



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E**

**INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**OCTUBRE 2017 – MARZO 2018**

**EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“ Inversión e Innovación en la Cooperativa de Transporte  
de Pasajeros San Pedro. ”**

**EGRESADO:**

**Joel Jefferson Burgos Espinoza**

**TUTORA:**

**Econ. Diana Carolina Escobar Mayorga**

**AÑO 2018**

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro de Ricaurte, fue fundada el 18 de Octubre de 1990 y aprobada por Acuerdo Ministerial N. 59-40 el 15 de Octubre del 2002. La dirección donde se encuentra ubicada es Carlos Olmes Numero: S/N Intersección: Juan Jose Araujo Referencia ubicación: Junto a la Lubricadora Arroba, la Cooperativa está conformada por 35 socios actualmente.

Luego de haberse realizado las gestiones correspondientes de parte de un grupo de personas y del Señor Mario Gardel Pazmiño Herrera, fundador de la Cooperativa de Transporte quien hoy en día es el gerente, tubo la gran iniciativa de emprender este proyecto, logrando posesionarse como una unidad de movilización útil y necesaria para todos los ciudadanos de la parroquia Ricaurte y del Cantón Urdaneta.

Empezaron sus operaciones como Cooperativa de Transporte Inter-cantonal, se creó debido a la necesidad de movilización y la importancia que con lleva hoy en día movilizarse de un cantón a otro, los habitantes que trabajan o estudian en cantones cercanos se ven beneficiados de forma directa, acortando distancias de una manera eficiente mas no eficaz.

La presente investigación tiene como propósito evidenciar la falta de inversión e innovación en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro, la falta de eficacia en las unidades, ha llevado a que las mismas también poco a poco vayan perdiendo la confiabilidad y requerimiento del servicio en muchos usuarios, pese a que las unidades carecen de inversión estructural y organizacional.

La cual así ayudaría a que la estrategia que se pueda establecer para la innovación de la Cooperativa, ayude de manera específica y directa en la comodidad del servicio público, a donde el cambio sea de manera continua y notable, que ayude visiblemente en la mejora de la imagen y así se pueda tener los resultados que siempre se han esperado, desde que se tomó en desarrollo la elaboración del proyecto.

El presente caso de estudio se enfoca en la sub línea del modelo de gestión administrativa, ayudando en un cambio rotundo en servicio al usuario, en mejora de imagen, y en organización competitiva donde los niveles de aceptación y adaptación sean los favorables y los esperados por la población que hacen uso de este servicio, asimismo se aplicó el método inductivo por las razones de análisis y obtención de conclusiones, se estableció una entrevista al gerente y unas encuestas a los usuarios para recopilar información que ayuden al desarrollo de un mejor servicio.

## DESARROLLO

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro, debe de enfrentar eficientemente, las desventajas y debilidades que tiene actualmente. Se debe hacer una breve inversión inyectada en la columna vertebral de la problemática, que es en la innovación de las unidades. La infraestructura actual de los buses se encuentra en muy mal estado, la falta de inversión en las unidades es evidente. La Cooperativa cuenta con 35 unidades, de las cuales solo 5 se encuentran en buenas condiciones, además reflejan una buena imagen porque están correctamente pintadas. La imprudencia de algunos choferes ha ocasionado molestias a los usuarios, debido a que ellos irrespetan los límites de velocidad, aunque la Cooperativa tiene la imagen de ser un vehículo lento en su transitar, eso no es de todo cierto. El irrespeto a la velocidad, se da cuando se compite por los usuarios, con la Cooperativa de Transporte Caluma, quien es su mayor competencia.

La competencia desleal ocasionada grandes incomodidades, debido a que se compite para captar más usuarios, pese a que las unidades se encuentran en mal estado, estas aumentan la velocidad lo que origina pánico y molestias en los usuarios, quienes se quejan manifestando lo siguiente: las unidades no se estacionan correctamente, los adultos mayores, mujeres embarazadas y niños tienen dificultades para subirse y bajarse de las unidades, son ellos los más perjudicados. La Cooperativa debería de enfocarse en garantizar un buen servicio, acorde a las exigencias de los usuarios, pero no se les presta mayor atención a sus sugerencias.

Una empresa debe acoger las opiniones de los usuarios y del personal que labora en dicha empresa, para fortalecer su servicio cada vez más, porque una empresa nunca deja de producir, las opiniones de los usuarios y trabajadores no son escuchas, esto obstaculiza cualquier iniciativa de

innovación. La Cooperativa se ha mantenido durante años ofreciendo el mismo servicio, sin presentar mayor novedad, acogiendo buses que vienen de otras Cooperativas, las cuales, si han innovado.

Como afirma, *Ordoñez R.* (2011): El objetivo básico de una compañía es lograr una continuidad exitosa. Para lograrlo necesita, “ofrecer algo diferencial que el mercado valore en forma adecuada y sostenible”. La innovación puede aportar ese “algo diferencial”: se trata de una transformación que persigue concebir e implantar nuevas reglas de juego competitivo en un sector determinado. (*pág. 128*)

La cooperativa no ha realizado una inversión en la vestimenta de oficiales ni de los conductores, los cuales en su gran mayoría no presentan un uniforme que los identifique como tales, además en ciertas ocasiones, los usuarios no distinguen quien en realidad es el que recepta el valor del pasaje, esto se ve a diario y más aún los fines de semana, donde se les da la oportunidad a personas sin experiencia a realizar el trabajo de un oficial, esto es incómodo para al usuario.

El ser nuevo en un puesto de trabajo, no justifica que los conductores, puedan utilizar palabras ofensivas hacia los oficiales, lamentablemente esto se ve con frecuencia, como a los oficiales les grita poco y más se les dice que no sirven, se puede observar que su trabajo es arduo y cansado, más aún para aquellos que recién empiezan, el estrés de los choferes es el detonante de esta problemática.

La Cooperativa presenta aglomeraciones de personas, más aún en las horas congestionadas, es allí donde los estudiantes de las unidades educativas salen a tomar los buses. Los conductores no

hacen conciencia de la grave infracción que están cometiendo, al llenar en exceso la capacidad del bus, ocasionan disgusto en los demás usuarios, muchas personas viajan en pie, el usuario lo que demanda es comodidad y no es precisamente eso lo que recibe.

La imagen de esta prestigiosa Cooperativa que empezó bien, pero en el transcurso del tiempo está decayendo, pese a que en los últimos años hubo un alza de precio en el pasaje. La Cooperativa de transporte no ha invertido de manera proporcionada a esa alza. En base a la entrevista que se le realizó al gerente se le planteo lo siguiente: ¿Le ha llamado la atención la innovación para su Cooperativa? A lo que respondió, que le encantaría innovar, adquiriendo unidades nuevas, pero que la situación actual por la que está pasando la Cooperativa no es la mejor, se ha buscado fuentes de ingresos generando confianza en los socios y otras entidades a que inviertan, pero no se llega a un acuerdo, la inversión es poca, la cual sirve solo para el mantenimiento diario (Anexo N.º 1).

Las inversiones buscan generar grandes cambios sostenibles y sustentables, a lo largo del tiempo se han cometido muchos errores, los mismos que no se han corregido con anterioridad. Las políticas, manejadas en los actuales momentos, no han servido de mucho, como se mencionó anteriormente, la Cooperativa adquiere buses rezagados por otras unidades, para ser exactos de la Cooperativa de Transporte Caluma, esos mismos buses, son los que prestan el servicio actualmente, tomar este tipo de decisiones que no son nada acertadas, lo único que generan es conformismo. “La inversión es esencial para el crecimiento y un desarrollo sostenible: incrementa la capacidad productiva de la economía y estimula la creación de empleo y el crecimiento de los ingresos” (Marco de acción para la inversión, 2015, pág. 15).

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro, hoy en día, se sigue manteniendo como una de las Cooperativas con mayor número de pasajeros, la necesidad que tienen los usuarios de tomar este medio de transporte a diario, refleja que es demandada y solicitada por la comunidad, ya que es, una de las dos Cooperativas que satisfacen las necesidades de viajes por una sola ruta, la más conocida Ricaurte-Babahoyo, Ricaurte-Ventanas y viceversa. La cooperativa cuenta con rutas alternas, con frecuencias dirigidas al área rural, como son a los Recinto las Cañitas, Salampe y la Irene, además están por extenderse la frecuencia a la Parroquia Caracol y otras que faltan de especificarse en el contrato. Existen usuarios, los cuales son fieles a tomar los buses de la Cooperativa, ellos piden que se extienda el horario para comprar los boletos, porque pasada las 19:00 de la noche se cierran las boleterías en las oficinas de Babahoyo y Ventanas, presentan esa inconformidad, pese a que existen otras unidades que cubren esta ruta.

Al cubrir rutas en el área rural, ayuda mucho a las personas que deben trasladarse a las ciudades, a estudiar o a trabajar, ocasiona un gran beneficio a los usuarios, pero para la Cooperativa refleja más desventajas que ventajas, porque corren el riesgo que los buses se deterioren aún más, bajando sus niveles de funcionamiento, esto genera reacciones en los socios, lo cuales han sido muy claros al manifestar, que no ven como primera opción a la cooperativa de transportes San Pedro de Ricaurte para poner a trabajar a sus buses, más bien se está viendo como la segunda opción esto atrae grandes consecuencias económicas, proyectando a futuros socios una mala imagen, de acuerdo *Fernández Romero (2010): "Las amanezcas son problemas que aún no se han presentado, pero existen una gran probabilidad de que se produzcan" ( pág. 40).*

La Cooperativa, se ha enfrentado a sanciones administrativas por la Agencia Nacional de Transito (ATM), sin duda la más grave, fue hace 4 años donde tuvo una suspensión de 15 días, por

un accidente que se suscitó en la ciudad de Ambato, hubieron 5 fallecidos miembros de una misma familia, las pérdidas fueron irreparables, la suspensión dejó no solo pérdidas familiares, sino pérdidas económicas, originando que se actualicen todos los documentos del control vehicular, para poderse integrar nuevamente a prestar el servicio.

El gerente de la Cooperativa, manifestó lo siguiente respecto a esta pregunta. ¿Cree usted que las unidades que representa realizan un buen servicio? “Se ofrece un buen servicio, pero debemos mejorar para estar a la par con la competencia”. Los cambios decisivos que se piensen hacer, deben enfocarse a desarrollar políticas claras, de mejorar la calidad en el servicio. Los altos directivos de la Cooperativa de Transporte deben cumplir con sus objetivos, analizando el impacto que estos tendrán, mejorando de manera continua, cumpliendo metas, dejando de lado intereses propios, pensando más en la razón de ser de toda empresa, que son sus clientes en este caso sus usuarios que consumen el servicio diariamente (Anexo N.º 1).

La gestión de los recursos que posee la Cooperativa, no han sido manejados eficazmente por parte de los directivos, existen deficiencias en el personal, no han recibido ni una sola capacitación de algo básico como atención de calidad al usuario, esto reflejaría inversión e innovación, que tanta falta le hace a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro.

A esto argumenta *Cortés Sánchez (2017)*: La alta dirección, en función del contexto de la organización establecerá la política de calidad de la organización. El desarrollo de esta política, mediante el establecimiento y despliegue de los objetivos, sistemáticas de trabajo, su control y las actuaciones de mejora constituiría el sistema de gestión de calidad de la organización, el cual estará integrado dentro del sistema del general de gestión de organización.



Respecto a la inversión en seguridad. La Cooperativa le falta mucho por hacer en esta área, no todos los buses cuentan con un sistema de seguridad instalada, como son las cámaras, el botón de pánico o un GPS, entre más implementos necesarios, para brindar un servicio integrado de calidad, muchas unidades han quedado rezagadas, hasta que lleguen nuevos equipos tecnológicos, porque en estos momentos la Agencia Nacional de Tránsito (ATM) no cuenta con esos equipamientos. La implementación de estos equipos tiene un impacto positivo, beneficiando a largo plazo, alimentando a todas las áreas, desarrollando un proyecto sustentable y sostenible. La Cooperativa se ve en grandes problemas por su falta de inversión, la cual obstaculiza la innovación, desgastando recursos que están ahí pero que no se ven.

La triste realidad que vive la Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro, es de conocimiento público. A una buena parte de los socios, si les llama la atención contar con equipos tecnológicos de seguridad, pero al resto de ellos no, debido a que manifiestan, que esos equipos tienen un valor muy elevado, y que la pérdida de estos o el daño de los mismos ocasionara un costo de \$2000.00, desmotivando así su adquisición. *Carballo Veiga (2013) indica que: “La inversión aporta los recursos para desarrollar las actividades y la gestión de estas genera las ventas que generan el beneficio” (pág. 11).*

En el Gobierno anterior, se manejó un programa conocido como chatarrización, en la actualidad ese programa ya no existe, el cual no presento mayor beneficio para esta Cooperativa, no se logró ponerlo en práctica en las unidades, debido a que nunca se llegó a un acuerdo, pese a que existen unidades de hasta el año 2000. En nuestro país son pocas las Cooperativas de buses que reflejaron innovación en su infraestructura con este programa, además sumado a eso, que el servicio al usuario por parte de los oficiales y conductores es pésimo, fue una mala decisión dejar de lado

programas como estos, que ayudan mucho al desarrollo del país, los gobiernos además ignoran por completo, que lo que hace sentir bien al usuario, es sin duda un servicio integral, a lo que *United Nations* (2010) analiza: "el transporte, un elemento central para viabilizar las medidas de desarrollo que implementa el estado, aun cuando muchas veces no sea considerado como parte de las políticas públicas sociales" (pág. 13).

Siguiendo en el tema de seguridad, se les realizó una pregunta a los usuarios: ¿Se siente usted seguro(a) al momento de viajar en una de las unidades? En la que manifestaron "en ocasiones cuando se observan que los buses poseen cámaras, da cierta tranquilidad, pese aquello de igual forma se presentan robos a las unidades". La Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro no está excepta de robos, eso fue lo que manifestaron los usuarios. La infraestructura con la que cuenta las unidades, no precisamente es la mejor, existen un sinnúmero de falencias, la más clara es la ausencia de cámaras, esto dificulta desplazarse tranquilo, perjudicando mucho la economía de las personas que dependen de este medio (Anexo N.º 2).

Viajar de forma segura y cómoda, no debe de ser un lujo al contrario se trata de un derecho que tenemos todos los ciudadanos, la calidad se ve reflejada en el bienestar de la comunidad, que ve excelente este tipo de acciones. El cubrir esta necesidad en su totalidad genera no solo ingresos, sino además una inversión reincidente, cubriendo aspectos que por más mínimos que se vean, aportan grandes cambios organizacionales.

Según la norma ISO 8402, la calidad es <<la totalidad de características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas>>. El concepto de ente engloba una variedad extensa de actividades, situaciones u objetos totales como productos,

servicios, sistemas, procesos, personas, organizaciones, etc. (González Babón & Cuatrecasas Arbos, 2017)

Acoger las sugerencias que hacen los usuarios, tiene que ser satisfactorio, aunque en ocasiones consideremos que no sirven de mucho, al contrario, la mejor opinión es la que viene desde las personas que consumen el servicio, acoger estas sugerencias hace que mejoremos a pasos gigantescos, las organizaciones deben de trabajar en base a el cambio, adoptando medidas favorecedoras.

La movilización en los buses no es relativamente cara, a comparación de otros, este medio de transporte es barato, siendo así, esto deberían ser cómodos y acogedores, pero como sabemos eso no se cumple. La competencia a medida que surgen cambios desarrolla inversión, las empresas van innovando convirtiéndose en grandes competidores, inyectar más recursos sin escatimar esfuerzos resultaría beneficioso.

Por lo cual *LÓPEZ EGUILAZ & BERMEJO RUIZ (2014): concluye que:* los líderes en innovación y los responsables de elaborar las estrategias no solo deben pensar en las capacidades que deben desarrollar para ser más competitivo, sino también en las que no aportan valor y a las que no merece la pena dedicar recursos.

Respecto al servicio que ofrece la Cooperativa, ¿Qué cambios usted recomienda ante el servicio que ofrece las unidades? los usuarios responden a esto de la siguiente manera. “los buses deben ser renovados, ponen como ejemplo a las unidades de la competencia. Todos los cambios que se den para mejorar el servicio son bienvenidos, se busca llegar bien y cómodos al lugar de destino,

no es necesario viajar en una unidad completamente nueva para sentirse bien, siempre y cuando sea segura, es aceptable” (Anexo N.º 2).

La problemática se centra en la inversión e innovación, si no se cumple la primera será difícil corregir las falencias de la Cooperativa, los usuarios son fuentes de muchas ideas, se debe adecuar a las unidades en base a sugerencias o recomendaciones de los mismos, las modificaciones no necesariamente deben enfrascarse en adquirir unidades, sino en mejorar el servicio de una manera conjunta, estos problemas lo único que han hecho es poner en evidencia, que no se ha mejorado durante mucho tiempo, cambiar reflejaría no solo ingresos sino también prestigio ante los usuarios, es ese el punto de partir para cambio.

Un buen servicio genera confianza, es así que cuando una persona toma la decisión de trasladarse de un lugar a otro, más que por necesidad lo haga porque le gusta viajar en los buses de la Cooperativa. Cubrir esa necesidad y que las expectativas sean superadas, es placentero para el usuario y para quien presta el servicio, porque el usuario no solo quiere llegar a su lugar de destino, sino también, que durante ese traslado puedan sentirse cómodos.

Anteriormente, se hablo acerca de un accidente en el cual se vi involucrada la Cooperativa, esto ocurrió por la imprudencia del dueño de la unidad, porque no existió la debida comunicación entre el dueño del bus con el gerente. En la Cooperativa existen políticas las cuales manifiestan que si uno es el dueño de la unidad, no puede salir sin antes pedir el correspondiente permiso, esta falta de comunicación ocasiono un grave problema.

El gerente necesita comunicarles a sus empleados que su trabajo es importante, y que beneficia a muchas personas, depende de una buena comunicación estar al tanto de lo que sucede, si se está cumpliendo con las metas trazadas, esto no sucede, al menos eso es lo que se percibe al ver, que el trabajo no se desarrolla como es debido, la falta de comunicación genera conflictos internos que repercuten directamente en los usuarios, sin tener ningún tipo de participación en estos problemas internos.

En lo que ratifica *Martínez Guillén* (2013) es en la información operativa la cual es necesaria técnicamente para la ejecución del trabajo (su naturaleza, plazos, modo de hacerlo...). Paradójicamente, no siempre se dispone de este tipo de información. Hoy muchas personas que no saben definir sus tareas, desconocen los medios de que disponen y, especialmente, los límites de su responsabilidad. (*pág. 15*)

Innovación es hacer las cosas de una forma diferente, a la que se venía haciendo anteriormente, mejorando todos los servicios, generando bienestar a los usuarios que toman diariamente el servicio de la Cooperativa, generando ingresos, los cuales por lógica deben de invertirse para mejorar el servicio, pero esto no se cumple, generando malestar e inconformidad a los usuarios, el desconocimiento de esto puede ocasionar pérdidas irreparables.

Una buena Infraestructura activa, potencializa la llegada de nuevos usuarios, si las unidades no se ven atractivas, tanto en la parte exterior como interior esto no pasara jamás, lo que se espera es, que más personas tomen los buses de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro, eso hace ser competitivos a cualquier Cooperativa de buses, los usuarios elijen algo novedoso a un

precio accesible de entre otras unidades, que pueden ofrecer el mismo servicio, pero atendiendo los problemas y solucionarlos de una forma eficiente.

La innovación no solo es tener super ideas, sino concretarlas para que estas se ejecuten, de manera eficiente. La Cooperativa atraviesa malos momentos debido a su mala estética, no refleja nada novedosos, en cuanto a los detalles que hoy en día muchos buses tienen, como, por ejemplo: publicidad turística en los buses, que es una buena forma de atraer recursos, entre otros implementos que harían llamativo tomar los buses.

A lo que da a conocer *Camisón Zornoza (2009)* argumentando que: la Innovación es sinónimo de cambio. La empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Innovar es crear o modificar un producto, un proceso organizativo o un método de comercialización e introducirlo en el mercado y lleva implícitos los conceptos de novedad y aplicación. (pág. 393)

La Cooperativa no ha sabido manejar correctamente su imagen quizás por desconocimiento o imprudencia del Gerente. La innovación no debe de ser desconocida por la cooperativa, la búsqueda de nuevos medios que generen rentabilidad a través de la innovación es inmensa, existe mucha competencia a la hora de poner en práctica algo, nadie quiere quedarse atrás, buscar cosas nuevas y mejores, es la clave de mantenerse en la cúspide, teniendo una estabilidad que nos haga ser reconocidos. Las Cooperativas que hoy en día tienen éxito, son aquellas que innovan reinventando el servicio, adaptándose a las nuevas tendencias.

A lo que describen *Gan Busto & Triginé I Prats (2010)*: Clientes: posición finalista (sin clientes no hay empresa). En las organizaciones industriales y productivas en general suele aparecer

débil. En las de servicios suele aparecer media o fuerte, estimación a veces poco fiable y que confirmarse mediante el análisis del resto de posiciones (todas derivan, hoy, en cliente) (pág. 314).

Las Cooperativas toman estrategias para mejorar su servicio, se enfocan más en un sistema de mejora continua, reinventando nuevas y mejores formas de hacer sentir bien a los usuarios, ayudando permanente al servicio, llevando a cabo cada uno de los procesos de manera adecuada, logrando así los resultados esperados, ya que, mediante un buen resultado, se tendrá una buena aceptación. Mejorar el servicio y cumplir con la sociedad, brindándoles confianza y comodidad, generalmente no se cumple, pero la idea de implementar este cambio no es desconocida por aquellas Cooperativas que tienen conciencia social, implementando no solo esta mejora que los hará más competitivos, sino generando un plus al servicio, buscando siempre ser pioneros en este tipo de implementaciones.

A lo que respecta *Medina Cárdenas, Areniz Arévalo, & Rico Bautista* (2016) argumentan que: Mejora continua: se ocupa de mejorar los servicios de forma permanente para garantizar a las organizaciones que los servicios responden a las necesidades del negocio. La mejora continua trata sobre cómo mejorar el servicio, los procesos y las actividades de cada una de las fases del ciclo de vida. (pág. 16)

Una empresa debe de tomar en cuenta que cada cambio trae consigo consecuencias, se deben de tomarlos, para salir de esa zona de confort, la Cooperativa no se ha enfrentado aún al desafío de cambiar, por esa razón sus resultados no siempre se dan como ellos quieren, se puede hacer una retroalimentación que genere confianza para cambiar y así alcanzar los resultados propuestos, no

sin antes cambiar la mentalidad sobre la innovación, pensar en el cambio como una alternativa que ayudara a la sociedad, dejando de lado el temor, como manifiesta *Corma Canós (2013)*, "la inversión supone tan solo la aparición de una idea, mientras que la innovación implica su reconocimiento por el mercado" (pág. 2).

Disponer de una buena estrategia, sin importar si contamos o no con muchos recursos, es una buena iniciativa por más pequeña que parezca la idea, es indispensable contar con una, no crear una estrategia para innovar es perjudicial. La Cooperativa no tiene un plan definido, ellos se manejan con estrategias en el momento, mas no con planes a largo plazo, esta herramienta es muy buena para generar resultados potenciales.

Unir la inversión con la innovación es una mezcla importante, tener un presupuesto que ayude a financiar una idea, mejoraría el servicio de una forma extraordinaria. En teoría eso sería lo mejor, pero en la práctica es difícil que se dé. La Cooperativa no refleja una iniciativa de inversión que sustente sus ideas para mejorar el servicio, la falta de una estrategia para que venga inversión de empresas públicas o privadas está abierta, pero no se le da ese incentivo, para que se vea atractiva la inversión que tanto necesita la cooperativa.

*Corma Canós (2013) da a conocer que:* las empresas acceden a un grupo estratégico u otro en función de la estrategia de negocios que han fijado, cuyo proceso de formulación se encuentra relacionado con los resultados potenciales que pueden alcanzar cada grupo y con los costes de acceso a los mismos. (pág. 26)



Para lograr una buena innovación necesitamos diferenciarnos de los demás, en el caso concreto de la problemática por la cual atraviesa la Cooperativa, el Gerente debe encontrar un método que genere un cambio radical de 180 grados, ahí mucho entusiasmo de los usuarios, que ven con esperanza, que en algún momento se renueve la imagen de la cooperativa y así brindar un servicio con excelencia y calidez, debe de existir ese punto de inicio para que esto se transforme en realidad y deje de ser solo una idea.

La tecnología hoy en día, se ha convertido en una herramienta indispensable para todos y más aun dentro de las organizaciones, esto ayuda a las empresas a influir más en sus usuarios, la Cooperativa no cuenta con una página web, lo cual le ayudaría muchísimo para promocionarse y así alcanzar logros, pero esto no se ha logrado establecer, dejando de lado algo tan importante como es la tecnología, como señala *Arbonies Ortiz* (2013): “La estrategia innovadora es una combinación de estrategias tecnológica, estratégica de diseño y estrategia de marketing (amplitud-profundidad de gama. Política de marcas etc.)” (pág. 14).

El proceso de innovación no debe de ser difícil, es más si existe una idea que puede cambiar la atención hacia los usuarios, debe de realizarse lo más pronto posible, a esto surge la pregunta ¿Por qué no se la realiza? Quizás la mejor respuesta, es por dónde empezar, muchas empresas no saben cómo implementar una iniciativa de cambio, esto obstaculiza e impide que se mejore, los altos directivos deben de observar a su alrededor para palpar la realidad, a lo que afirma *Sabbagh & Mackinlay*, (2011) “El innovador es un explotador que encuentra las oportunidades creativas cuando sale de su oficina a observar como los usuarios utilizan sus servicios y productos, cuáles son las dificultades que enfrentan, y que necesidades tienen”(pág. 19).

Los usuarios cada vez se vuelven más exigentes y ese es el compromiso que tienen las empresas, cumplir con esas exigencias para bienestar de ambos, por esa razón es que las empresas innovan de manera constante, no innovar es ir al fracaso, el éxito depende de ello, la mayoría de autores así lo reflejan, el cambio empieza desde hoy. Es necesario mantenerse vigentes, se debe mejorar si o si, eso no quiere decir cambiar todo de una manera drástica, sino a través de un proceso, conservando lo bien que se ha hecho, tomando ideas de aquellos que son modelos a seguir, y implementándolas en la Cooperativa.

Sin duda la Cooperativa tiene muchos problemas, estos contratiempos bajan su desempeño de una manera progresiva, la inversión es su mayor defecto, no se han realizado las gestiones correctas para atraer capital a la Cooperativa, el malestar e inconformidad que ocasiona viajar en buses deteriorados, es razón de molestias a los usuarios, los malos hábitos se demuestran cuando se realizan las revisiones técnicas, es recién allí donde se empieza a definir detalles para que las unidades pasen a esa revisiones, es una irresponsabilidad que ocurran estos tipos de actos, los cuales no deben presentarse nunca si se quiere mejor el servicio.

## CONCLUSIÓN

En conclusión, el caso de estudio realizado a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro, da como resultado en que la problemática es tratable, donde se pueden dar soluciones en base a estrategias de inversión que influyen directamente en la innovación integral, demostrando así un cambio rotundo para la mejora continua no solo en el servicio, sino también en infraestructura adecuando a las unidades en base a la sugerencias de los usuarios, para así volver al camino que lleve a la aceptación total del servicio que presta la Cooperativa, la que una vez empezó como la mejor y hoy por hoy sufre grandes falencias, una de ellas es sin duda el mal estado de las unidades demostrando que no hay inversión mucho menos innovación en las unidades, esta realidad debe de cambiar para generar confianza en el usuario, pese a todo esto aún no está dado todo por perdido, ya que se maneja un nivel de demanda favorable de los usuarios.

Mejorar continuamente enfocado en las necesidades que presentan los usuarios generara buenos resultados mostrando cambios notorios para la Cooperativa y satisfactorios para la sociedad. Cada paso debe de ajustarse a las tendencias actuales enfocadas en un solo objetivo que es el éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arbonies Ortiz, A. L. (2013). *¿Innovación o evolución?: Metáfora evolutiva de empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Camisón Zornoza, C. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. España: Pearson Educación.
- Carballo Veiga, J. (2013). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Corma Canós, F. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Madrid - Buenos Aires - México: Ediciones Díaz de Santos.
- Cortés Sánchez, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Madrid: ICB Editores.
- Fernández Romero, A. (2010). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: Técnicas para la resolución de problemas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gan Busto, F., & Triginé I Prats, J. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos.
- González Babón, J., & Cuatrecasas Arbos, L. (2017). *Gestión integral de la calidad (5a Edición)*. Barcelona: Profit Editorial.
- LÓPEZ EGUILAZ, M. J., & BERMEJO RUIZ, J. M. (2014). *LA INNOVACIÓN CONTINUA EN EL ÉXITO EMPRESARIAL*. Madrid: Editorial UNED.
- Martínez Guillén, M. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos.
- Medina Cárdenas, Y., Areniz Arévalo, Y., & Rico Bautista, D. (2016). *Modelo estratégico para la gestión tecnológica en la organización: Plan táctico de la calidad (ITIL & ISO 20000)*. Medellin: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- OCDE (2016). (2015). *Marco de acción para la inversión*. Paris: OCDE.

Ordoñez, R. (2011). *Cambio, creatividad e innovación: Desafíos y respuestas*. BUENOS  
AIRES-MEXICO-SANTIAGO-MONTEVIDEO: Granica S.A.

Sabbagh, A., & Mackinlay, M. (2011). *METODO DE LA INNOVACION CREATIVA*. BUENOS  
AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO: Ediciones Granica S.A .

United Nations. (2010). *Políticas Integradas de Infraestructura Transporte Y Logística:  
Experiencias Internacionales Y Propuesta Iniciales*. Santiago de Chile: United Nations  
Publications.



**ANEXO N.º 1**



**ENTREVISTA REALIZADA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE**

**DE PASAJEROS SAN PEDRO**

**ENTREVISTADO: GERENTE SR. MARIO GARDEL PAZMIÑO HERRERA**

**1.- ¿Con que frecuencia usted ha realizado una inversión en las unidades de transporte?**

1 vez cada 3 meses

1 vez cada 6 meses

1 vez por año

**2.- ¿Cree usted que a las unidades que representa realizan un buen servicio?**

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**3.- ¿En una escala de 1 a 3 cómo calificaría su servicio de transporte?**

1

2

3

**4.- ¿En alguna ocasión ha recibido alguna queja o sugerencia por parte de algún usuario o persona particular?**

Si

No

**5.- ¿Si le llamo la atención la innovación, estaría de acuerdo en ponerla en práctica?**

**Si**

**No**



## ANEXO N.º 2



### ENCUESTA REALIZADA A USUARIOS QUE UTILIZAN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS SAN PEDRO

1.- ¿Cree usted que la atención que ofrece las unidades de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Pedro ha llenado sus expectativas en el servicio?

Si

No

2.- ¿Se siente usted seguro(a) al momento de viajar en una de las unidades?

Si

No

3.- ¿Del 1 al 3 como califica usted el confort al momento de viajar en las unidades?

1

2

3

4.- ¿Qué cambios usted recomienda ante el servicio que ofrece las unidades?

---

5.- ¿En caso de que no se hagan cambios en la mejora del servicio al usuario, dejaría su uso constante?

Si

No

Tal vez