socios, organigrama, Consejo de Vigilancia, Gerencia; Áreas administrativas y Operativas.

**4.1.3 Aspectos:** procesos, normas, reglamentos, políticas, procedimientos, sistemas administrativo y operativo.

**Tema:** Propuesta de mejoramiento del sistema administrativo y operativo

#### **4.2 Formulación del Problema:**

¿Cómo afecta la propuesta de mejoramiento en las actividades diarias de la Cooperativa de transporte de pasajeros “Flor de Valle de Responsabilidad Limitada”?

### **4.3 Sistematización del Problema:**

¿Cuáles son las causas de los dirigentes de la Cooperativa de transporte “Flor del Valle” no se han interesado por el mejorar los sistemas y procesos administrativos y operativos?

¿Cómo ha intervenido el ingreso excesivo de transportistas informales en el negocio de transporte de la Cooperativa de transporte “Flor del Valle”. ?

¿Cuáles podrían ser los beneficios que se podrá obtener la organización junto con los directivos, socios, choferes y controladores al implantar la propuesta de mejoramiento de los sistemas?

### **4.4 Justificación del problema.**

La Compañía de transporte Flor del valle debido al factor tiempo y al desconocimiento de los beneficios de mejoras en los sistema antes mencionado que puede tener para el funcionamiento óptimo en los campos administrativos y operativos, también no ha mostrado interés, no obstante se encuentra obligada en brindar un servicio de calidad a los usuarios, razón por la cual se ve en la necesidad mejorar sus sistemas que involucre directamente a todos los departamentos tanto administrativo y operativos, conformada por los accionistas de la Compañía, con el propósito de mejorar el servicio Interprovincial que dicha Cooperativa ofrece, la competencia es otro factor que puede impedir el desarrollo continuo de la cooperativa razón por lo que se debe estar preparados para futuros retos o cambios con el afán de lograr los objetivos de gran magnitud y alcance. Motivo por el cual se precisa diseñar proceso entre los directivos accionistas y socios para su excelente desempeño administrativo.

La posible solución a problemas que se puede verificar en sus actividades lo que nos podrá y beneficiará a todos los Socios y Directivos de la Cooperativa de Transportes “Flor del Valle” y servirá como guía para que conozca lo fundamental que es el mejoramiento al sistema administrativo y operativo de la

Cooperativa, así como los modelos y metodologías básicas para su elaboración, de manera que les permita establecer acciones y aportes en los cambios necesarios para alcanzar los objetivos y metas de la Institución.

#### **4.5 Justificación**

La investigación pretende, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos y empresariales alcanzar el mejoramiento del sistema administrativo y operativo, también encontrar definiciones a las situaciones o retos que enfrenta la cooperativa, las cuales afectan a la organización.

En cuanto a los sistemas administrativos y operativos, deben ser aplicados de forma eficaz, ya que la interrelación que debe existir entre los departamentos en muchas ocasiones crean barreras que entorpecen la oportuna información que tiene que existir dentro de toda organización para la más rápida y acertada toma de decisiones, en este caso es importante desarrollar procesos adecuados para que no repercuta de manera negativa en el momento de la toma de decisiones gerenciales.

La Cooperativa no aplica evaluaciones permanentes de lo mencionado anteriormente, sin embargo monopoliza el transporte de pasajeros en la ruta Cayambe-Quito, por ende la investigación se enmarca en el diseño de la propuesta de mejoramiento de la cooperativa.

La causa fundamental de la ineficiencia de los procesos que existe tanto en las funciones administrativas y operacionales, como también en los registros y evaluaciones de actividades que llevan a cabo los departamentos involucrados, se originan por no contar dentro de Cooperativa "Flor del Valle" con un sistema que ayude a los departamentos a interrelacionarse y que además proponga alternativas que permitan lograr el funcionamiento de las operaciones administrativas y operativas.

La investigación se realiza con la finalidad de conocer la situación actual de la Cooperativa de Transportes “Flor del Valle” para que una vez identificados los problemas proponer alternativas de que permitan el desarrollo y progreso de la Institución.

La propuesta servirá de ayuda para la Cooperativa de Transporte “Flor del Valle” para que aumente instrucciones en el sistema administrativo y operativo netamente empresariales y se vuelva más competente en el medio, esto permitirá el desarrollo eficaz y eficiente obteniendo resultados positivos para la institución

La posible solución a este problema beneficiará a todos los usuarios de la Cooperativa “Flor del Valle” y servirá como guía para que conozcan los fundamentos de la propuesta de mejoramiento de los sistemas administrativos y operativos, así como los modelos y metodologías básicas para su elaboración, de manera que les permita establecer acciones y aportes en los cambios necesarios para alcanzar los objetivos y metas de la Cooperativa, brindando seguridad y comodidad al pasajero. Por ello la propuesta de mejoramiento se convertirá en una guía práctica para la efectividad y eficiencia de la organización.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General:**

Diseñar una propuesta de mejoramiento del sistema administrativo y operativo para la Cooperativa de Transportes “Flor del Valle” mediante el uso de procesos que permitan lograr eficiencia y eficacia en el servicio Interprovincial que ofrece.



## **5.2 Objetivos Específicos:**

Analizar la estructura administrativa de la Cooperativa, cuyos resultados sirven como base para la propuesta de este estudio.

Realizar un diagnóstico de la Cooperativa de “Flor del Valle”.

Establecer procesos adecuados en el sistema administrativo y operativo que permita el desarrollo eficiente de la Cooperativa “Flor del Valle”.

Realizar la respectiva socialización del proyecto elaborado en la Cooperativa

Realizar flujogramas para un correcto funcionamiento del sistema administrativo y operativo de la cooperativa “Flor del Valle”.

## **6. Metodología.**

### **6.1 Tipo de Investigación**

**6.1.1 La investigación exploratoria.** Es el estudio preliminar que se lo realizara a la Cooperativa, mediante la observación inmediata del área, relacionando situaciones que serán objeto de investigación. A pesar de ser una percepción de las cosas, a primera vista, nos permiten fijar los puntos claves de referencia.

**6.1.2 La investigación descriptiva.** Ayuda en la identificación de las características o propiedades importantes de la Cooperativa sujeta a estudio, para de esta manera profundizar en los supuestos problemas que podremos encontrar y reunir suficientes detalles que nos permitan tener una idea integral del mismo. Este tipo de investigación se aplica en la identificación de las características del sistema administrativo y operativo actual de la Cooperativa, para analizarlas y definir causas y posibles medidas que se pueden aplicar para su control y corrección. También se utiliza en el diseño del problema en donde se realiza un breve diagnóstico, pronóstico y control de la empresa

### **6.1.3 La investigación explicativa**

Permite comprobar que el rendimiento y desarrollo de la Cooperativa depende de los mejoramientos tanto en los sistemas administrativos y operativos; consecuentemente, la aplicación de técnicas administrativas y operativas permitirá mejorar el desarrollo de las actividades en la Cooperativa y de esta manera conseguir rendimiento, desarrollo, eficiencia.

## **6.2 Métodos y Técnicas de Investigación.**

Las técnicas que fueron utilizados son:

### **6.2.1 La Observación**

Se utilizó como un medio para examinar el lugar donde se están desarrollando las actividades administrativas y operativas de la Cooperativa al igual que el comportamiento tanto de los Directivos y socios, trabajadores internos de la Cooperativa y así emitir un análisis de la misma.

La más efectiva es la observación directa de los movimientos y de los procesos que tiene directamente con los administradores y operativos de la Cooperativa. Y nadie mejor que los propios Directivos, Socios Choferes, trabajadores de la Cooperativa puede realizar dicha tarea. Es más, una parte importante del trabajo de cualquier área que se desempeña y, evidentemente, a todas las demás empresas que operan en el mismo, sus servicios, condiciones de entrega, de cobro, pagos, recepción de documentos, etc.

### **6.2.2 La Encuesta:- justificación no aplicable.**

Esta metodología no se aplicara en la Cooperativa “Flor del Valle” ya que. El estudio y evaluación del control interno y la elaboración de un sistema administrativo y operativo tiene un carácter técnico formal que requiere de que las personas que intervienen en su desarrollo conozcan algunas técnicas o estén directamente involucradas en tales funciones. Las encuestas proceden para conocer la opinión de un grupo suficientemente grande de personas con conocimientos generales acerca de un tema y cuya opinión sea imposible tomar al conjunto universo. En el caso de la Cooperativa. “Flor del Valle”, los empleados que intervienen no pasan de 15 y se pueden realizar entrevistas o cuestionarios dirigidos específicamente a cada uno. Por ende en nuestra propuesta se aplicara entrevista específicamente a cada uno de los trabajadores de dicha entidad.

### **6.3 La Entrevista:-**

Que permitió un diálogo entre dos personas, obtener datos e información más clara y convincente para la investigación.

#### **6.3.1 Entrevista.**

Recoger información oral, por parte de personal que labora dentro de la cooperativa y de los departamentos involucrados, que conocen del tema.

#### **6.3.2 Entrevista estructurada o preparada**

Es la más detenida y rigurosa de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes a un determinado puesto.

Esto facilita enormemente la unificación de criterios y la valoración del candidato, pero no permite que el entrevistador ahonde en las cuestiones más interesantes.

### **6.3.3 Entrevista no estructurada**

Es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista, en este tipo de reunión el entrevistador solo tiene una idea aproximada de lo que se va a preguntar y va improvisando las cuestiones dependiendo del tipo y las características de las respuestas

En una entrevista al Gerente de la Cooperativa “Flor del Valle” menciona lo siguiente: Queremos tener mejoras de los sistemas administrativos y operativos, que nos permita seguir como cooperativa en marcha con vida que sus procesos sea los más adecuados internamente para la satisfacción de todos lo que conformamos la entidad de servicio.

## **6.4 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Las técnicas para la recolección de información se la harán mediante información primaria, observación directa, y las entrevistas antes menciona estructurada y no estructurada.

En la información primaria se tomará en cuenta la visita a la empresa, y entrevistas con el presidente, gerente y demás directivos de la empresa.

#### **6.4.1 Las entrevistas a Directivos.**

Serían directamente beneficiados con un mejoramiento de la cooperativa, se lo realizara por una serie de preguntas preparadas previamente, relacionadas con la actividad que esta ofrece y que estarán conforme a las necesidades que se presenten en el desarrollo de la investigación.

#### **6.5 Técnicas de la Propuesta**

Se realizará mediante revisión de documentos de la propia cooperativa, revisión de literatura como:

1. Revisión de los estatutos de la cooperativa.
2. Entrevistas al presidente de dicha entidad.
3. Internet página web de la cooperativa.

### **7. Marco de Referencia Teórico**

#### **7.1 Bases legales que rigen a la Cooperativa.**

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “Flor del Valle”, por tratarse de una cooperativa, se encuentra sujeta al control y vigilancia de Dirección Nacional de Cooperativas a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y del Servicio de Rentas Internas, en cuanto a los organismos de control. Sus actividades se rigen por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, su Estatuto, los Reglamentos Internos que se dictaren y por principios universales del cooperativismo; además por la Ley de Régimen Tributario Interno, adicionalmente debe cumplir con todas las disposiciones contempladas en el Código de Trabajo y la Ley de Seguro Social. Obligatorio, en cuanto a las relaciones laborales con los empleados.

### **7.1.1 TÍTULO PRIMERO**

#### **NORMAS GENERALES**

#### **MARCO CONCEPTUAL Y CLASIFICACIÓN ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

#### **DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN**

Art.- 2.- Son formas de organización económica sujetas a la presente ley las siguientes:

b) Las organizaciones económicas constituidas por comunidades fundadas en relaciones familiares, identidades étnicas, culturales o territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el sector cooperativista.

### **7.2 Marcos Teóricos**

No existe campo de conocimiento totalmente desierto, por tal razón es importante describir investigaciones previas, en donde los investigadores adquirieron conocimiento e informaciones relacionadas con el tema a tratar, entre estos se encuentran el siguiente:

### **7.2.1 Sistemas de información.**

Según Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon 2012 el sistema administrativo es una correcta información, debido a que las empresas van creciendo y se multiplican las actividades ya que la información es una herramienta fundamental dentro de una entidad para su desarrollo continuó en las operaciones económicas de la organización "página (78 y 25).

El diseño de los sistemas y su impostergable hacia la puesta en marcha, sirve como base para la presente investigación, por cuanto ambos expresan la necesidad de lograr un funcionamiento óptimo en las operaciones inherentes a los sistemas administrativos y operativos, a fin de hacer un ente más dinámico, organizado y eficiente ante los cambios que se producen interno y externo.

### **7.3 Administración**

Según Brook Adams y Koontz and Odonnell 2011, Estos autores consideran a la administración como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". "Pág. (10 y 36).

Estos conceptos tiene como finalidad primordial, de enfocarse en la dirección de un organismo social esto quiere decir que involucra a todos en la elaboración sistemática de una normativa organizacional para mejorar los procesos de las actividades operativas, desarrollada. El concepto de administración que se ofrece no se limita a la empresa o a una institución, sino que se aplica a todo grupo humano que de alguna forma está organizado para el logro de una meta. La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. El conjunto de sus principios, reglas e instrumentos auxiliares se orientan a obtenerlos. los cuales proporciona los aspectos y datos más importantes para la realización de estrategia administrativas indicadas para la gestión de dichas empresa.

### **7.3.1 Administración Estratégica**

Según, Hitt, Ireland y Hoskisson 2010 control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo “página (63)

Estos conceptos aclaran que Las necesidades de control de una empresa, cualquiera que sea su magnitud, aumentan en proporción directa a su crecimiento, por lo que es preciso mejorar los sistemas de planificación y control que se aplican en los procesos operativos de la organización. Ya que ambos permitirán la elaboración de un sistema propuesto de mejoramiento de los sistemas mencionados anteriormente.

### **7.3.2 Administración global**

Según Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice 2012 administración global es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global por otra parte el otro autor dice que. En lo que respecta a la planeación las compañías multinacionales y sus subsidiarias ya son diestras en el desarrollo de planes estratégicos corporativos y nacionales “Págs. (6 y 14)

Estos dos conceptos dan a entender que los procesos de administración global son la manera de evaluar y recompensar al personal de una empresa es bastante importante. Si se logra que este proceso apoye la estrategia global, se



contrarrestarán las deficiencias que existan. Las recompensas deben fijarse de manera que refuercen los objetivos globales de la compañía ya que los ejecutivos podrían sentirse predispuestos e influenciar la toma de sus decisiones.

Una estrategia global solo la pueden ejecutar los ejecutivos de las empresas. Para preparar a los gerentes y a otros miembros de la compañía a fin de que piensen y se comporten globalmente, se requieren muchas de las políticas que han empleado con éxito las multinacionales, pero también es preciso ir más allá de eso.

### **7.3.3 Procedimientos.**

Según Gómez F. señala que: "El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

Según Biegler J 2011, "Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización". 2009, Pág. 54). (Pág. 61).

Los procedimientos son importantes porque permiten conocer el funcionamiento interno con respecto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Los procedimientos son beneficios para la organización desde el punto de vista económica, técnico, tecnológico y humano, como se ha manifestado en el tema concerniente a las mejoras de los procesos.

## **7.4 Teoría general de los sistemas**

### **7.4.1 sistemas de información gerencial**

Según Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon 2013 dice que el sistema de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración, mientras que , por otro lado, define el sistema como “un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo unidades combinadas que forman un todo organizado” (p.52 (p. 574).

Es decir, este concepto señala que si las cooperativas están conformadas por diferentes unidades organizacionales, estas no pueden actuar de forma independiente, sino que deben hacerlo de forma coordinada a través de medios de integración y de control, ya que no se puede olvidar que un sistema está conformado por un conjunto de procesos los cuales deben trabajar conectada mente para poder lograr el fin requerido.

### **7.5 Organización como una globalidad.**

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2010 Una organización global son sistemas de información que brindan información a la organización y las organizaciones deben aceptar la influencia de los sistemas de información para beneficiarse de las nuevas tecnologías. La organización afecta por la fuerza a los sistemas de información. (paginas 47 y 19)

Cambiar la organización, especialmente hacia la globalización, puede ser cuestión de muy largo tiempo. La alta administración debe infundir un sentido de urgencia para impulsar los cambios deseados.

Por lo tanto, es necesario ver a la organización como una globalidad, dado que cualquier estímulo que se admita a algunas de las unidades del sistema, será capaz de afectar a las demás unidades por la relación que existe entre ellas.

En otras palabras, toda alteración ocurrida en cualquier elemento del sistema proporcionara cambios significativos para el logro de los objetivos; debido a que existe una gran dependencia entre los mismo. Cabe señalar que la teoría de los sistemas se fundamenta en dos antecedentes básicos:

- Primero que los sistemas son abiertos
- Tercero que las funciones de un sistema depende de su estructura. Según el mismo autor.

#### **7.5.1 Organización como un sistema cerrado**

En la antigüedad los tradicionales veían la organización como un sistema cerrado donde se tomaba en cuenta solo las relaciones internas que se deben en ella, sin tomar en cuenta su entorno ambiental.

#### **7.5.2 Organización como un sistema abierto**

En contraste con este, la teoría moderna de la administración se ha orientado hacia el enfoque de sistema abierto y es así como hoy en día las organizaciones son vistas como un sistema abierto compuesto de sistemas que interactúan internamente, y a su vez este sistema es parte de un sistema mayor que vendría a ser ambiente externo o situación en que se desenvuelven la empresa.

### **7.5.3 Fundamento para las organizaciones.**

importancia de los sistemas así como se fundamenta para las organizaciones que según Chiavenato, tienen su razón de ser en los requerimientos que necesita el medio ambiente , en cuantos a bienes o servicios, pero también es ese medio que le ofrece a la organización los insumos, materiales, recursos humanos , financieros y técnicos , que posibilitan la elaboración de sus bienes o servicios; por lo tanto el éxito o fracaso de la empresa dependerá de su interrelación con ese medio, al igual que los cambios políticos , económicos , sociales, tecnológicos, que se suceden en el país y que ejercerán una influencia notable.

## **7.6 Tecnología de Información**

### **7.6.1 Sistemas y tecnología de Información.**

Según Daniel Cohen Karen & Enrique Asín Lares 2013 sistema de información es. Un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo. (página 33 y 72).

Demuestra lo importante de esta tecnología de información ya refiere a los medios colectivos para reunir y luego almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar máquinas de toda especie, desde los aparatos de uso cotidiano hasta las extensas fábricas automatizadas Con esta definición debe quedar claro que la tecnología de la información, tal como se está utilizando, abarca no solo el recurso de los computadores, sino también recursos afines, a saber, las comunicaciones teléfono, video y radio inclusive y el equipo de oficina procesadores de palabra, copadoras y maquinas.

## 7.6.2 Sistemas de Información Gerencial

Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudonnos 2009 indica que: Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración, también nos indica otro autor dice que el sistema de información gerencial es un sistema planeado para reunir, procesar y difundir información, de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas y exigen la participación de especialistas de recursos humanos, de los propios gerentes de línea y empleados. El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a la conducción de los subordinados (página 75)

Sin embargo debe recalcar que es una colección de sistemas de información y no un sistema total. En teoría, una computadora no es necesariamente un ingrediente de un Sistema de Información Gerencial, pero en la práctica es poco probable que exista un complejo sin las capacidades de procesamiento de las computadoras. Este concepto aunque más amplio, se ajusta plenamente porque los sistemas de información de todas las funciones de la empresa están unidas cada vez más a sistemas avanzados, compuesto de sistemas casi independientes, pero de tal modo que ninguno de ellos puede verse completamente separado de los otros.

## 7.7 Cooperativas

**7.7.1 Cooperativa** Es una asociación de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

**7.7.2 Cooperativismo.**-Sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

## **7.8 El proceso Administrativo**

Según Lourdes Münch 2010 dice que la Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo La Administración se desarrolla dentro de un proceso concreto e indispensable compuesto de algunas etapas variantes en su número y lo importante está en que estas etapas se incluyen todos los actos esencialmente administrativos que permitan su cabal comprensión y aplicabilidad. en el capítulo (1,2)

Las etapas que para su estudio se conformen están inmersas en un proceso administrativo que es un todo único e inseparable que permite administrar a un organismo social. El proceso administrativo ha sido clasificado de varias maneras, son embargo veremos las más importantes.

### **7.8.1 Planificación**

Según Welsch, Hilton, Gordon y Riverala 2009 la planificación es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas y objetivos de una organización o institución señalando las estrategias y operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas sean alcanzados. La Planificación es un Plan de gran amplitud destinado a obtener un objetivo en el esquema global de una política de desarrollo permitiendo dar la forma al modelo que se desea alcanzar y estableciendo las bases para políticas concretas y sustentadas en la realización de medidas que se piensan son

difícilmente aplicables por falta de acciones deliberadas, sistemáticas, conjuntas, y adecuados. (pág. 5 y 9)

La planificación es una técnica y parte del proceso administrativo que escoge y realiza los mejores métodos para satisfacer determinadas políticas y lograr los Objetivos, o a su vez es un proceso de selección y desarrollo del mejor curso de acción abarcando, los pasos esenciales a fin de conducir normalmente una operación y poder evaluarlos.

### **7.8.2 La planificación estratégica**

Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos formulación de políticas y normas en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

### **7.8.3 La planificación operativa**

Según Wilburg Jiménez Castro 2009 la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: Planificación Operativa, Planificación Económica y Social, Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a de corto plazo, de Mediano plazo, de largo plazo. (pág. 12 y 14)

Esto quiere decir que consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

#### **7.8.4 Planificación Operativa o Administrativa:**

Según R. Ackoff, 2010 planificación operativa se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo. (Página 65)

Por lo que se puede definir que la administración operativa es alcanzar los objetivos futuros deseados ya que esta depende de la necesidad de una entidad.

**7.8.5 Planificación Económica y Social:** Puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

#### **7.9 Organización**

Es el proceso de creación de una estructura de relaciones, que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales.

#### **7.10 Dirección.**

Acciones que realiza un directivo para alcanzar los objetivos de la organización a través de los empleados. Lidera equipos y los motiva para lograr los objetivos. Acción de influir sobre las personas para que ellas hagan lo que ellos quieren y así alcanzar los objetivos de la organización. Los subordinados reconocen que los directivos tienen autoridad y poder legal.



## **7.11 Control**

Para el logro de sus objetivos, el director necesita mantener un adecuado conocimiento de la evolución de la empresa. A este fin es imprescindible que la información que le llegue sea suficiente, ágil y fiable. Así podrá mantener un adecuado nivel de control, tanto en lo referente al cumplimiento de sus objetivos como al grado de eficiencia de cada uno de los sectores de la empresa.

Podríamos decir que el control es el que regula el comportamiento de la organización empresarial. Para poder hacer efectivo el control sobre toda la empresa, el director debe poner en marcha sistemas que le aseguren obtener una información que cumpla con los siguientes requisitos:

### **7.11.1 Flujo gramas**

Según Gómez Rondón 2013 el flujo grama o diagrama de flujo, es la representación gráfica simbólica de un procedimiento administrativo (página 8)

Son de suma importancia en las organizaciones grandes o pequeñas ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo indica representa el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos áreas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema





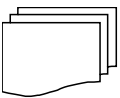
Para la elaboración de la propuesta nos hemos basado en normas y procedimientos adecuados como es el sistema administrativo, conceptos básicos de los flujogramas ya que son herramientas de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional.

Es por esta razón que se procede a elaborar actividades específicas mediante flujogramas en los departamentos que existen actualmente como son:

- Departamento Administrativo
- Departamento Operativo.

Se procederá a realizar 18 actividades mediante la aplicación de flujogramas 16 en el departamento Administrativo y 2 en el departamento Operativo.

**Procesos manuales.**

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
INICIO / FIN		Este símbolo se usa para indicar el principio y el final de un procedimiento, según se especifique la palabra inicio o fin.
FLUJO DIRECCIONAL		Este símbolo se usa para indicar el flujo del proceso, esto es, la secuencia de realización de los eventos (tareas, operaciones) tanto en un sistema manual como mecanizado.
PROGRAMA		Se trata de la representación de una tarea desarrollada por el ordenador. Las anotaciones que se utilizan son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• descripción del proceso</li> <li>• número de identificación del documento de referencia</li> </ul>
DOCUMENTO		Un documento es la representación gráfica de algún tipo de información, la cual puede proceder de algún archivo o puede ser generada durante algún paso del proceso.
DOCUMENTO CON COPIAS (dentro del mismo Flujo)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicación del número de copias</li> <li>2. Representación gráfica de las copias.</li> </ol>

### **7.12 Diagnóstico de la Cooperativa.**

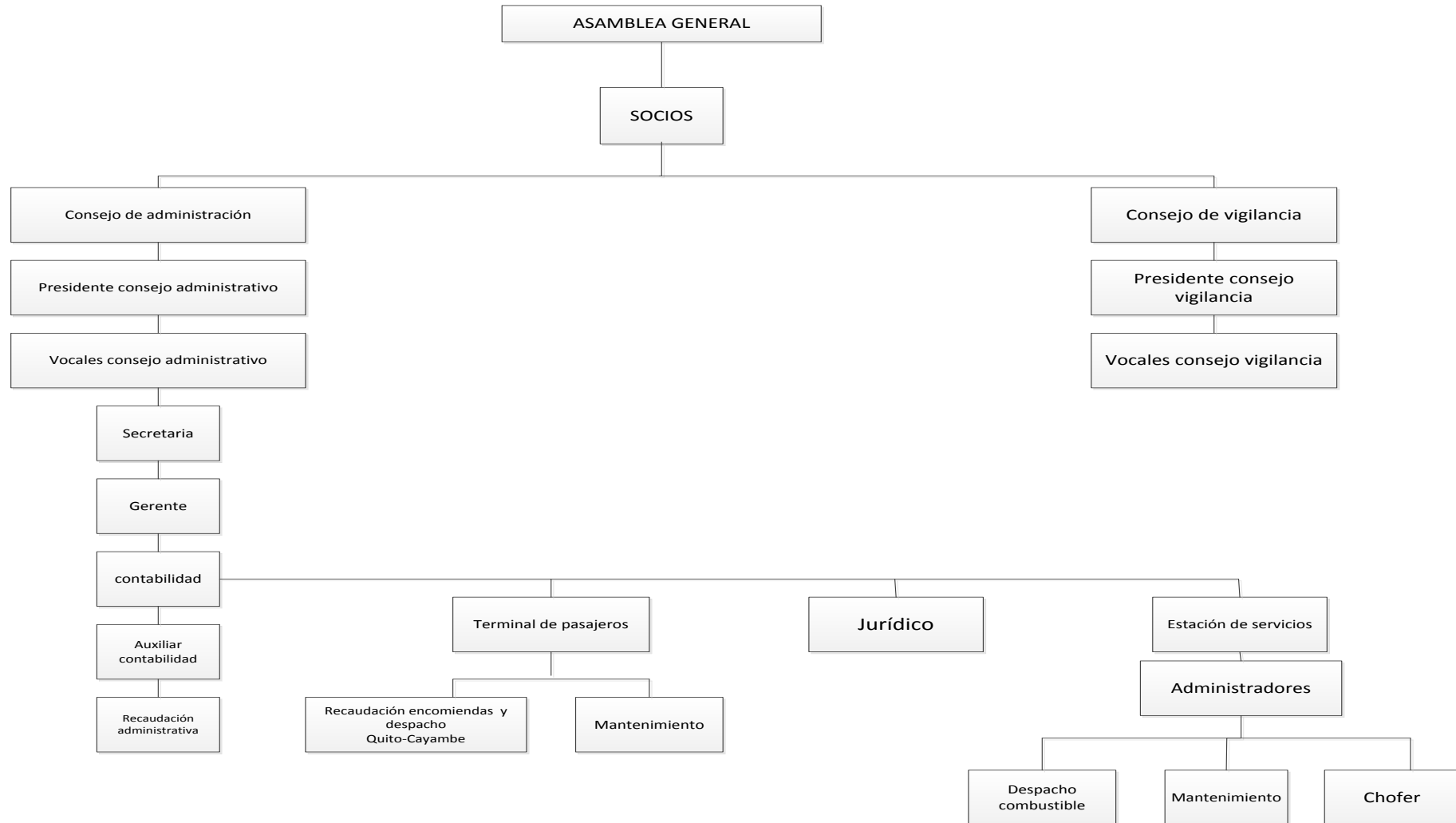
La Cooperativa cuenta con un sistema administrativo y operativo pero se ha visto en la necesidad de evaluaciones permanentes para poder tener un registro más real de los errores que se comenten a diario, ya que se lo detecta pero no se lo corrige con un registro adecuado o se desconoce como poder corregir de manera adecuada esos errores que se ejecutan a diario y que van de la mano con lo operativo, ya que no todos los días son los mismos por la demanda de los usuarios, esto ha hecho que haya un desfase en lo planificado ya que no se cumple con las actividades administrativas y operativas previstas anteriormente, ya que no hay registros específicos de cómo se debe llevar las actividades laborales. También dentro de lo administrativo y operativa han existido problemas por políticas externas ya que al prestar nuestro servicio o traslado de los usuarios a la Capital, ya que en situaciones como son el de protestas por desacuerdos con políticas del gobierno la gente quiere dirigirse a dar su descontento, pero el gobierno lo que hace es controlar los buses para que no puedan entrar a Quito, esto ha sido en ciertas ocasiones un problema en la parte operativa por que no permite que nuestras funciones se cumpla de manera eficiente y por ende hay desfases en los sistemas ya que así no se cumple con los horarios previstos de rutas que por lo general en días normales se lo realiza.

**La propuesta de la estructura Organizacional** se basa en un ordenamiento jerárquico que muestra las funciones que señalan delimitan las actividades y permiten el ahorro de tiempos, movimientos y llevan en consecuencia al trabajo con efectividad, a obtener calidad y ahorro.

**Elementos del concepto de Organización.** Estructura, responsabilidades, Simplificación de funciones.

**Organigrama actual.**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “FLOR DEL VALLE CAYAMBE”** (fuente Cooperativa “Flor del Valle”).



### **7.13 Procedimiento: Designación de turnos y rutas**

#### **Gerente**

Distribuye entre todos los socios sin preferencia alguna las frecuencias asignadas señalando el número de unidad, la ruta a seguir, fechas y horarios de salida.

El manejo y procedimientos se lo realiza mediante un sistema de facturación llamado FENIX dicho sistema mediante el manejo de la persona encargada por parte del área administrativa y mediante el consejo de vigilancia, ya que el dinero recaudado se lo cuadra en dicho sistema por todos los responsables del manejo del proceso para el cierre de caja al terminar el día, se emite un cheque y se lo deposita en la cuenta corriente de la Cooperativa.

### **7.14 Controles de bienes o activos fijos.**

El control de los activos está a cargo de la contadora es quien mediante el sistema FENIX que utilizan hacen los procesos de depreciación y control de todos los activos que posee la cooperativa. El control de los bienes también se lo realiza mediante el sistema tanto física y magnética

### **7.15 Ingresos: procedimientos.**

Los ingresos de que tiene la cooperativa es por medio de las encomiendas que la Cooperativa ofrece, estos ingreso lo recibe la secretaria general, conjuntamente con la parte operativa en este caso los oficinistas ya que ellos son quienes están a cargo del servicio antes mencionado, pero específicamente los ingreso mayores son por la venta de combustible, ya que

la Cooperativa cuenta con dicho servicio de gasolina. Se entrega Comprobantes de venta numeradas y autorizadas por el SRI facturas se realizan los depósitos en la cuenta bancaria de la Cooperativa todos los días, los ingresos que han tenido, pero estos ingresos directamente son para cubrir el gasto corriente pago como es de sueldos y salarios.

La segregación o separación de funciones se lo hacen solo los fines de semana ya que uno de los trabajadores de forma rutinaria trabaja entre sábados y domingos

#### **7.16 Gastos: procedimientos de pagos**

Para poder cubrir los gastos, está depende en su totalidad de la ventas del combustible es quien cubre el 100% del gasto corriente, por medio de la venta de dicho producto la recaudación se lo receipta con la encargada de la administración de la gasolinera luego se procede al cuadre del dinero y con la contadora encargada del manejo del sistema esto se informa al jefe inmediato que es el Gerente General, para después informar al Presidente quien es el encargado de confirmar y autorizar para que se haga el depósito correspondiente en el banco.

Si se registran todos los comprobantes debidamente numeradas para los pagos por lo general se emiten cheques esto exclusivamente en el pago de los proveedores ya que el pago de roles directamente se lo realiza mediante depósito en cada una de las cuentas, la autorización y firma de los cheques para el desembolso lo realiza el Gerente y el Presidente de la Cooperativa.

## **7.17 Control interno de los ingresos**

### **7.17.1 Ingresos operacionales**

En este grupo se contabilizarán los ingresos provenientes por: recaudación de frecuencias, encomiendas, transporte de pasajeros

Los valores facturados en cada oficina por venta de boletos son entregados en su totalidad al transportista.

Registrar aquellos rubros necesarios para cubrir los gastos presupuestarios y no presupuestarios que sean necesarios durante el período económico respectivo.

El registro de estas cuentas deberá cumplirse de acuerdo a las disposiciones y condiciones establecidas en el presupuesto y reglamento interno.

Se establecerán conceptos y montos máximos así como los plazos a ser cancelados.

### **7.17.2 Control interno de gastos**

#### **Gastos operacionales**

Registran los valores pagados al personal por concepto de sueldos y otros beneficios establecidos en las leyes y reglamentos respectivos, así como por las provisiones que den lugar los beneficios sociales tales como décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva y sueldos.

Registrar los valores que perciben los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia que por su funcionamiento no tiene relación de dependencia con la cooperativa, cumpliendo con las leyes y reglamentos tributarios; el pago de los valores que éstos perciben debe estar debidamente reglamentado o autorizado por la Asamblea General.



Todos los rubros de gastos constan en el presupuesto elaborado por el Gerente, Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea General. Cualquier reajuste presupuestario, deberá ser aprobado por el Consejo de Administración y Gerente.

#### **7.18 Personal, roles, nómina, recursos humanos, procedimientos.**

La persona encargada de la parte operativa es quien elabora la tabla de trabajo y los cuadros de trabajo para cada uno de los socios en este caso es la secretaria del Gerente es quien realiza la actividades diarias que se desarrollaran en base a ese cronograma se emite un informe a contabilidad determinando cuanto trabajo el empleado o los recorridos que hizo en base a eso de realiza los roles en contabilidad.

#### **7.19 Patrimonio y capital social.**

El patrimonio de la cooperativa estará integrada por el capital social, el Fondo irrepertible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General.

El capital social de las cooperativa sea variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente valuadas por el Consejo de Administración. Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportaciones, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al diez por ciento (10%) del capital social.

Los certificado de aportaciones entregados a los socios serán de un valor de 43 dólares, cada uno; en su diseño incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dicha aportaciones y la firma de Presidente y Gerente.

#### **7.20 Presupuestos y controles.**

Presupuesto se lo maneja de manera anual y esta depende de los tiques ya que se lo elabora en base al presupuesto la cual sirve para cubrir varios gastos que tiene la empresa. Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes, analizando el presupuesto del año anterior se elaborara dicho presupuesto para el año entrante, la aprobación de los presupuesto está a cargo del consejo de vigilancia, Presidente y Gerente.

#### **7.21 Control interno, auditoría.**

Sí se cumple con auditoria externas esto se lo realiza anualmente esto dispuesto por la ley la cual se envía el informe a la superintendencia de Compañías

El fin de este proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar que dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

La responsabilidad de la ejecución de esta Auditoría deberá estar a cargo de un auditor interno de la cooperativa por lo cual será la o el único responsable de manejar apropiadamente la investigación que se va realizar, para asegurar

el trabajo a cumplir. Además deberemos mantener concordancia con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas.

El control de interno de auditoria no se lo ha hecho debido a que no cuenta con un auditor la Cooperativa

## 7.22 Detalle de cargos y funciones administrativo y operativo.

(Fuente Cooperativa "Flor del valle según organigrama actual)

CARGOS Y FUNCIONES "FLOR DEL VALLE "		
C.I	Nombres y Apellidos	Cargo Actual
171336766-0	GINA ALEXANDRA AGUIRRE GRANDA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
171653479-5	ALVARO MIGUEL BENAVIDES TAMBA	ADMINISTRADOR
100370339-2	ANDREA YOMAIRA BERNAL CUASAPUD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
171602793-1	RAFAEL ALEXANDRE PEÑAFIEL MORALES	ADMINISTRADOR DE LOCALES ESTABLECIMIENTOS
171088333-9	FAUSTO JAVIER MONTEROS VILLALBA	GERENTE AFINES
172102128-3	OLIVA GUADALUPE MONTEROS CARTAGENA	ASITENTE AYUDANTE AUXILIAR CONTABILIDAD
171564639-7	MERY TABANGO	ENCOMIENDAS RECEPCION
100404836-9	LISETH MONOTOA	ENCOMINDAS ENTREGA

### 7.22.1 Departamento Operativo.

Son 6 personas que laboran las cuales son quienes esta encargadas de la parte administrativa y 2 que laboran en facturaciones, despacho, recepción de encomiendas.

## 8 CASO PRÁCTICO

### 8.1 Diagnóstico

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico Organizacional se diseñaron los proyectos que conformarían parte del plan de mejoras en el sistema administrativo y operativo.

No	Nombre del proyecto	Indicadores a mejorar
1	Fortalecimiento del trabajo en equipo.	Trabajo en equipo. compañerismo
2	Adopción de una mejor comunicación interna	Comunicación Confiabilidad en su trabajo
3	Programa de capacitación del personal administrativo y operativo	Conocimiento de sus funciones Cumplimiento de sus actividades

### 8.2 Objetivo General del diagnóstico

Conocer la situación administrativa Análisis del sistema administrativo y operativo existente.

#### 8.2.1 Objetivos Específicos

- Conocer los procesos y el sistema que maneja la cooperativa
- Conocer de qué manera está desarrollado el organigrama de la Cooperativa "Flor del valle".

- Determinar las funciones y actividades por áreas y departamentos

### **8.2.2 Variables**

- Sistema de la cooperativa
- Organigrama de la cooperativa
- Trabajadores administrativos y operativos

### **8.2.3 Indicadores**

- Ubicación
- Sistema de la cooperativa
- Estructura Organigrama
- Funciones nivel jerárquico
- Trabajadores administrativos y operativos
- Nivel de eficiencia

### 8.3 Matriz Diagnóstica.

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA	FUENTE
Evaluar los procesos y el sistema que maneja la cooperativa	Procesos de la cooperativa	Oficinas y departamentos	Observación	Personal
		Procesos de la cooperativa	Entrevista	Directivos
Conocer de qué manera está desarrollado el organigrama de la Cooperativa "Flor del valle".	Organigrama de la cooperativa	Estructura Organigrama	documentos	Documentos Cooperativa
		Funciones nivel jerárquico	Estatutos	Documentos Cooperativa
Determinar las funciones y actividades por áreas y departamentos	Trabajadores administrativos y operativos	Trabajadores administrativos y operativos	Nómina de funciones y cargos	Documentos Cooperativa
		Nivel de eficiencia	Entrevista	Directivos socios

### 8.4 FODA.

#### Integridad

- Somos colaboradores, confiables, honestos leales con nuestros clientes y con nuestra organización con alto sentido de responsabilidad

### 8.5 Compromiso.

- Exigencia voluntad propia, empleo de nuestras capacidades por el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de nuestra organización.

Al haber obtenida dicha información de la situación actual de la Cooperativa se ha procedido a realizar el FODA de la Cooperativa, "Flor del Valle"

<b>FORTALEZAS</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única Cooperativa de Transporte Interprovincial en el cantón Cayambe legalizada</li> <li>2. Cuenta con él un buen número de Unidades Modernas</li> <li>3. Cuentan con infraestructura y oficinas propias</li> <li>4. A la Cooperativa se la identifica con el cantón Cayambe</li> <li>5. Cuentan con Gasolinera y el servicio de encomiendas.</li> <li>6. Juventud de los Directivos y experiencia en las áreas que se desempeñan</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La nueva ley de tránsito que regula la transportación de pasajeros</li> <li>2. La competencia es mínima y no posee servicio de terminal a terminal</li> <li>3. La mayor parte de las personas viajan en transporte interprovincial.</li> <li>4. Favorece al turismo y comercio del país</li> <li>5. Modernizar los servicios de la Gasolinera</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuentan con un plan para el mejoramiento de sistemas administrativos</li> <li>2. Falta de Capacitación de los Socios, Directivos y Empleados</li> <li>3. No se modernizan los procesos de venta de tiques y encomiendas</li> <li>4. Falta de un Taller mecánico y repuestos</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal de otras Cooperativas de Transporte debido a que hay servicio de transporte sin regulación alguna son ilegales.</li> <li>2. Servicio de transporte ejecutivo como furgonetas no reconocido por la ley organizada en compañías</li> <li>3. Inestabilidad política en el sector del transporte interprovincial ya que se dio la orden de cerrar terminales o sucursales en la capital.</li> <li>4. Posible elevación de precios de combustible.</li> </ol>

## 8.6 Análisis de la Observación Directa

La observación se aplicó a la Cooperativa “Flor del Valle” con el fin de establecer cuáles son los aspectos fundamentales que se tomaron para la estructuración organizacional, también los procedimientos administrativos y operativos que se debe aplicar en cada una de las actividades diarias de la cooperativa, nos permitió hacer la validación de los documentos que sirven de soporte, para determinar procedimientos correctos para la organización, planificación, dirección, control, y determinar si se están cumpliendo con las normas, políticas y reglamentos de la cooperativa, estableciendo si el recurso humano está debidamente capacitándose mediante cursos, si cuenta con el equipamiento y recurso tecnológicos, necesarios en cada departamento. Dar un informe diario de las funciones y actividades que cada uno de los trabajadores está realizando diariamente si se lo está haciendo de manera ordenada y dando el reporte respectivo al final de cada jornada , para que los procesos sean lícitos y adecuados, si todos los trabajadores esta equipados con todos los suministros necesarios para su buen desempeño, de la misma forma el saber si los niveles jerárquicos se están respetando, saber si todos los funcionarios principales reciben comentarios y críticas constructivas para su buen desenvolvimiento de actividades.

Los procedimientos para el registro que realiza el departamento de contabilidad de la cooperativa han sido elaborados de una manera inadecuada e imprecisa En cuando al mecanismo de llevar las cuentas no existe un buen manejo contable ya que no se registran las transacciones diariamente lo que podría causar información irreal y a su vez perdida de los documentos de soporte.

Mediante la observación pudimos notar que los procesos de ingreso y egresos se ejecutan de una manera incorrecta ya que no se hace ningún control ni verificación de la autenticidad del dinero. No se realizó ningún registro de los ingresos y egresos, lo único que se hace es depositar el dinero en el banco. Al final del día pude observar que no se realiza las debidas autorizaciones de los



Gerentes tampoco del cierre de caja, por lo que no se sabe si existirá algún faltante alguno

Conocer mediante la observación de la adecuada instalación y equipamiento para la aplicación de esta técnica nos dirigimos a las oficinas de la Cooperativa con la finalidad de conocer sus estado actual en la que se encuentra, la misma que cuenta con una estructura administrativa y operativa la cual no está bien distribuida ya que en mismo departamento desarrollan todas las actividades lo cual ocasionan incomodidad al personal.

**Sistema contable que utiliza actualmente FENIX.** Es mecanizado no permite un buen desenvolvimiento en las actividades de la cooperativa. Ya que el sistema que utilizan se llama FENIX pero no cumple con lo requerido para las funciones como son facturación directa del sistema tampoco manejo de inventarios.

El área administrativa y operativa es la parte medular de este negocio de servicio, y éstas no han contado con los instrumentos y procedimientos necesarios para su ejecución y control, la cual ocasionaría la disminución del compromiso entre trabajadores y por ende la cooperativa se desvíe de alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez aplicada la recolección de datos y sus respectivos análisis se ha detectado que la mayoría de las actividades de los sistemas administrativos y operativos presentan diversas complejidades, muchos de los cuales no son necesarios para la empresa sino todo lo contrario hacen que se pierda tiempo, internamente por la falta de un proceso administrativo eficaz y oportuno que contribuya a que la empresa sea eficiente y se encamine a alcanzar sus objetivos.

El proceso de contratación al personal no se lo ha realizado de acuerdo a parámetros establecidos según la administración actual por lo que se ha contratado a personas no aptas para determinados cargos, ya que debido a su bajo conocimiento y falta de capacitación sus rendimientos no han sido los más

adecuados lo que podría ocasionar que la empresa adquiriera más personal sin que se lo necesite y se influya en un gasto innecesario.

### **8.7 Análisis del proceso de la administración.**

#### **Variables:**

- Planificación interna.
- Organización de la cooperativa.
- Proceso de dirección.
- Sistema de controles internos

#### **Indicadores:**

- Formulación objetivos, políticas, normas, reglas
- Funciones y responsabilidades
- Comportamiento individual y grupal
- Nivel de rendimiento laboral.

#### **8.7.1 Análisis del sistema administrativo:**

En esta etapa el Gerente conjuntamente con sus colaboradores debe establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de la Cooperativa de transportes “Flor del Valle”. , es decir, deberá determinar de forma proactiva lo que va a hacerse en un futuro determinado. Por lo que el mejoramiento en la atención trae consigo incremento de clientes y por ende se vería reflejado en la parte económica de la Cooperativa.

### **8.7.2 Análisis de la Organización:**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones, así como se indica en el organigrama propuesto.

### **8.7.3 Análisis de la Dirección:**

El Gerente debe mantener la acción e influencia interpersonal para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos, la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. Esto se deberá realizar mediante capacitaciones continuas y reconocimientos, mejor trabajador de la semana, por el esfuerzo que demuestra como resultado en sus actividades.

### **8.7.4 Análisis del Control:**

En la administración de servicios se describen los procesos para descubrir los estándares existentes en la organización, identificar y corregir las carencias, impulsar la coherencia en la definición de los mismos y administrarlos mediante el establecimiento de una función de servicio de administración de cambios. La implementación de procesos y prácticas recomendadas de administración de servicios, permite que la organización desarrolle conocimientos y técnicas en su entorno, y los resultados obtenidos mediante un control que se realiza todos los días de ingreso al puesto de trabajo y salida de la misma.

## **8.8 Análisis de la entrevista realizada**

### **ENTREVISTADOS: Personal administrativo y operativo.**

#### **1. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando dentro de la Cooperativa?**

Todo el personal lleva laborando en un promedio de 3 a 5 años a excepto del Gerente que tiene 18 dentro de la Cooperativa de los cuales tiene un año al frente como Gerente.

#### **2. ¿Cuántos años ocupando el cargo actual?**

El personal tiene el mismo promedio de tiempo laborando dentro de la cooperativa y en el cargo, esto nos refleja que no hay una rotación del personal ya que se debe tomar en cuenta que ningún personal es indispensable dentro de las funciones operativas y administrativas.

#### **3. ¿Cómo alcanzó su cargo?**

Los cargos que ocupan los directores lo consiguieron por medio del tiempo y votación en una asamblea general, siendo socios responsable en el cumplimiento de los estatutos internos, y del resto del personal administrativo y operativo por medio de conocimientos y preparación académica

#### **4. ¿Cree Ud. Que durante este tiempo la empresa ha alcanzado una evolución continua? ¿Cuál ha sido su aporte?**

Si, ya que se ha exigido a todos los socios y trabajadores a cumplir con los reglamentos internos y externos de la cooperativa cada uno ha puesto su granito de arena para que la cooperativa siga evolucionando.

#### **5. ¿Cómo cree que son las relaciones entre trabajadores?**

Existe un poco de un ambiente negativo entre socios directivos y empleados. Existe poco compañerismo entre choferes y oficiales.

**6. ¿Qué factores cree usted que se involucran al momento de calificar un ambiente laboral?**

Quejas de parte de los usuarios, compañerismo, respeto, reuniones de integración. Incomodidad de los socios.

**7. ¿Cree usted que las decisiones tomadas durante este tiempo han sido las más adecuadas?**

Las más adecuadas no, ya que hace falta información al respecto de las decisiones que se están tomando para cambiar poco a poco el sistema para mejorar el servicio y los procesos, actividades diarias que realizan ya que los cambios dentro de una organización lleva tiempo.

**8. Si tuviera que realizar ciertos cambios en la organización, ¿Qué cambios haría y en qué área?**

Se deben realizar algún cambio dentro de toda la organización por partes y funciones ya que es muy importante que cada trabajador tenga funciones específicas, esto permitiría que las actividades que realizan todos los días no sea estresante. Porque se nota poco interés de parte de sus integrantes.

**9. Según su criterio, ¿Las actividades que se desarrollan en la organización son acordes con las requeridas en la actualidad?**

Si pero cuando se entra a un proceso de cambios y esto involucra cierta demora para ver los resultados y así podremos ver si estamos o no al nivel requerido en la actualidad.

**10. ¿Cree usted que la organización requiere de cambios en las actividades que está desarrollando?**

Si se debería hacer todo lo posible para corregir errores y estar a un nivel superior dentro de las actividades que se ofrece.

**12. ¿Involucra a todos para tomar una decisión?**

Las decisiones se las toman en asamblea y participan todos los socios, pero la falta de comunicación ha hecho que existan desniveles y desacuerdos.

**13. ¿Cuenta con un sistema de información?**

Sí, pero necesitan una pronta renovación como son los sistemas informáticos ya que muchas veces eso dificulta la agilidad para atender a los clientes. Y la comunicación entre unidades por medio de radios de alta frecuencia.

**14. ¿Piensa Ud. que es necesario renovar los equipos?**

Sí, de hecho dentro de los cambios que se debe efectuar está el de implementar nuevos equipos tangibles, computadoras nuevos software, sistemas contable.

**15. ¿Qué piensa Ud. sobre los actuales sistemas administrativos y operativos?**

Excelentes                      Buenos                      Malos                      Pésimos

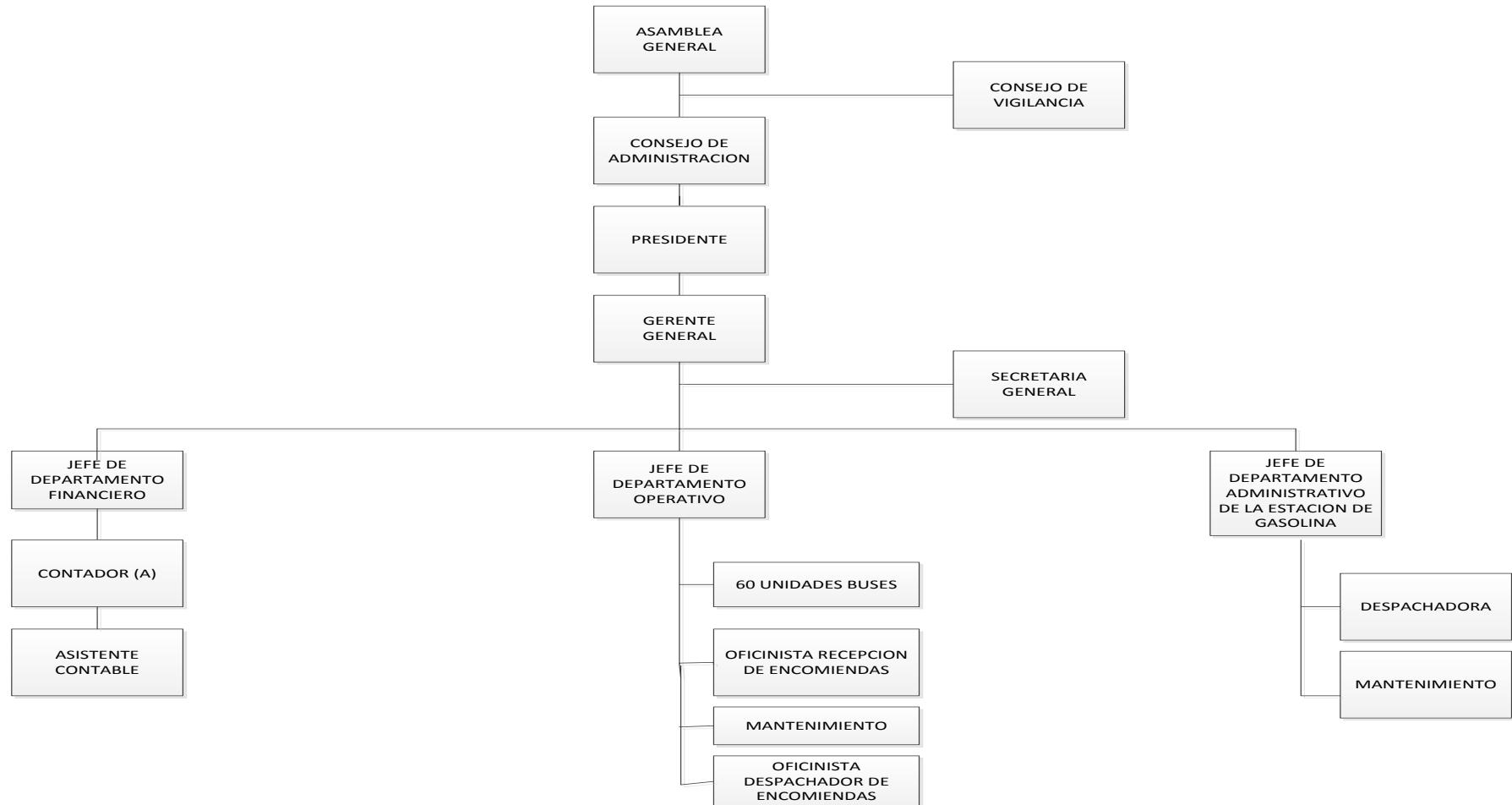
Son buenos pero se debe tomar muy en cuenta que se necesita cambios para la continua marcha de la cooperativa.

**16. ¿Requiere reestructurar los actuales sistemas administrativos y operativos y por qué?**

Si, por qué necesitamos incrementar la confianza de los usuarios y estar en continuo mejoras y modernización, llevar la cooperativa por un excelente camino y la conformidad de los socios y que cada trabajador se sienta comprometido en sus funciones. Estos conocimientos se pueden utilizar para optimizar el rendimiento de las operaciones de forma que se asegure la cobertura de las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa.

## 8.9 Propuesta de organigrama

(elaborado por: Marcelo Tixicuro, 30 de Julio 2014)



## **Propuesta de mejoramiento de sistemas administrativos y operativos mediante flujogramas para la Cooperativa “Flor del Valle”**

### **8.9.1 Asamblea General**

**Responsables:** Secretaria y Consejo administrativo.

**Objetivo:** direccionar la correcta instalación de la Asamblea General.

Es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad, donde se toman las decisiones para la marcha y su funcionamiento. Los acuerdos adoptados en el curso de la reunión serán incluidos en el acta de la reunión. Entre sus funciones son:

#### **Cargos.**

1. Aprueba planes de Trabajo y Presupuesto.
2. Reformar los estatutos.
3. Resuelve en apelación sobre los reclamos o conflictos entre socios.
4. Autoriza la adquisición de bienes o la suspensión.

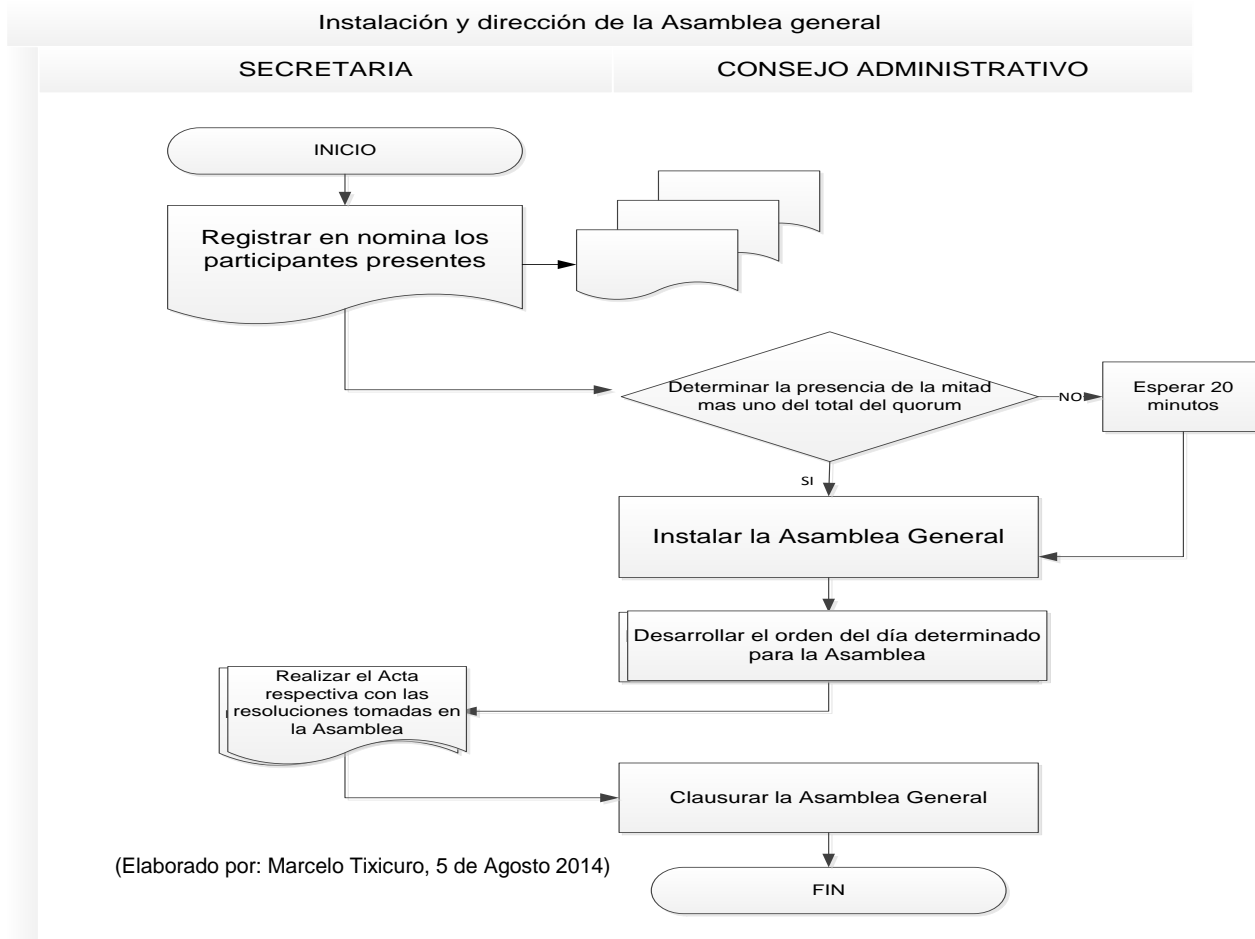
#### **Procedimientos:**

1. Secretaria registrar en nómina los participantes presentes.
2. Consejo administrativo determinar la presencia de la mitad más uno del total del quórum, mediante 20 minutos de espera se instala la Asamblea General.
3. Desarrollar el orden del día determinado para la Asamblea.
4. Secretaria realiza el acta respectiva con las resoluciones tomadas en la Asamblea.
5. Por último el Consejo administrativo clausura la Asamblea General.



## Control.

Se realiza los controles por medio de registro de asistencias de socios, el cual lo revisa el Consejo de vigilancia.



### 8.9.2 Aprobación de Estatutos por la Junta de Accionistas Socios

**Responsables:** Presidente, Gerente general y Asamblea de socios

**Objetivo:** establecer la Junta de accionistas.

La Junta de Accionistas es la autoridad suprema de la Cooperativa “Flor del Valle”. Sus acuerdos obligan a los demás órganos de la Cooperativa y a los socios presentes y ausentes siempre que se hubieren adoptado conforme al Estatuto, Reglamento y Dispositivos legales vigentes.

**Cargos.**

Las Junta General de Socios serán convocadas y presididas por el Presidente del Directorio, sus principales funciones y cargos son los siguientes:

1. Aprobar e interpretar su propio Reglamento.
2. Aprobar en última instancia las operaciones y la gestión administrativa que se realiza diariamente.
3. Aprobar en última instancia las modificaciones al estatuto de la Cooperativa "Flor del Valle".
4. Resolver en última instancia las aplicaciones de las sanciones impuestas por la Gerencia y los socios.
5. Resolver los asuntos que no sean competencia de otros órganos y que sean sometidas a su consideración de acuerdo a procedimientos internos.
6. Nombrar, supervisar y remover al Gerente, a los ejecutivos y a los trabajadores.
7. Aprobar modificar e interpretar los Reglamentos internos, excepto los que sean de competencia de la Junta de Accionistas.
8. Aprobar el ingreso, renuncia y exclusión de los socios.
9. Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la Gerencia proponga para la óptima realización de los fines de la empresa.

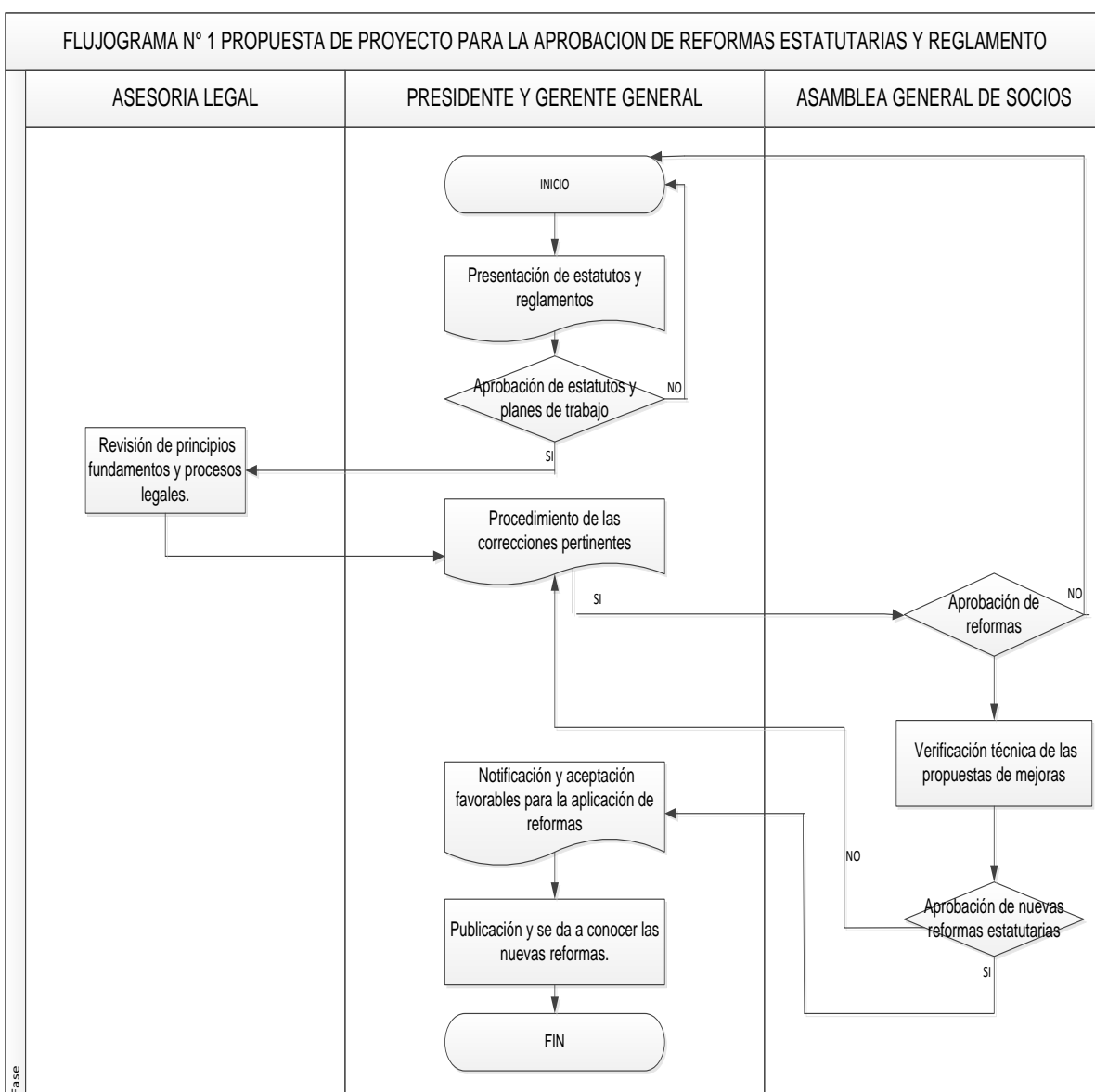
**Procedimientos:**

1. Presidente y Gerente general realizan la presentación de los estatutos y reglamentos, se aprueba o no los documentos presentados.
2. Se realiza una petición de asesoría legal de los principios y fundamentos y proceso legales.
3. Se realiza las correcciones pertinentes. Para luego la Asamblea general realice la aprobación respectiva de los estatutos presentados.
4. Se realiza la verificación técnica y aprobación de la propuesta de los estatutos y reglamentos.

5. Realiza la notificación y aceptación favorable para la aplicación de las reformas.
6. Publicación para dar a conocer las nuevas reformas que se aplicaran dentro de la Cooperativa por parte del Presidente y Gerente.

**Control.**

El Consejo de vigilancia realiza el control por medio de los estatutos y el reglamento interno legalmente aprobados.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 8 de Agosto 2014)

### **8.9.3 Propuesta para la elaboración de procedimiento aprobación y ejecución presupuesto.**

**Responsables:** Asamblea general, Consejo de vigilancia, Gerente y Contador.

**Objetivo:** Establecer procedimientos adecuados para la elaboración del presupuesto

#### **Cargos.**

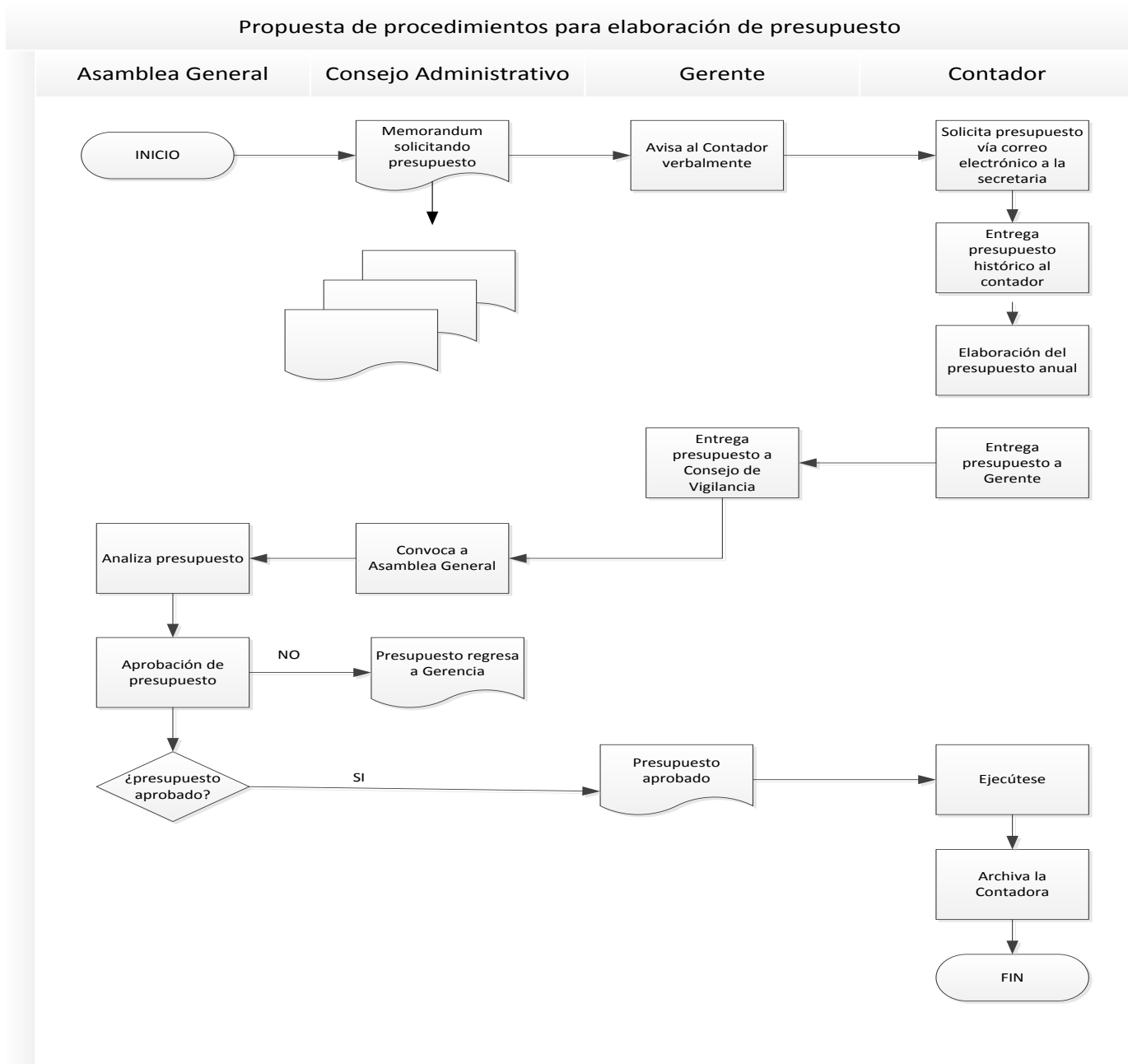
1. Evaluar el plan de trabajo y presupuesto del periodo terminado
2. Solicitar información necesaria para realizar el plan de trabajo
3. formulación de nuevos planes de trabajo y presupuesto

#### **Procedimientos:**

1. Evaluar el plan de trabajo y presupuesto del periodo terminado, en base a criterios técnicos, índice de eficacia y niveles de cumplimiento
2. Solicitar información necesaria para realizar el plan de trabajo y presupuesto para el próximo periodo.
3. Una vez realizado el plan de trabajo y presupuesto, esto deberán ser aprobados por el Consejo de Administración.
4. En caso de no ser aprobados se deben proceder a realizar los ajustes recomendados por el organismo.
5. En el caso de ser aprobados tanto el plan de trabajo como el presupuesto anual, el Gerente deberá coordinar las acciones de fin de ejecutarlo y cumplirlo satisfactoriamente.
6. Esto nos permitirá para la formulación de nuevos planes de trabajo y presupuesto, pero si no se dispone de toda la información no se podrá plantear un buen plan de trabajo y presupuesto a futuro, ya que esto se lo realiza con la finalidad de obtener mejoras para la cooperativa con la colaboración de todos los socios por la mayoría.

## Control

El Consejo de vigilancia es quien realiza el control de los presupuestos, el desempeño personal y que equipo de la Cooperativa.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 9 de Agosto 2014)

#### **8.9.4 Consejo de administración.**

**Objetivo:** Establecer procesos para la aprobación actividades de financieros semestrales.

**Responsables:** Contador, Auxiliar contable, Gerente, Consejo de administración.

#### **Cargos.**

La contadora de la Cooperativa "Flor del valle" realiza el proceso contable y emite los Estados y las actividades Financieras de periodo que son requeridos, para luego el auxiliar contable prepara el análisis financiero en base a indicadores, después el Gerente realiza la revisión y al evaluación correspondiente de los Estados financieros que se le presentaron, luego se presenta los estados financieros y el análisis al Consejo de Administración a fin de que sea aprobados, se propone las Observaciones y recomendaciones a fin de mejorar los resultados presentados en la entidad.

#### **Procedimientos:**

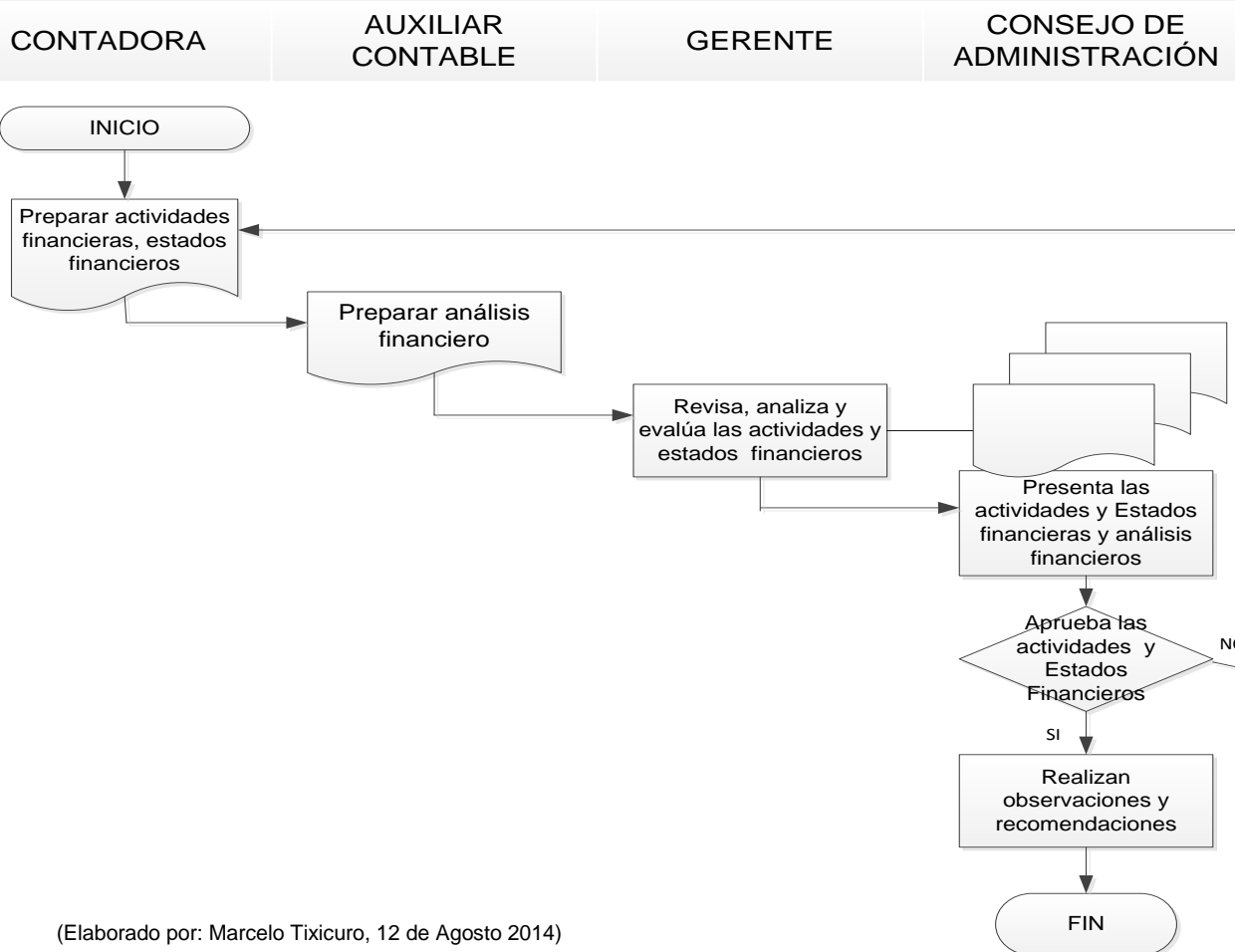
1. La contadora prepara actividades financieras con los estados financieros.
2. Prepara análisis financiero por parte del auxiliar contable.
3. El Gerente revisa analiza evalúa las actividades y estados financiero presentados por la contadora.
4. El consejo administrativo presenta las actividades y estados financieros y los analiza, para luego aprobar dichas actividades financieras.
5. Luego realiza las observaciones y recomendaciones respectivas.

#### **Control:**

Controla todo el sistema interno aprueba actividades financieras.

Consejo de vigilancia es quien realiza el control mediante las actividades de estados financieras presentados por contabilidad y el auxiliar contable.

## Propuesta para aprobar actividades y estados financieros financieras semestrales



### 8.9.5 Consejo de vigilancia.

**Responsables:** Consejo de vigilancia, Consejo administrativo.

**Objetivo:** Establecer funciones del consejo de vigilancia para ejecutar políticas y procedimientos.

#### Cargos.

En la reunión de consejo de vigilancia se propone modificar algunas políticas y procedimientos , para la cual se analiza las normativas existentes en lo referente a políticas y procedimientos necesarios para ejecutar la propuesta, se propone las modificaciones de políticas referentes a fin de ejecutar la propuesta de forma inmediata y eficiente, para dejar constancia de lo propuesto en el

informe del consejo de vigilancia y emitir al Consejo de Administración para su conocimiento y aprobación definitiva.

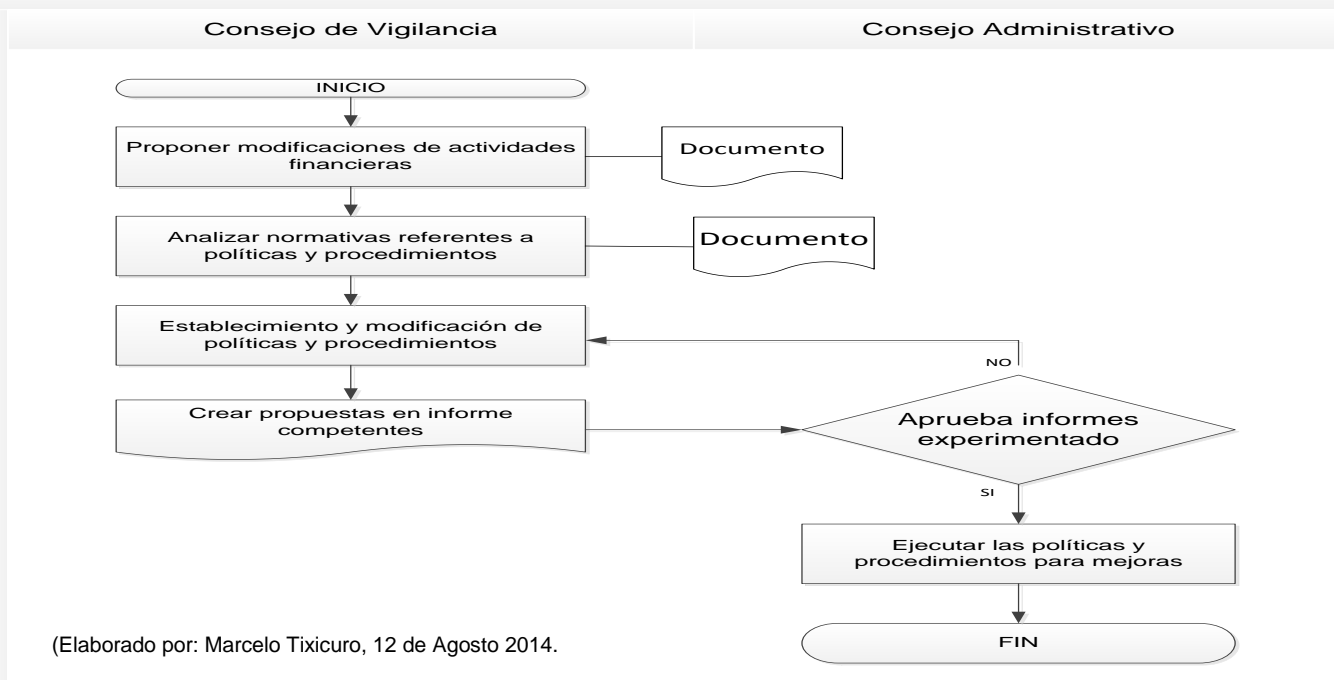
### Procedimientos:

1. El consejo de vigilancia propone modificaciones de actividades financieras dependiendo las necesidades de la Cooperativa.
2. Luego analiza las normativas referentes a políticas y procedimientos.
3. Establece y realiza las modificaciones de políticas y procedimientos propuestas.
4. Consejo de vigilancia crea o diseña propuestas en los informes competentes.
5. Consejo administrativo se encarga de aprobar los informes.
6. Ejecuta las políticas y procedimientos para las mejoras.

### Control:

Controla actividades económicas y financieras, se emite el informe aprobado a fin de que sea ejecutado por la Cooperativa.

Propuesta de las funciones del Consejo de Vigilancia para ejecutar políticas y procedimientos





### **8.9.6 PRESIDENTE.**

**Responsables:** Presidente de la Cooperativa.

### **8.8.7 Propuesta funciones del Presidente de la cooperativa “Flor del Valle”**

**Objetivo:** Establecer funciones principales del Presidente de la cooperativa “Flor del Valle”

**Cargo. Presidente,** reporta al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General.

#### **Responsabilidades.**

1. Ejercer la representación legal de la empresa.
2. Supervisar el cumplimiento de los planes y programas.
3. Firmar todo documento que implique obligaciones de pago y contrato, conjuntamente con el Gerente..
4. Formular con el gerente el plan de desarrollo anual y los presupuestos correspondientes en base a los objetivos y políticas aprobados por el directorio.
5. Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades de la empresa que conlleven al logro de los objetivos establecidos, políticas, planes y presupuesto aprobado y disponer las medidas correctivas que sean necesarias.

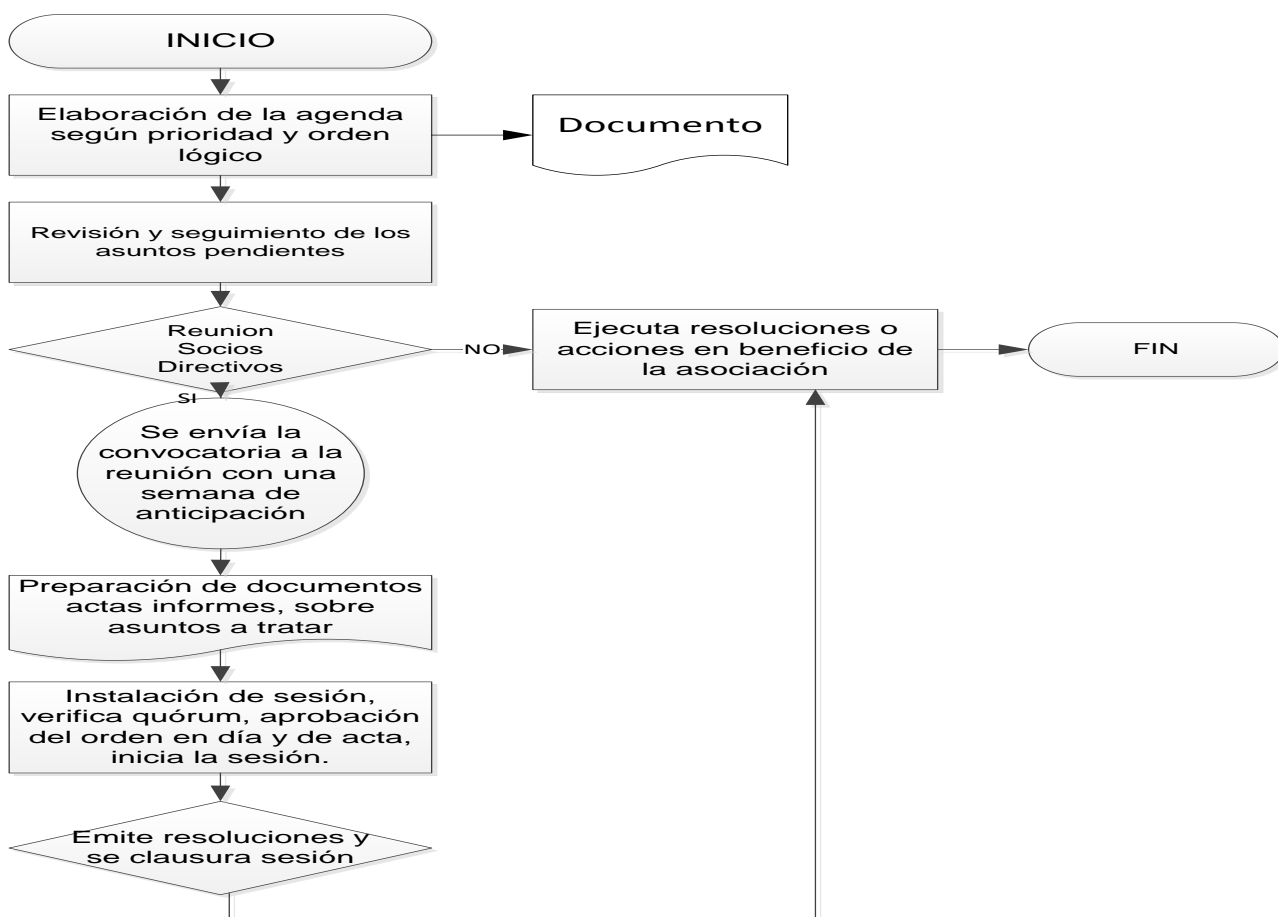
#### **Procedimientos:**

1. Presidente elabora la agenda según prioridad y orden lógico.
2. Realiza la revisión y seguimiento de los asuntos pendientes.
3. Convoca a reunión de socios y directivos.
4. Realiza el envío de la convocatoria a la reunión con una semana de anticipación.
5. Prepara los documentos y actas de informes sobre los asuntos a tratar en la reunión.

6. Instala la sesión y verifica el quórum aprueba el orden del día y de acta inicia la sesión.
7. Emite las resoluciones y se clausura la sesión.

### Control:

Controla las actividades de la empresa en concordancia con los objetivos, políticas, planes y presupuestos aprobados, controlando que los recursos de la misma sean utilizados de una manera racional, con un criterio de eficiencia, que redunde en una mayor productividad y procure bienestar para los asociados.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 14 de Agosto 2014)

### **8.9.8 GERENTE GENERAL.**

**Responsable:** Gerente General, Consejo Administrativo

**Objetivo:** Realizar funciones específicas del Gerente mediante flujo gramas

**Cargo. Gerente general,** reporta al Presidente

#### **Responsabilidades.**

1. Responsable directo del manejo de la Cooperativa “Flor del Valle”
2. Coordinación directa con el departamento de Operaciones y el Administrativo (encomiendas).
3. Responsable del Área de Seguridad.
4. Responsable del Comité de Vigilancia
5. Delega funciones y responsabilidades de Operaciones y Administración.
6. Asistencia permanente a las reuniones de Directorio con su equipo de trabajo

#### **Procedimientos:**

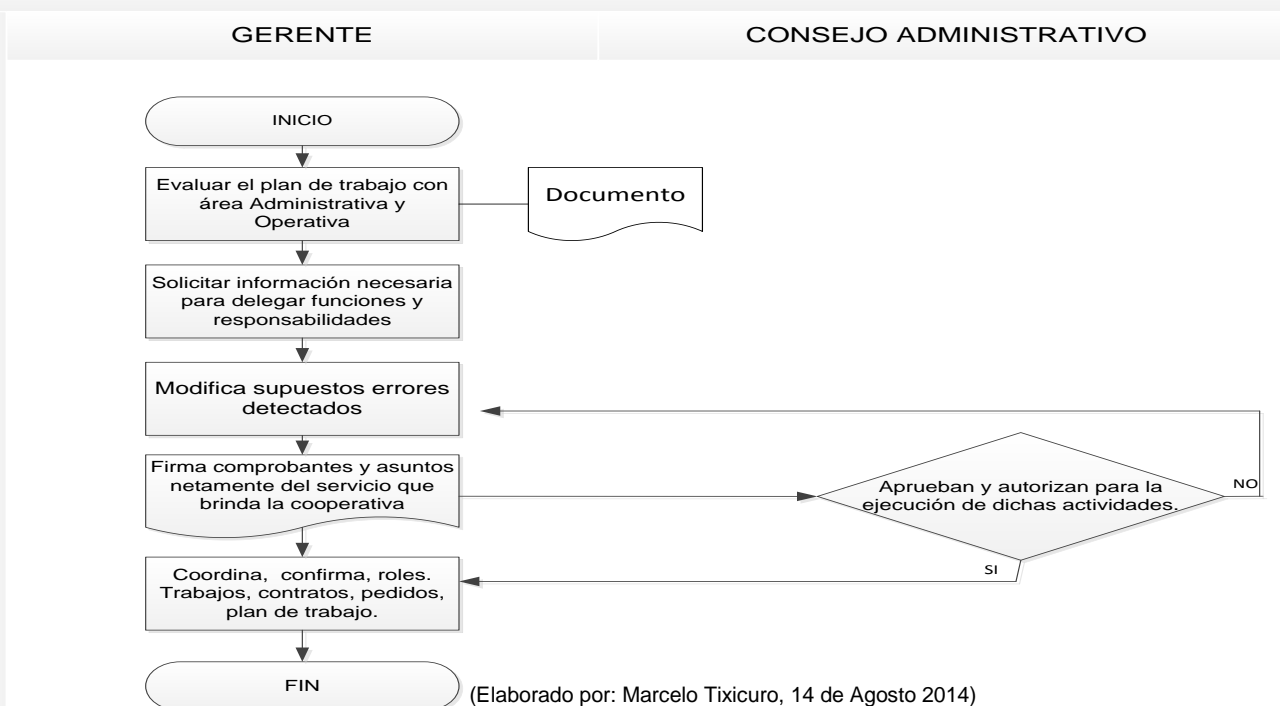
1. Programar y realizar reuniones de trabajo con el personal a su cargo, promoviendo la eficiencia y el máximo rendimiento de los recursos humanos asignados.
2. Supervisar que el personal a su cargo cumpla con sus funciones, procedimientos, políticas y normas establecidas.
3. Evaluar al personal a su cargo, proponiendo las contrataciones, promociones, cambios o despidos del personal.
4. Proponer cursos o programas de capacitación para el personal de la oficina a su cargo, orientados a su perfeccionamiento técnico, de acuerdo al presupuesto aprobado.

5. Proponer los cambios en la estructura orgánica, normas procedimientos, formularios y descripción de puestos de la oficina a su cargo, coordinando con la Gerencia General.
6. Firmar los comprobantes y órdenes de pago de los asuntos directamente relacionados con su área funcional.
7. Firmar la correspondencia cuyo contenido esté de acuerdo con la importancia del asunto y la jerarquía de su cargo.
8. Confirmar el trabajo de horas extras y / o trabajos extraordinarios del personal de la oficina a su cargo.
9. Aprobar el rol de vacaciones anuales, así como las modificaciones necesarias del personal de la oficina a su cargo.

### Control:

Ejercer el control y la representación administrativa de la Cooperativa y desarrollar las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control que brinda la Cooperativa, de acuerdo con las atribuciones conferidas por el Estatuto y aquellas especiales que le conceda el Directorio mediante el poder.

#### Funciones del Gerente General



### 8.9.9 Secretaria

**Responsables:** Secretaria, personas asignadas

**Objetivo:** Establecer funciones adecuadas y específicas para su correcto desempeño

**Cargo:** **Secretaria General**, reporta a Gerente General, Presidente

**Responsabilidades:**

Asistir al Gerente General en labores diversas relacionadas con las actividades de la compañía, cooperar en todos los programas, proyectos y normas de operación de acuerdo a las instrucciones dadas por la Gerencia. Organizar, mantener archivos y llevar a cabo funciones de oficina como escribir textos, redactar y transcribir documentos y correspondencia, así como recibir llamadas telefónicas.

1. Ordenar la información tramitada en la oficina del Gerente General, digitando, registrando y procesando en el computador toda la información.
2. Atender al teléfono.
3. Coordinar la agenda del Gerente General.
4. Enviar y recibir documentación a través de diferentes medios.
5. Realizar propuestas y enviarlas por los diferentes medios.
6. Asistir al Gerente General en lo relacionado con clases o capacitaciones, prepara el material y todo lo relacionado que esté involucrado.
7. Cumplir las normas y procedimientos de salud ocupacional establecidas por la empresa.
8. Informar a su superior, sobre condiciones o actos en los lugares de trabajo y presentar las sugerencias de control para su estudio, participando en la elaboración de normas y procedimientos seguros de trabajo.
9. Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación a que haya sido invitado.

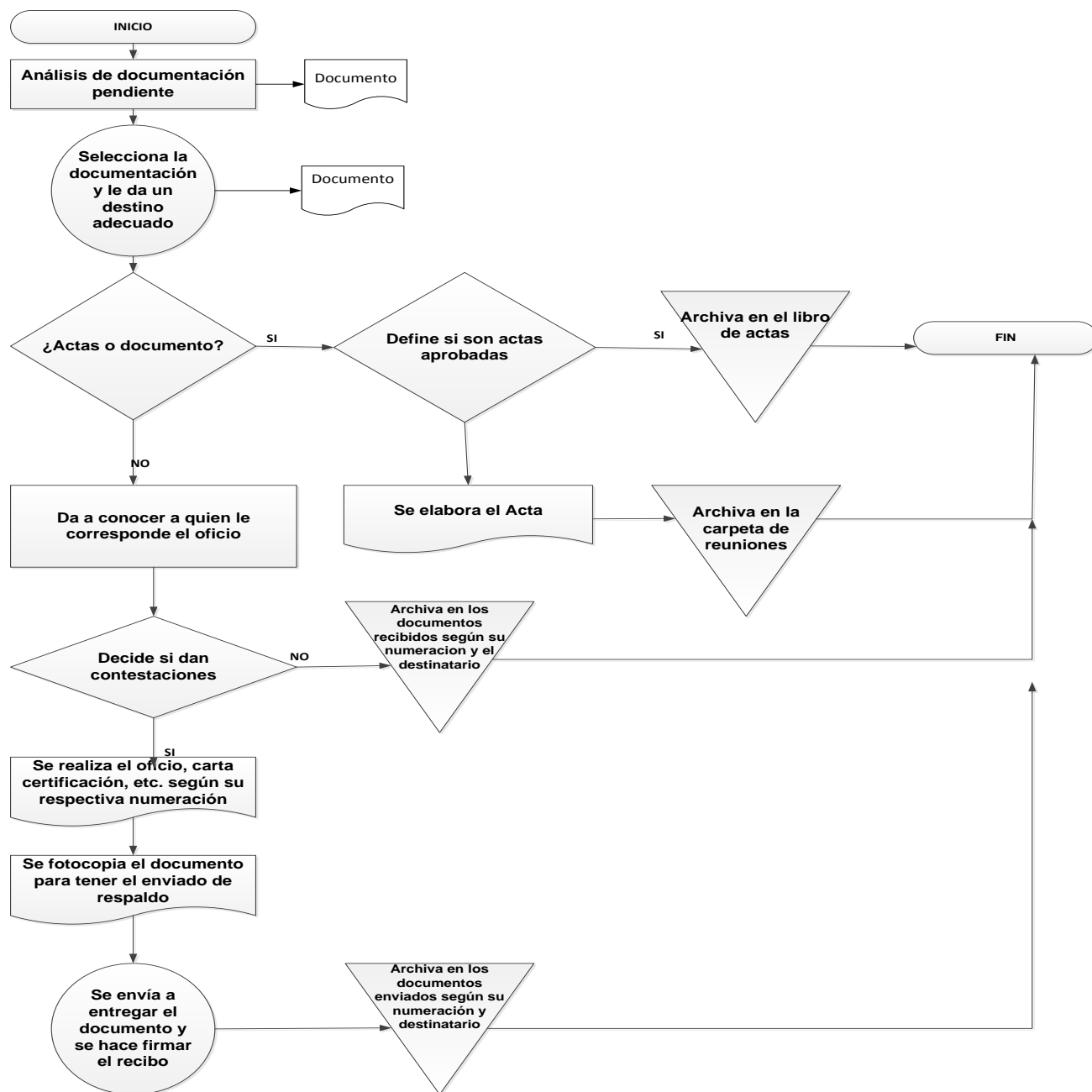
10. Buen uso y manipulación de los objetos del establecimiento.
11. Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo.
12. Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.
13. Discreción en el manejo de información confidencial importante

### **Procedimientos**

1. Secretaria analiza los documentos pendientes y trata de poner todo al día.
2. Selecciona la documentación, actas y le da un destino adecuado lo realiza diariamente define si son actas aprobadas, para luego archivar en el libro de actas.
3. Da a conocer a quien le corresponde el oficio, revisa si dan contestación al documento o acta si no tiene respuesta lo archiva donde corresponde.
4. Realiza el oficio según la respectiva numeración , se fotocopia el documento para tener

### **Control.**

La secretaria general reporta primero al gerente, quien realiza las revisiones pertinentes antes de dar paso a la autorización de los procesos que se están llevando a cabo dentro de lo administrativo y operativo de la Cooperativa, para luego el presidente conjuntamente con el Gerente autoricen o aprueben las actividades que se realizan diariamente.



Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 18 de Agosto 2014

### 8.9.10 Contadora

**Responsables:** Contadora, personas asignadas

**Objetivo:** establecer procedimientos de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

**Cargo: Contadora**, reporta jefe del Departamento Financiero

**Responsabilidades:**

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

Ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la gestión de personal, del abastecimiento de bienes y servicios y otros que se le asigne.

1. Redactar los memorandos, cartas e informes relacionados con las funciones a su cargo y distribuirlos a quien corresponda en la oportunidad requerida.
2. Controlar diariamente la asistencia del personal rentado y de apoyo e informar sobre las ausencias y la razón de las mismas.
3. Elaborar los contratos de trabajo y de locación de servicios así como las ampliaciones que corresponde, de aquellos trabajadores autorizados por la Gerencia General, e inscribirlo ante el Ministerio de Trabajo los contratos respectivos.
4. Elaborar, mensualmente, la planilla o roles de remuneraciones del personal tanto administrativo y operativo de la Cooperativa de los Directivos y hacer los seguimientos para la autorización y pago de las mismas.
5. Emitir las liquidaciones del personal rentado con contrato a Plazo Fijo e Indeterminado en los meses que corresponda y cuando termine el vínculo laboral, de acuerdo a los cálculos ejecutados.
6. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
7. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
8. Archiva documentos contables para uso y control interno.
9. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.

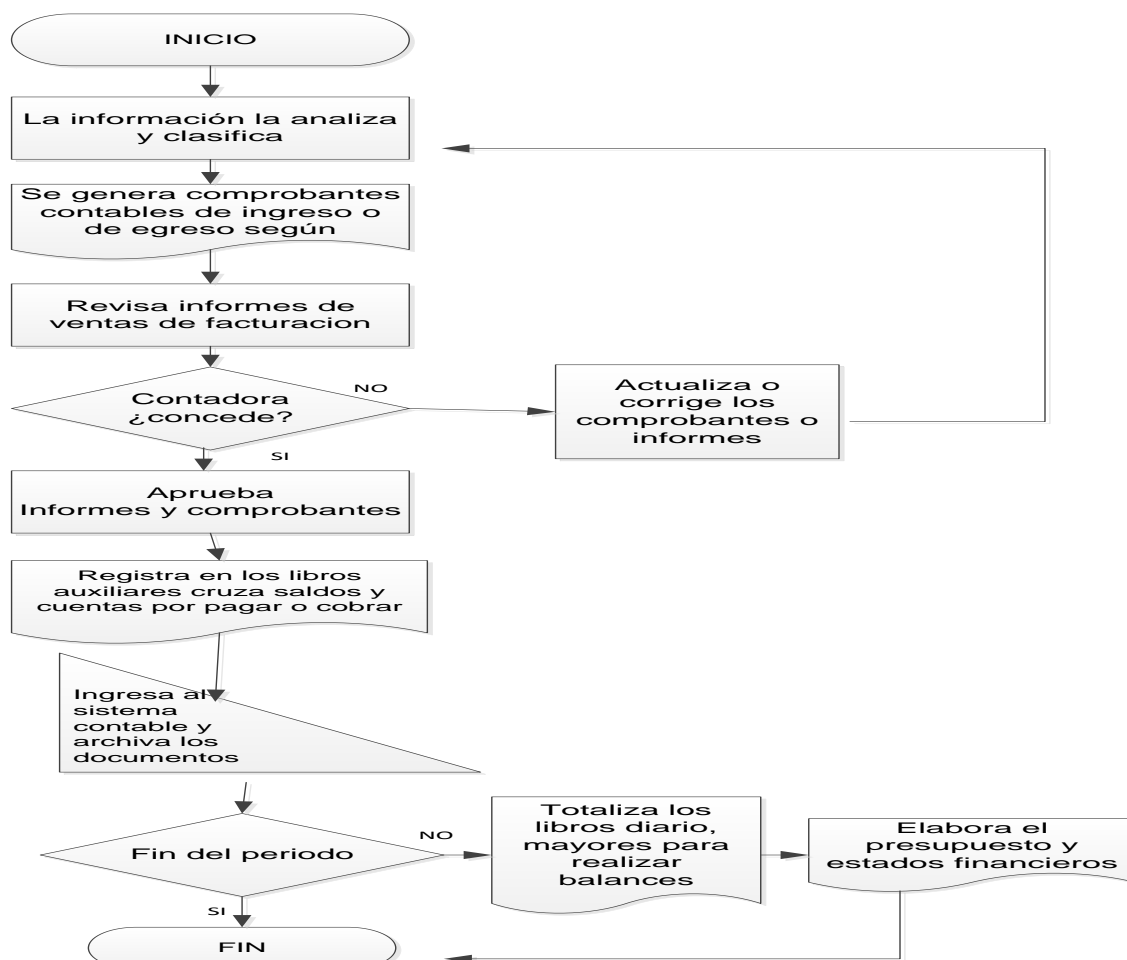


**Procedimientos:**

1. Contabilidad recolecta la información la analiza y clasifica
2. Genera comprobantes contables de ingreso o de egreso según corresponda.
3. Revisa informes de ventas de facturación.
4. Actualiza o corrige los comprobantes o informes.
5. Concede, aprueba informes y comprobantes.
6. Registra en los libros auxiliares cruza saldos y cuentas por pagar y cobrar.
7. Ingresa al sistema contable y archiva los documentos.
8. Totaliza los libros diarios, mayores para realizar balances.
9. Elabora el presupuesto y estados financieros

**Control:**

Control mediante el Gerente de la cooperativa quien está a cargo del área administrativo y operativa para luego de las revisiones pertinentes de las documentaciones a cargo, la contadora conjuntamente con el Gerente realizan sus revisiones para que se pueda aprobar los documentos que se están emitiendo después de haber revisado y si no existe ningún error se lo pasa al Presidente para que se haga efecto la transacción.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 20 de Agosto 2014)

## Manejo del efectivo, procedimientos de control.

### 8.9.11 Procedimiento: Registro de Ingresos

**Responsables:** Secretaria, Contadora

**Objetivo:** diseñar procesos adecuados para el registro de ingreso de efectivo.

**Cargo:** Secretaria

**Responsabilidades:**

1. Elabora el reporte de caja diario y el reporte semanal de envío de la recaudación por concepto de guías de encomiendas y tickets.
2. Adjunta al reporte de caja el depósito y dinero en efectivo.

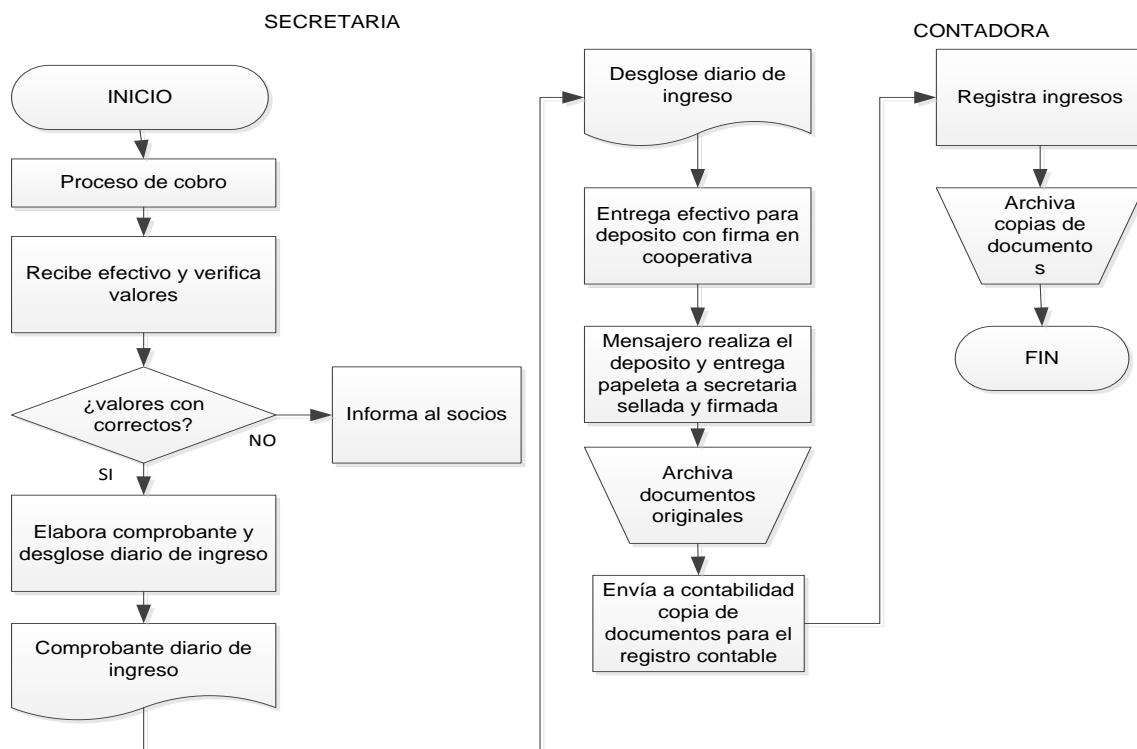
3. Envía los documentos en sobre sellado al departamento de contabilidad.

**Procedimientos:**

1. Recibe el efectivo y verifica los valores correctos
2. Da el informe respectivo del faltante inmediatamente.
3. Si esta correcto elabora comprobante y desglose diario de ingreso.
4. Realiza el comprobante diario de ingreso.
5. Desglosa diarios de ingreso
6. Entrega el efectivo para depósito con firma en la cooperativa.
7. El mensajero realiza el depósito y entrega papeleta a secretaria sellada y firmada.
8. Archiva documentos originales.
9. Envía a contabilidad la respectiva foto copia del documento para el registro contable.
10. Contabilidad registra el ingreso.
11. Seguidamente archiva la copia de documentos.

**Control:**

1. Verifica el contenido de la información.
2. Elabora el comprobante de ingreso.
3. Realiza la contabilización correspondiente con base en el comprobante de ingreso.
4. Archiva los documentos.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 25 de Agosto 2014)

### 8.9.12 Procedimiento: Pago a Proveedores

**Responsables:** Gerente General, Contabilidad

**Objetivo:** Establecer procesos adecuados para el pago a proveedores.

**Cargo:** Pago a proveedores

#### Responsabilidades

#### Secretaria Administrativa

1. Recibe del proveedor factura para su revisión.
2. Anota datos de la factura para su control.
3. Elabora el respectivo comprobante de retención.
4. Programa el pago de la factura.
5. Elabora cheque con base en el vencimiento de las facturas.
6. Elabora el comprobante de pago.

7. Presenta el comprobante de pago, cheque y factura a Gerencia para obtener firmas de autorización.

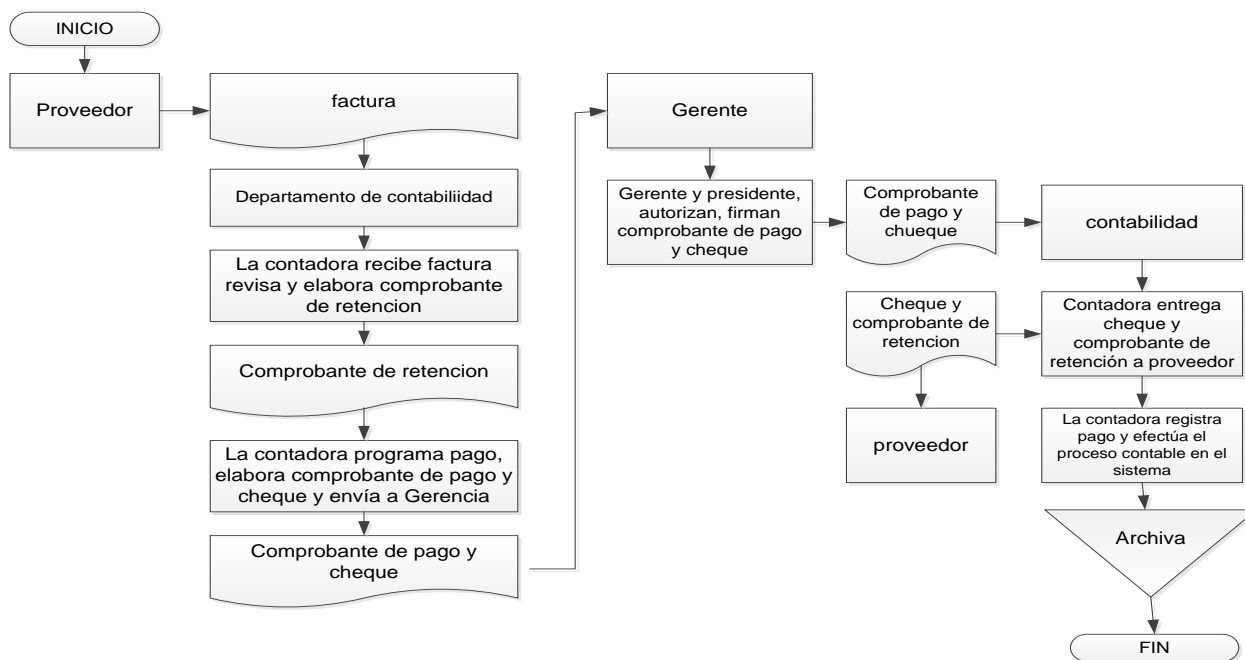
**Procedimientos:**

1. Proveedor, factura.
2. Se acerca al departamento de contabilidad.
3. En contabilidad recibe la factura revisa y elabora comprobante de retención.
4. Contabilidad programa pago, elabora comprobantes de pago y cheque y lo envía a gerencia.
5. Elabora el comprobante de pago y cheque
6. El Gerente y Presidente autorizan, firma comprobantes de pago y cheque.
7. Envía a contabilidad, entrega cheque y comprobante de retención al proveedor.
8. Se realiza el respectivo registro pago y se efectúa el proceso contable en el sistema.
9. Para luego archivar.

**Control:**

El comprobante de pago debe llevar las firmas del presidente, gerente y contadora de la cooperativa. Corresponde a los proveedores recoger el cheque.

1. Obtiene firma del recibido del proveedor en el comprobante de pago.
2. Entrega el cheque al proveedor.
3. Realiza la contabilización correspondiente con base en el comprobante de pago.
4. Archiva los documentos.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 26 de Agosto 2014)

### 8.9.13 Procedimiento: Otros pagos

**Responsables:** Gerente, Contabilidad

**Objetivos:** realizar proceso adecuados para efectuar otros pagos.

**Cargo:** Contadora

Presenta los documentos de compras y gastos para efectuar los pagos.

#### Responsabilidad Contadora

1. Elabora comprobante de egreso indicando en forma clara y precisa el concepto del desembolso, como son:
2. Viáticos
3. Reemplazos
4. Remuneraciones, etc.
5. Elabora el cheque y entrega a gerencia para firme y autorice.
6. Realiza la contabilización con base en el comprobante de pago.
7. Archiva documentos.

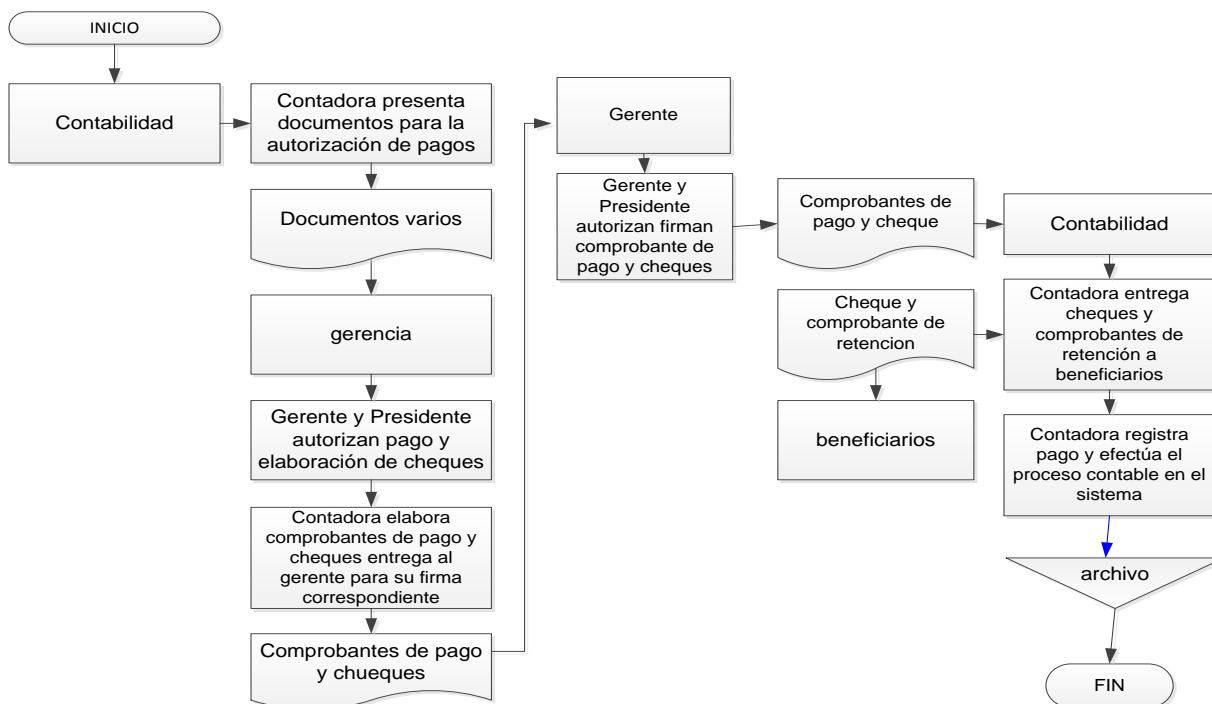
## Procedimientos:

1. Contabilidad presenta los documentos para la autorización de pagos.
2. Presenta varios documentos en gerencia.
3. Gerente y presidente autoriza el pago y elaboración del cheque.
4. La contadora elabora comprobantes de pago y cheques, entrega al gerente para su firma correspondiente.
5. Gerente y presidente autorizan firman el comprobante de pago y cheques.
6. Contabilidad entrega los cheques y comprobantes de retención a beneficiario.
7. Se registra pago y efectúa el proceso contable en el sistema.
8. Se procede archivar.

## Control.

### Gerente

1. Autoriza el pago a determinado beneficiario.
2. Ordena a contabilidad que se elabore el cheque.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 28 de Agosto 2014)

#### **8.9.14 Procedimiento: Registros Contables**

**Responsables:** Departamento de Contabilidad

**Objetivo.** Estructurar la propuesta para el adecuado registro contable.

**Cargo: Contadora**

**Responsabilidad:**

1. Recibe diariamente la información y la documentación elaborada, revisa la secuencia numérica, cantidades y cálculos, analiza y verifica para cerciorarse de su corrección e integridad.
2. Prepara la documentación contable para el registro.
3. Realiza la contabilización de las transacciones a través del sistema informático en los auxiliares y documentos de respaldo contable.
4. Prepara un listado de las cuentas que se encuentren pendientes de pago.
5. Elabora los reportes tributarios, borradores de declaraciones mensuales de impuestos.
6. Realiza el registro en el diario, clasificado y codificado según la documentación recibida.
7. Registra en libros mayores y auxiliares, hace las conciliaciones para verificar exactitud.
8. mayores y auxiliares, ordenando los ajustes correspondientes.
9. Obtiene el balance de comprobación en forma semestral y cuando lo requiera el gerente y presidente de la cooperativa.

**Procedimientos:**

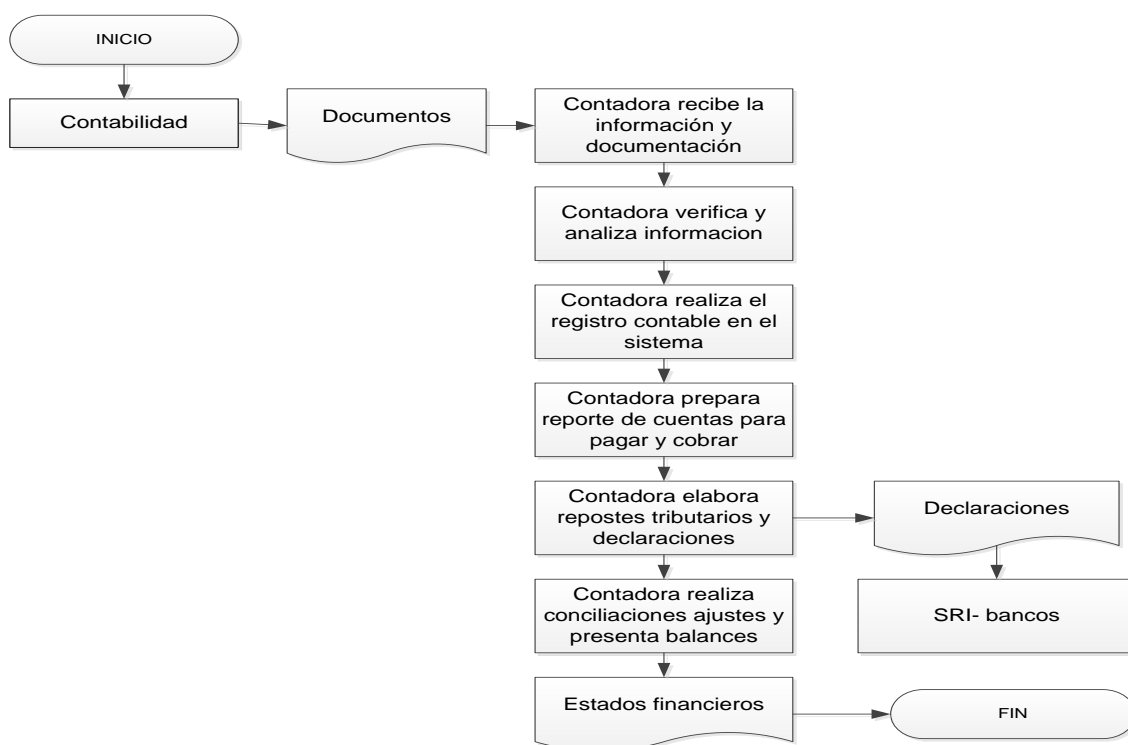
1. Contabilidad recibe la información y documentación.
2. Contadora verifica y analiza la información.
3. Contadora realiza el registro contable en el sistema.
4. Contabilidad prepara reporte de cuentas para pagar y cobrar.
5. Contabilidad elaboran reportes tributarios y declaraciones



6. Contabilidad realiza conciliaciones ajustes y presenta balances y estados financieros.

**Control:**

Se lo realizará mediante los respectivos estados financieros



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 29 de Agosto 2014)

**8.9.15 Procedimiento: Recepción de encomiendas de clientes**

**Responsables:** Oficinista, personas encargadas

**Objetivo:** Estructurar la propuesta para la recepción adecuada de encomienda de clientes.

**Cargo.** Oficinista, reporta al Jefe de Departamento Operativo.

## **Responsabilidades**

### **Oficinista**

1. Recibe la encomienda.
2. Solicita al cliente los datos personales del remitente y destinatario.
3. Ingresa datos al sistema y asigna el número correspondiente a la encomienda según la guía.
4. Imprime el comprobante de venta con dos copias; el original para el cliente, la segunda copia para la oficina y la tercera copia para el departamento de contabilidad.
5. Solicita al cliente la cancelación.

### **Procedimientos.**

#### **Cliente**

Solicita envío de encomienda.

#### **Oficinista.**

Comunica al cliente el costo de envío de encomienda y el horario de partida.

#### **Cliente**

Está de acuerdo acepta enviar la encomienda caso contrario cesa de los servicios.

#### **Cliente**

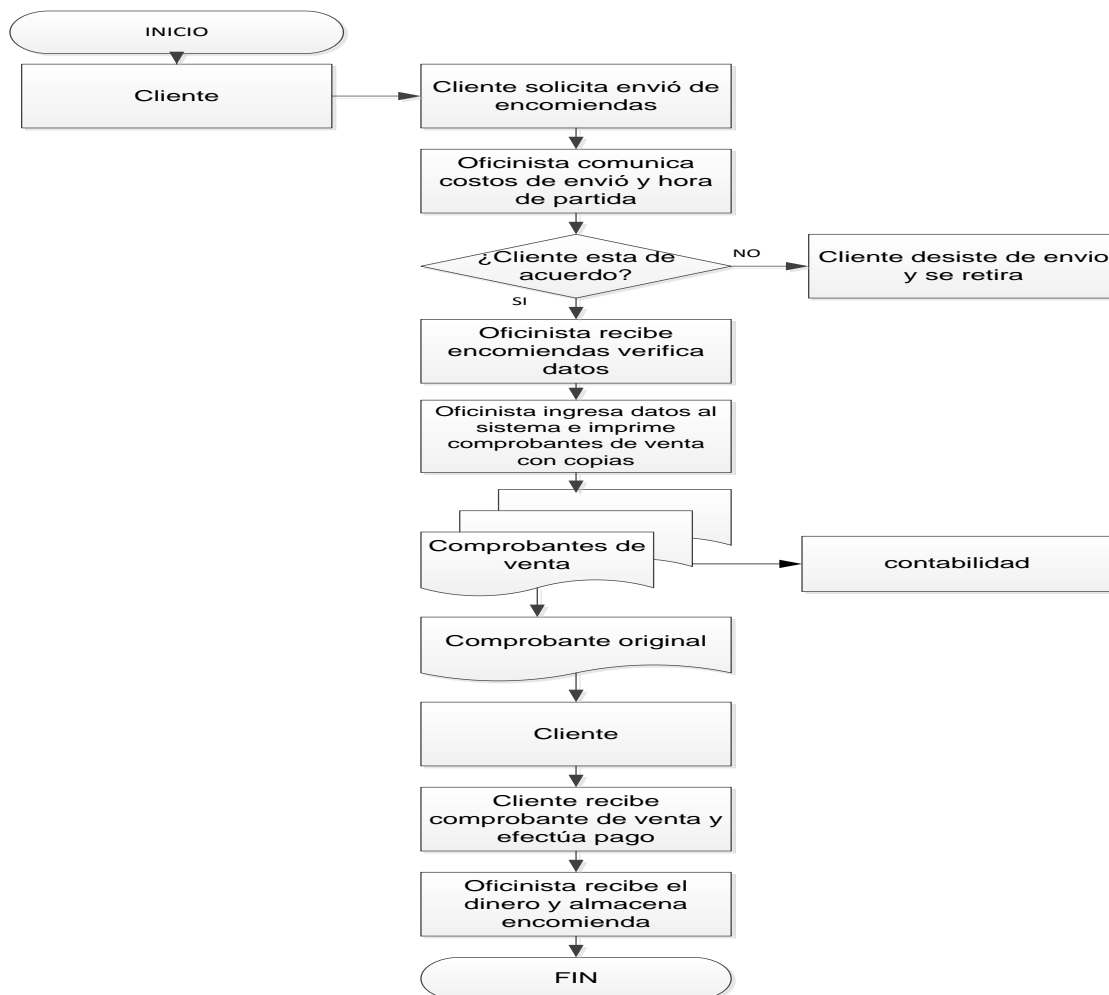
1. Recibe el comprobante de venta y cancela el valor.

#### **Oficinista**

1. Recibe el dinero y almacena encomienda según especificaciones establecidas.

## Control:

Al finalizar el día se realizará el control mediante el sistema de facturación que maneja la Cooperativa conjuntamente con el Gerente



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 30 de Agosto 2014)

### **8.9.16 Procedimiento: Despacho de encomiendas**

**Responsables:** Oficinista, personas encargadas

**Objetivo:** Estructurar procedimientos adecuados para el despacho de encomiendas.

**Cargo: Oficinista,** reporta al Jefe departamento Operativo.

Imprime del sistema la hoja de despacho "Lista de encomiendas transportadas" por duplicado, en la cual deberá asignar el número de la unidad de transporte que llevará las encomiendas.

#### **Responsabilidades Transportista**

- Verifica consistencia de la lista de encomiendas transportadas, si está conforme firma.
- Lleva las encomiendas a la unidad de transporte para trasladarse a su lugar de destino.

#### **Oficinista**

- Archiva el reporte "Lista de encomiendas transportadas" y los comprobantes de venta por oficinas.

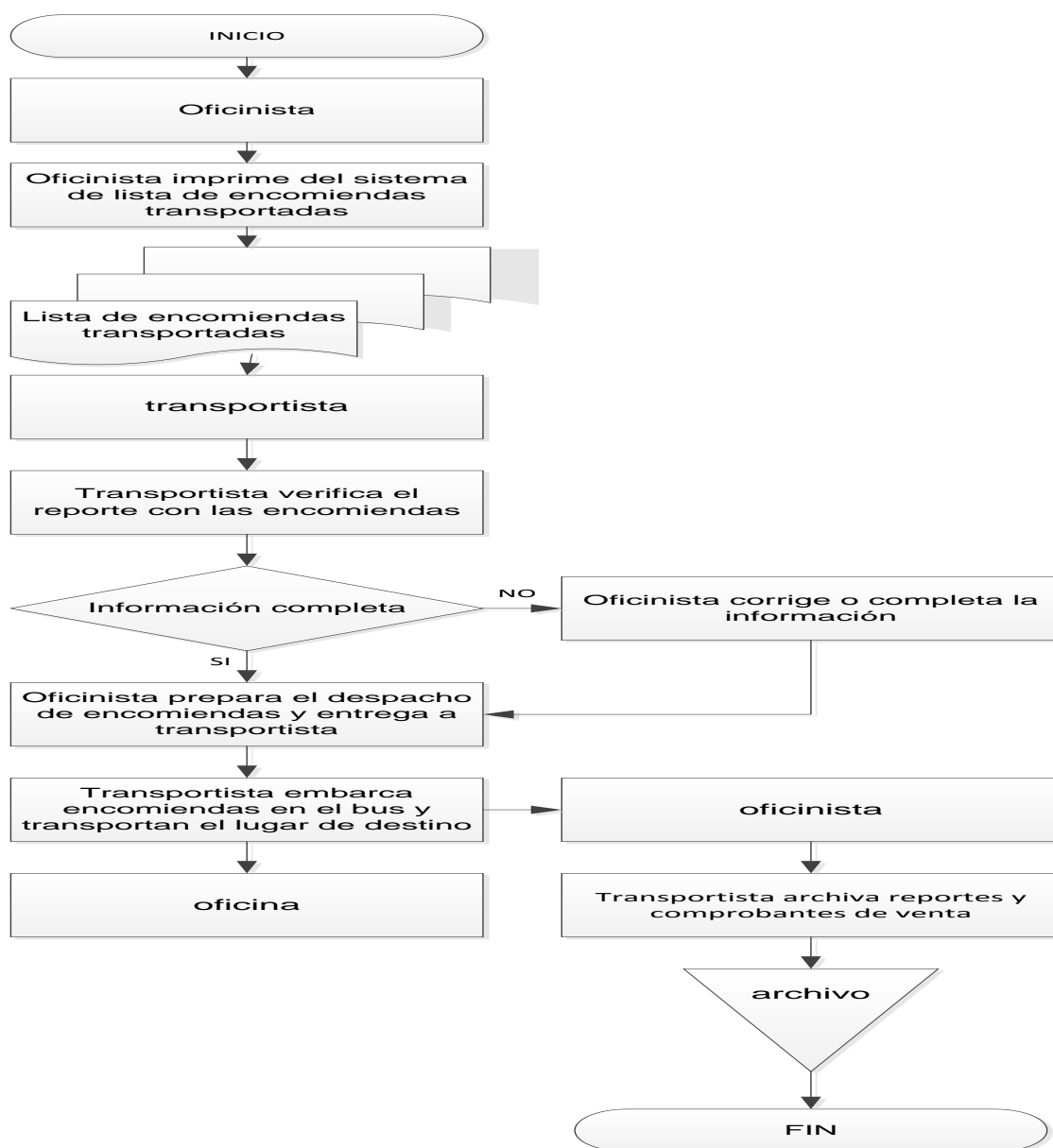
#### **Procedimiento:**

1. Oficinista imprime del sistema de lista de encomiendas transportadas.
2. Revisa la lista de encomiendas transportadas.
3. El transportista verifica el reporte el reporte con las encomiendas.
4. Informe completo o corrige o completa la información.
5. Para luego el oficinista preparar el despacho de encomiendas en el bus y transporta el lugar y destino.
6. El oficinista transporta archiva y reportes y comprobantes de venta.

**Control:**

Prepara despacho y entrega encomiendas junto con la lista de encomiendas transportadas.

Al finalizar el día se realizará el control mediante el sistema de facturación que maneja la Cooperativa conjuntamente con el Gerente



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 1 de Septiembre 2014)

### **8.9.17 Procedimiento: Recepción de encomiendas de transportistas.**

**Responsables:** Oficinista, personal encargado

**Objetivo:** Establecer los procedimientos adecuados para la recepción de encomiendas

**Cargo: Transportista,** reporta al Jefe departamento Operativo.

#### **Responsabilidades**

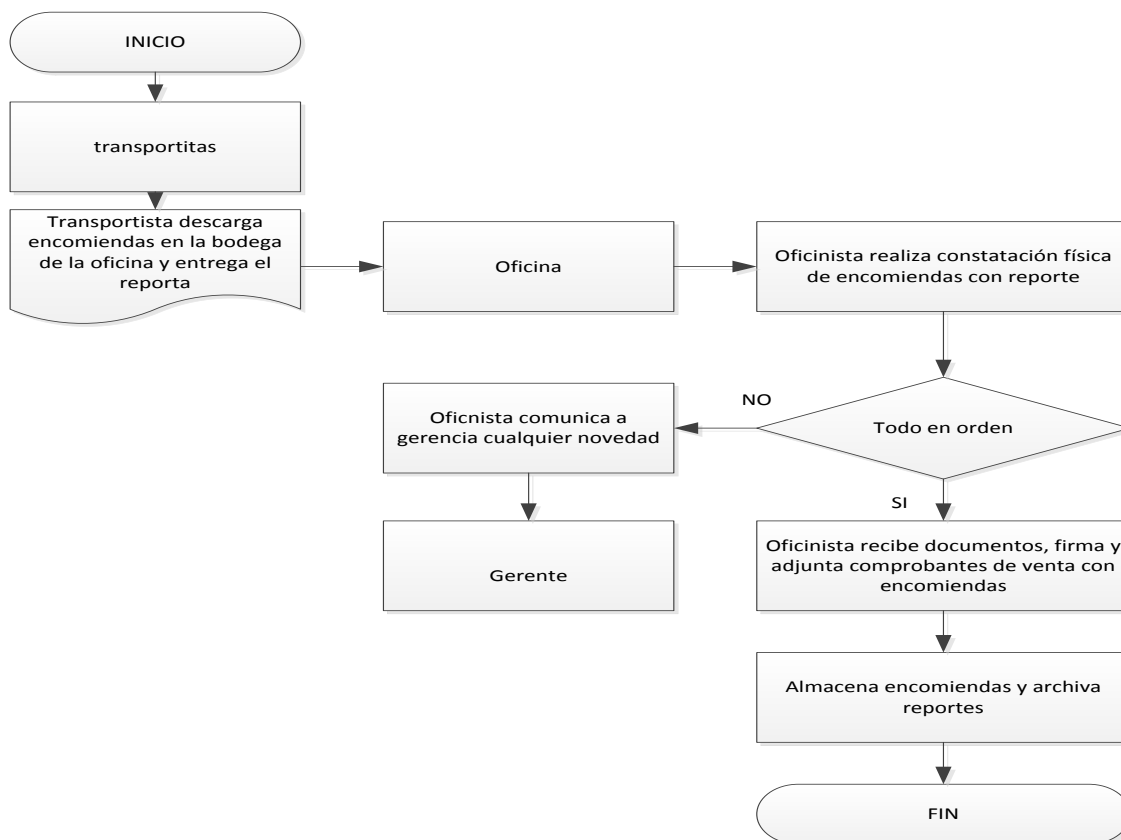
2. Descarga encomiendas en la bodega de la oficina.
3. Entrega el reporte de lista de encomiendas transportadas y comprobantes de venta.
4. Oficinista
5. Recibe y verifica encomiendas con la lista de encomiendas transportadas.
6. Si está todo en orden firma el recibido en el reporte, caso contrario notifica inmediatamente a gerencia.
7. Ingresar al sistema las encomiendas recibidas.
8. Adjunta los comprobantes de venta recibidos con las encomiendas.
9. Almacena encomiendas de acuerdo a las especificaciones establecidas.

#### **Procedimientos:**

1. Transportista descarga las encomiendas en la bodega de la oficina y entrega el reporte.
2. El oficinista realiza constatación física de encomiendas con el reporte.
3. Si no está en orden el oficinista comunica a gerencia cualquier novedad que haya encontrado.
4. El oficinista encuentra todo en orden recibe el documento, firma y adjunta comprobantes de venta con encomiendas.
5. Luego procede al almacenamiento de la encomienda y archiva los reportes.

**Control:**

Se lo realizará mediante los archivos como son los comprobantes de venta.



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 2 de Septiembre 2014)

**8.9.18 Procedimiento: Entrega de encomiendas a destinatarios**

**Responsables:** Oficinista, personas encargadas

**Objetivo:** Diseñar procesos adecuados para la entrega de encomiendas.

**Cargo:** **oficinista**, reporta al Jefe departamento Operativo.

**Responsabilidades.**

**Cliente:**

Consulta si tiene encomienda a su nombre y entrega original de la cédula.

**Oficinista**

1. Procede a verificar en el sistema.
2. Si consta en el sistema registra datos de despacho.
3. Entrega encomienda y solicita firma de recepción con número de cédula en la copia del comprobante de venta.

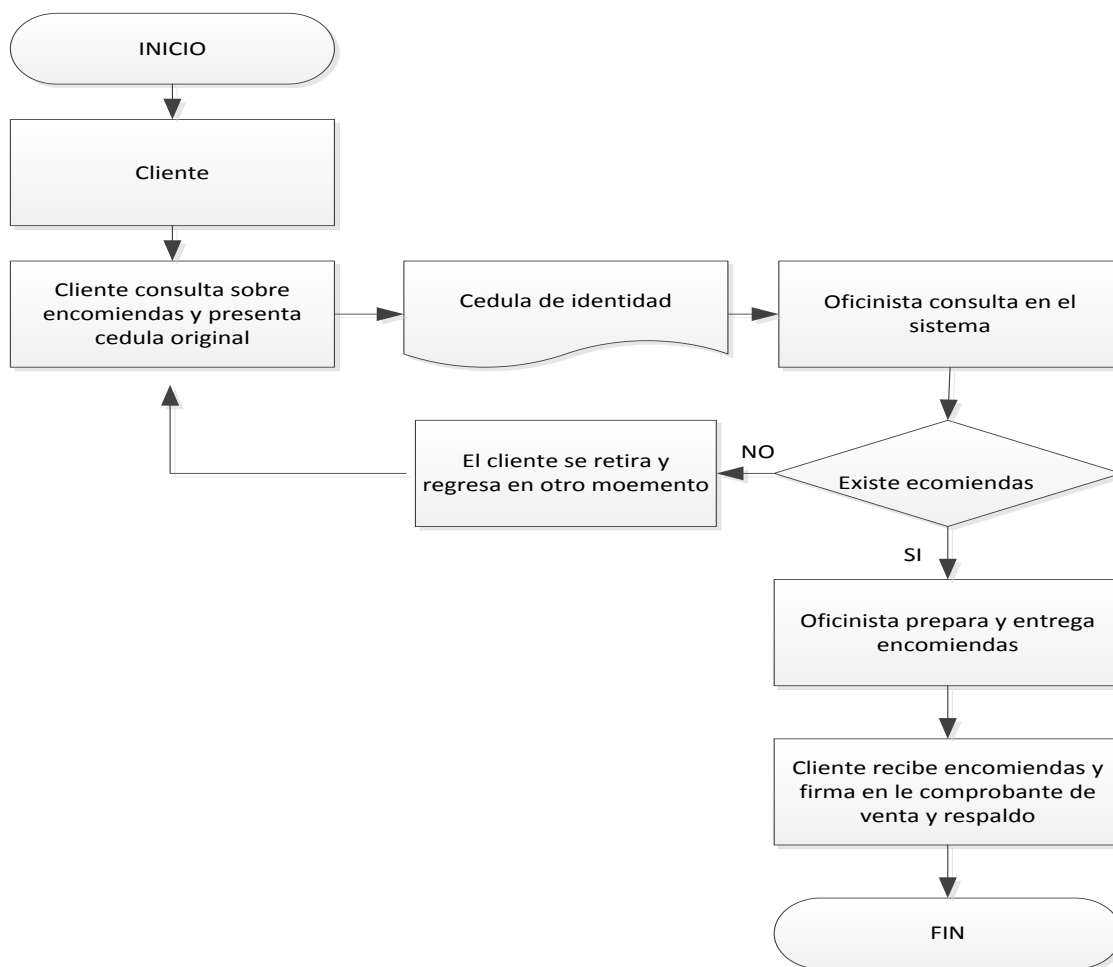
**Procedimientos:**

1. El cliente consulta sobre las encomiendas y seguidamente presenta la cédula original.
2. Entrega al oficinista la cedula de identidad y se procede a consultar en el sistema.
3. No existe las encomiendas el cliente se retira y regresa otro día.
4. Si existe la encomienda en el sistema prepara y entrega la encomienda.
5. Cliente recibe la encomienda y firma el comprobante de venta y respaldo.

**Control:**

Se lo realizará mediante los archivos como son los comprobantes de venta, también se hace la revisión respectiva en el sistema que se utiliza.





(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 2 de Septiembre 2014)

## 8.10 Control.

### Propuestas establecidas

#### Objetivo:

Estructurar la propuesta para la aprobación del presupuesto anual.

#### Responsables:

Gerente, Consejo de Vigilancia.

**Primer mes****Actividades**

Presentación del presupuesto que se necesitara en las actividades diarias que realiza la cooperativa, Gerente presenta a través del documento escrito y exhibición.

Aprobación por parte de la Asamblea General.

**Primer mes****Actividades**

Presentación por parte de la Gerente al Consejo de Administración el presupuesto aprobado por la Asamblea para sus respectivos gastos y de las actividades de la Cooperativa que se llevan a cabo diariamente a través del documento escrito y exhibición verbal.

Aprobación por parte del Consejo de Administración.

**Segundo mes****Actividades**

Presentación por parte del Gerente al Consejo de Vigilancia el presupuesto que se necesitara en el año a través del documento escrito y exhibición verbal.

Aprobación por parte del Consejo de Vigilancia.

**Segundo mes****Actividades:**

Contratación del personal Capacitación a los empleados

Posesión de los empleados

### **8.10.1 Procedimientos para elaborar el Presupuesto.**

#### **Objetivo.**

Establecer políticas y procedimientos a seguir para la elaboración del presupuesto en vínculo y coordinada con todas las áreas de la cooperativa para que cumplan con los objetivos de dicha entidad de servicio.

#### **Políticas.**

1. El área Administrativa de la cooperativa proporcionarán la información necesaria para elaborar el presupuesto anual.
2. El plan anual de operaciones y los objetivos, serán elaborados por cada Jefe de área: Administrativa y Operativa de la Cooperativa “Flor del Valle” identificando los recursos para cada actividad.
3. Los costos deben proyectarse en función del volumen de ventas esperadas, es decir incluir los materiales necesarios para participar en ofertas y el costo de la mano de obra requerida durante el periodo.
4. Los gastos se consideraran en cada área estableciendo un orden de prioridad, incluyendo proyecciones para gastos operativos de administración, ventas del periodo, que incluyan sueldos, beneficios sociales, movilizaciones, asesorías, impuestos, etc.

### **8.10.2 Descripción de procedimiento para el proceso de elaboración del presupuesto**

1. El Gerente de la compañía solicitan información relevante del periodo anterior facilitada por Contabilidad, que incluye Estados Financieros, reportes, ingresos y egresos de efectivo, activos fijos, nómina de empleados y toda la información que se estime necesaria. El área administrativa también proporcionará información complementaria.

2. Esta información será analizada en forma conjunta con el Presidente, Gerente, y el presupuesto elaborado, considerando factores que puedan influir en el normal desarrollo de las actividades operacionales de la empresa.
3. El Presidente y Gerente de la cooperativa determinarán el plan anual y los objetivos a corto y largo plazo para cumplirse en cada área de la empresa.
4. Una vez que se han determinado y analizado los objetivos y planes operativos, Gerente y Presidente se encargará de su formulación, en base a los informes proporcionados, se establecen las cifras que se esperan alcanzar durante el ejercicio económico para Ingresos, Costos y Gastos.
5. El presupuesto corregido es entregado al Gerente, Presidente y para su aprobación. Aprobado el presupuesto es distribuido entre las áreas para su conocimiento.
6. El Presidente vigilará el cumplimiento del presupuesto a través de los informes financieros presentados por el contador trimestralmente.
7. Al concluir el periodo presupuestado, el Presidente elabora un informe completo, indicando el comportamiento de cada actividad para presentarlo a la Junta General de Accionistas socios.

### 8.10.3 Cronograma de actividades propuesto

(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 5 de Septiembre 2014)

MESES Y SEMANAS	2015	
	ENERO	FEBRERO
<b>ACTIVIDAD</b>		
Presentación del presupuesto por parte del Gerente y Presidente	X	
Aprobación de la Asamblea General	X	
<b>ACTIVIDAD</b>		
Presentación del presupuesto por parte del Gerente y Presidente al Consejo Administrativo	X	
Aprobación por parte del consejo de Administrativo	X	
<b>ACTIVIDAD</b>		
Presentación del presupuesto por parte del Gerente y Presidente al Asamblea General	X	
Aprobación de la Asamblea General	X	
<b>ACTIVIDAD</b>		
Presentación del presupuesto anual por parte de la Gerencia al Consejo de Vigilancia	X	
Aprobación por parte del consejo de Vigilancia	X	
<b>ACTIVIDAD</b>		
Contratación del personal		X
Capacitación de los empleados		X
Posesión de los empleados		X

## 8.11 DIRECCION

### 8.11.1 Procedimientos para selección y contratación de personal.

1. El Gerente General y el Presidente analizan y determinan que existe la necesidad de contratar a una persona más esto dependiendo la existencia de presupuesto para dicha actividad.
2. Se publica en la prensa indicando que hay una vacante con el perfil requerido.

3. Recepción de las carpetas en secretaria de los aspirantes, y revisa que cumplan con los requisitos solicitados para realizar una entrevista, caso contrario se archiva la carpeta.
4. El Gerente selecciona al personal idóneo considerando instrucción, capacidad y bases técnicas que se adapten al perfil del cargo y lo pondrá a disposición del Presidente.
5. Cuando se ha realizado la selección del candidato idóneo, y éste acepta las condiciones de trabajo, se deberán llenar los datos del personal y elaborar el contrato de trabajo respectivo y mediante aplicación de la ley.

#### **8.12 Políticas Administrativas**

1. Los trabajadores deben cumplir con los horarios establecidos y las políticas actuales.
2. De igual manera, cada empleado debe exigir que se cumplan sus derechos y beneficios.
3. El Gerente General es la única persona autorizada para firmar cheques.

#### **8.13 Políticas de Recurso Humano**

1. Para cada cargo, la empresa deberá mantener profesionales calificados.
2. De vez en cuando se realizarán encuestas al personal, con el objetivo de medir la satisfacción laboral del recurso humano dentro de la compañía.
3. Constantemente se aplicarán pruebas de conocimiento al personal de la cooperativa, con el fin de garantizar el conocimiento de funciones, responsabilidades y procedimientos.
4. Permanentemente se dará capacitación al personal de la cooperativa, en seminarios, talleres y cursos relacionados a sus funciones.

### **8.13.1 Procedimientos para la elaboración de rol de pagos.**

1. Para la elaboración del rol de pagos, en Secretaria administrativa se consideran las horas extras, bonos, descuentos por préstamos, anticipos y aportaciones al IESS, que será revisado por el Gerente, autorizado por el Presidente, se envía a contabilidad para registro contable, luego a la secretaria Administrativa para emisión de cheques.
2. El rol de pagos y los cheques debidamente soportados se ponen a consideración del Presidente y Gerente con el fin de receptor las respectivas firmas.
3. Secretaria General envía roles de pago a Gerente para la entrega de cheques a cada empleado, quienes revisarán y firmarán la planilla de recibido.

### **8.14 Políticas para el manejo de cuentas bancarias.**

1. La apertura y manejo de cuentas bancarias de ahorro o corrientes de la cooperativa "Flor del Valle", será ejecutada por el Presidente y Gerente en forma conjunta, y únicamente el Presidente y Gerente de la cooperativa podrán autorizar y firmar pagos con cheque en forma conjunta.
2. El contador debe revisar el saldo de las cuentas bancarias por internet cuando el Presidente o Gerente le soliciten con el fin de verificar las transacciones que realizan las cooperativa a las que se les presta el servicio de transporte y poder realizar el pago correspondiente a cada socio.

## **8.15 Procedimiento para el ingreso de efectivo.**

### **8.15.1 Políticas para ingreso de efectivo.**

1. Secretaria General realizará las recaudaciones diarias de los accionistas y se depositarán en el banco el día en que se reciben o a más tardar en el siguiente día.
2. La persona responsable de los registros auxiliares de accionistas no debe tener acceso al manejo del efectivo de ninguna clase.
3. El Presidente y Gerente son los únicos responsables de atender las necesidades económicas en la empresa.
4. Secretaria General preparará un informe de caja diario con los ingresos recibidos y los cheques girados con el fin de obtener saldos diarios en caja y bancos.
5. Al comprobante de ingreso se adjuntará un desglose diario de cobros y las papeletas de depósito cuyos valores al ser comparados deberán ser los mismos.

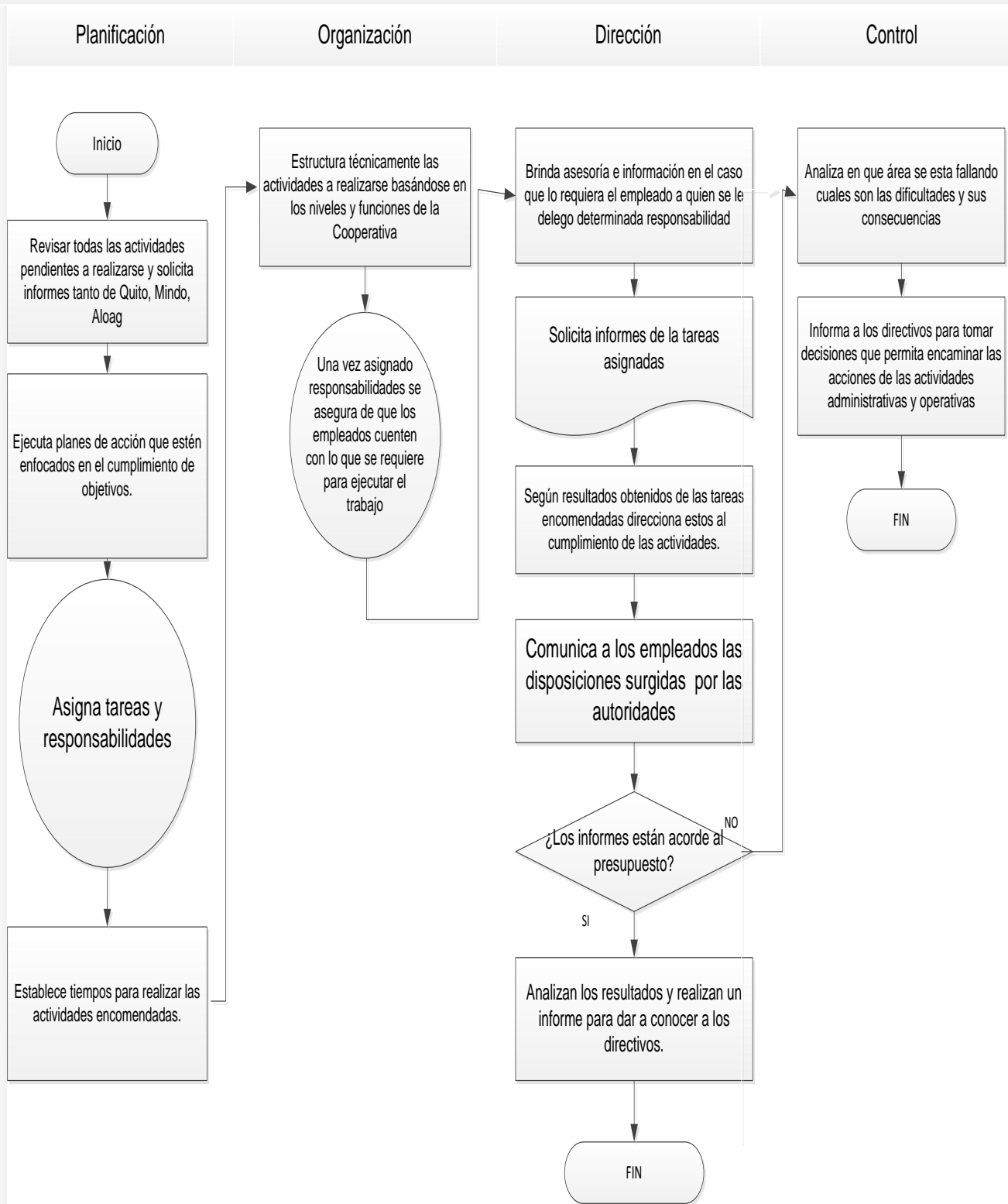
## **8.16 Procedimientos para egresos.**

1. Gerente pedirá la orden al Presidencia para ejecutar estos pagos en secretaria general.
2. Una vez emitidos los cheques con los comprobantes de egreso, se adjunta la factura, comprobante de retención, orden de compra y demás documentación que respalde el pago, verifica que la secuencia numérica de cada cheque y comprobante sea correcta, igualmente la codificación de las cuentas que deben afectarse y se envían al Gerente para la revisión final y envía al Presidente para su autorización y firma.
3. Cuando el Gerente autoriza los egresos y firma los cheques, son remitidos al Presidente quien da el visto bueno y aprobación final del pago con la segunda firma autorizada que está a su cargo.



4. Todas las copias de la documentación de pagos debe ser archivada en orden cronológico. Los cheques no cobrados son guardados obligatoriamente por la persona responsable de Secretaria hasta que se realice el pago. Cualquier otro pago deberá ser autorizado por el Gerente y aprobado por el presidente, siguiendo el mismo procedimiento para los demás pagos.

Propuesta administrativa planificación, organización, dirección y control



(Elaborado por: Marcelo Tixicuro, 8 de Septiembre 2014)

## 8.17 Impactos.

### Bases teóricas

Con la finalidad de efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo se ha realizado una Matriz de Valoración, como se muestra a continuación:

### Matriz de valoración

IMPACTO	VALORACIÓN
Impacto alto positivo	3
Impacto medio positivo	2
Impacto bajo positivo	1
Indiferente	0
Impacto bajo negativo	-1
Impacto medio negativo	-2
Impacto alto negativo	-3

**Fuente:** Directa

**Autor:** Marcelo Tixicuro Morales.

Se determinará una serie de indicadores para cada impacto y posteriormente se los analizará de manera individual. El indicador se constituye por cada uno de los criterios que se adoptan con la finalidad de realizar el análisis de un determinado impacto.

Para conocer el grado de impacto se emplea la siguiente ecuación:

$$\Sigma$$

                     = Grado de impacto

**Indicador**

### Impactos

La presente investigación definirá los siguientes impactos provocados por la ejecución del proyecto en la Cooperativa “Flor del Valle”:

#### 8.17.1 Impacto socioeconómico

##### Matriz de impacto socioeconómico

Aspectos	-3	-2	-1	0	1	2	3
Calidad de vida						X	
Bienestar de los trabajadores de la Cooperativa							X
Disminución del problemas sociales						X	
<b>Total</b>	7/3= 2.33 = 2 Impacto Positivo medio						

**Calidad de vida:** Con la implantación del proyecto se mejorará la calidad de vida tanto de los integrantes de la Cooperativa y socios como empleados a quienes se brindará mejores condiciones de vida.

**Bienestar integrante de la empresa:** Se generará un bienestar en general de toda la población interviniente en el proyecto al poner a disposición las funciones competencias de cada puesto de trabajo, sus obligaciones y derechos, estabilidad laboral por el cumplimiento de metas.

**Disminución de problemas sociales:** La Cooperativa contrarrestara de alguna manera la disminución de problema social como es la desocupación o desempleo, se brindará confianza al cliente para que no sienta que puede ser estafado en el servicio que está utilizando tanto transporte y el servicio de encomiendas.

### 8.17.2 Impacto empresarial

#### Matriz de impacto empresarial

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Incremento de rentabilidad							X
Iniciativa en estrategias atención al cliente							X
Cobertura de mercado					X		
Efecto Multiplicador						X	
<b>Total</b>	$9/4 = 2.25 = 2$ Impacto Positivo Medio						

Fuente: Enero 2015

Elaborado por: Marcelo Tixicuro Morales.

**Rentabilidad:** La Cooperativa “Flor del Valle” permitirá generar un medio nivel de rentabilidad si se logra posicionar de mejor manera en el mercado tanto por atención a los usuarios, aprovechando la ubicación de la Cooperativa.

**Iniciativa:** la Cooperativa deberá siempre mantener un adecuado nivel de iniciativa y creatividad al plantear mejoras que permitan satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente.

**Cobertura:** Con la incrementación de sucursales se podrá atender a más clientes y captar mejor posicionamiento.

**Efecto Multiplicador:** Con la ejecución de este proyecto se producirá un efecto multiplicador, ya que al implementarse mejoras administrativas los integrantes de la cooperativa se motivaran de alguna manera, generando empoderamiento institucional.

### Impacto Ambiental.

#### 8.17.3 Matriz de Impacto Ambiental

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Manejo de desechos y reciclaje							X
Espacio de almacenamiento de encomiendas					X		
<b>Total</b>	<b>4/2 = 2 Impacto Positivo Medio</b>						

Fuente: Enero 2015

Elaborado: Marcelo Tixicuro Morales.

**Manejo de desechos y reciclaje:** El uso adecuado de los materiales o accesorios permitirá realizar un correcto manejo de los desechos para posteriormente reciclarlos y darles un nuevo uso.

**Espacio de almacenamiento de encomiendas:** El espacio de ubicación de o el almacenamiento de las encomiendas es importante; ya que debe estar en un lugar adecuado para que la imagen corporativo no se vea afectado.

## 8.18 Resumen de impactos.

### 8.18.1 Matriz de resumen de impactos.

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Socio económico</b>						X	
<b>Empresarial</b>						X	
<b>Ambiental</b>						X	
<b>TOTAL</b>	6/3 = 2 Impacto positivo medio						

Fuente: Enero 2015

Elaborado: Marcelo Tixicuro Morales

El proyecto tiene un impacto positivo en el nivel bajo, lo que lo condiciona como viable.

## **9. Conclusiones y recomendaciones.**

Se ha podido comprender en la investigación en el manejo administrativo, operativo y la organización interno de la Cooperativa “Flor del Valle” ya que dentro del manejo administrativo se puede decir que la administración no ha resultado herramienta útiles para el manejo de la organización ya que los planes de trabajo que realizan no se cumplen en su totalidad.

### **9.1 Conclusiones.**

1. La cooperativa no cuenta con una guía que le permita llevar adecuadamente los procesos tanto administrativos y operativos por tal razón esta investigación tiene procedimientos y prácticas sencillas mediante flujo gramas que se adoptan a las actividades que diariamente realiza la empresa por ende podemos visualizar el control de actividades que agiliten todos los procesos el 90% dice que necesita cambios dentro de la organización.
2. Luego de haber realizado el diagnostico situacional se determina que no existe un plan de mejoras que regularice las actividades que realizan diariamente la Cooperativa, la carencia de mejoras en diferentes departamentos ha conllevado a que los empleados dupliquen las funciones y en muchos de los casos desconozcan las mismas recayendo sobre el cliente las consecuencias al determinar que no existe rapidez en la atención.
3. Al no existir un organigrama estructural bien definido los empleados no tienen clara la línea de autoridad, no saben a quién ni en qué momento



dirigirse. Esto hace que no existan los niveles de comunicación adecuados entre las diferentes áreas saltándose el órgano regular sin conseguir solucionar problemas o mejorar la empresa. El 70% del personal dice no tener acceso a la información, (Organigrama actual pág. 27).

4. Se determinó que en un 80% del personal y directivos no mantienen una buena relación, se vio reflejado la falta de compañerismo entre los trabajadores y socios de la Cooperativa, por tal razón vemos que no será fácil adoptar cambios dentro de la cooperativa, se necesita un apoyo que pueda mejorar y adoptar cambios y contribuir al mejoramiento constante “ resultado realizado en las entrevistas”
5. Se ha visto que el sistema que actualmente maneja “FENIS”, la Cooperativa es muy lenta por ende retrasa los procesos diarios como son recepción de encomiendas y la entrega de la misma, “resultados obtenidos en la entrevista, 2 trabajadoras manifestaron en la entrevista”.
6. Los directivos no han tomado importancia en lo fundamental que es capacitar al personal por ende se ha visto el mal desempeño en su trabajo y el cumplimiento de los objetivos dentro de su plan de actividades diarias (80% del personal dice no haber sido capacitado).

## 9.2 Recomendaciones

Es esencial mantener medidas de control y lineamientos a seguir en el desarrollo de las actividades tanto administrativas como operativas, ya que estas son las que nos permitirán ser eficientes y eficaces.

Como recomendaciones tenemos:

1. Se recomienda implantar en la Cooperativa la presente propuesta, de mejoramiento en los sistemas administrativos con la finalidad de que la institución aproveche al máximo los recursos disponibles y logre satisfacción en su talento humano, lo que es posible lograr con los documentos propuestos que serán de apoyo en la tarea administrativa de la cooperativa.
2. Adoptar el organigrama expuesto mismo que designa autoridad y responsabilidad, tomando en cuenta la distribución de funciones alcanzando calidad en la comunicación, evita duplicidad de funciones, y crea en la cooperativa niveles competitivos al manejarse de manera ordenada.
3. Los miembros de la entidad deben estar dispuestos a colaborar en el mejoramiento de la cooperativa por lo que deben estar dispuestos a cambiar aspectos rutinarios por nuevos que permitirán alcanzar satisfacción personal y profesional.
4. Desarrollar conciencia entre los administradores para que establezcan programas de instrucción en los diferentes departamentos, con

capacitaciones en los cambios de procesos para así puedan ser partícipes directos de los cambios que está realizando la cooperativa.

5. Actualizar periódicamente los procedimientos, que son una fuente de información escrita y son los instrumentos fundamentales de acción para el control de la organización, por ende son medios viables para comunicar políticas de cambios, para la buena toma de decisiones
6. Los informes y reportes deben ser técnicamente elaborados y presentados a tiempo.

## 10. Bibliografía

1. Hitt, I.; Hoskisson et all (2010). Administración Estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos, prácticos (7ª. ed.). México: Cengage learning
2. Arnoletto, E. (2014). Fundamentos de la Administración de Organizaciones. Crodova-Argentina: EUMED
3. Ecuador, Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2009). Ley de la Economía Popular, mediante decreto Ejecutivo N° 1668 del 7 de abril del 2009 en el Registro oficial N° 577 del 25 de abril del mismo año. Quito: MIESS
4. Reglamento General de la Ley de Cooperativas. Decreto Supremo No. 6842. RO/ 123 de 20 de Septiembre de 1966. (General, 1966)
5. ROBBINS, S. (2009). Comportamiento Organizacional (13ª. Ed.). México: Pearson
6. Münch, L. (2010). Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson
7. Mintzber, C. (2009) Administración, Editorial. (E Mintzber, 2010)
8. Cohen, D. (2009) Sistemas de información para los negocios (4ª. Ed.). México: Lares
9. Koontz Harold N° de Orden 10254 Enfoque del Sistema Administrativo. Onceava Edición 2011 Heinz Weihrich. (N, 2011)
10. Kanneth C. (2009). Sistema de información gerencial (10ª. ed.). México: Pearson
11. Barreiro N. (2010). La información contable para las estrategias empresariales: un instrumento para la innovación. Argentina: EUMED
12. Zayas Agüero, P. (2010). Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal.
13. Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. Rev. Economía y Administración, 64, 61-75.