

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA.
"COOTAXTUQUERRES"
2009-2013**

**PATRICIA JIMENA CERON SANCHEZ
ANGELA POLETH ORTEGA CUAICUAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA.
"COOTAXTUQUERRES"
2009-2013**

**PATRICIA JIMENA CERON SANCHEZ
ANGELA POLETH ORTEGA CUAICUAN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al titulo de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. JULIO IGNACIO GARZON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2010.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios y a mis padres, Alfredo Ortega y Niria Cuaicuan, a quienes amo profundamente y les dedico este logro, ya que sin su apoyo comprensión y consejos no hubiera podido hacer de este sueño una realidad. Gracias por orientarme a tomar las mejores decisiones y por creer en mí.

A mi hijo, Anthony Santiago, por soportar mi ausencia en todo este tiempo y convertirse en el incentivo mayor que me impulso a lograrlo.

A mi abuelita, Carmen cuaicuan, por darme consejos y bendiciones los cuales demostraron su preocupación por mí. Gracias por tu cariño.

A mi novio, Guido Benavides, por el tiempo, amor, comprensión y apoyo incondicional que me brindo en todo este recorrido difícil de andar. Gracias por no darme la espalda cuando más lo necesite. Te amo.

A mis hermanas, pilar y Elizabeth, por brindarme su amor y por demostrarme que no hay camino difícil que recorrer, solo hace falta las ganas de lograrlo.

A mis amigos y demás familiares que de una u otra manera me apoyaron tanto psicológica, moral y económicamente a culminar con uno más de mis sueños.

Ángela Ortega

DEDICATORIA

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer estas palabras, quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A mi mami Rosario Sánchez, por ser la mejor mamá del mundo, gracias por creer en mí y depositar tu confianza, por tu cariño y apoyo incondicional, que me ayudaron a luchar por mi sueño, por tus consejos, tu dedicación y todo tu esfuerzo, TE AMO MUCHISIMO MAMI.

A mis hermanas, mis amigas incondicionales, que con su apoyo y comprensión me ayudaron a seguir mis ideales y me enseñaron a perseverar por mis proyectos, son las personitas más especiales en mi vida, me siento muy orgullosa por tenerlas a mi lado, las quiero mucho.

Nata, Alejo, Junior, Cami, Esteban; gracias por alegrarme con sus sonrisas, sus travesuras en fin por darme tanta felicidad, los amo bebes.

A mi novio Harvey Bastidas, gracias mi vida por estar a mi lado soportando mis buenos y malos ratos, por dedicarme tu tiempo, tu comprensión y apoyo, la verdad eres lo máximo, TE ADORO.....

A mis amiguitos Luís Y Dari, gracias por todos los momentos que juntos hemos compartido, por los consejos, las locuras, en fin gracias por soportar mis caprichos, nunca olviden que son unas personitas muy especiales.

A ti Dios, por qué hiciste realidad este sueño, por todo el amor con el que me rodeas, por ser mi inspiración y el motivo de mi superación.

Jimena Ceron

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos al profesor Julio Ignacio Garzón Asesor del trabajo de grado, por su dedicación y compromiso para la realización de la propuesta.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la presentación y culminación de este proyecto.

RESUMEN

La Planeación Estratégica: proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. De esta manera la planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos con el fin de alcanzar la “situación futura planeada”.

El diseño de un plan estratégico en la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda. permitirá un proceso adecuado en la toma de decisiones estratégicas de manera eficiente, eficaz y rentable logrando así mantenerse en el mercado con una posición sustentable y de éxito, lo que le permitirá un aumento de la productividad y la calidad en la prestación del portafolio de servicios con mejoramiento continuo acaparando así la preferencia del cliente, donde es importante tener en cuenta que para alcanzar un nivel competitivo se debe conocer como primera instancia el contexto real en el que se desenvuelve la empresa

De esta manera se plasma el trabajo final para la cooperativa, el cual contiene la construcción estratégica de un plan de desarrollo corporativo en donde se exige seguir de manera metodológica las directrices y el soporte de un método de trabajo en donde se garantice su ejecución al cien por ciento, y claro esta su respectivo seguimiento del mismo.

Esta investigación se dio inicio con el diagnostico sobre la situación actual de Cootaxtuquerres Ltda. , en donde se tuvo en cuenta tanto a empleados como a usuarios, conductores y despachadores de la cooperativa, en donde se aplico la respectiva encuesta y entrevistas los cuales dieron a conocer la percepción frente a la organización, opiniones, sugerencias y/o reclamos analizando diferentes componentes de la actividad empresarial. Se finaliza con el redireccionamiento de la cooperativa, sus respectivos planes de acción, la ejecución del mismo y los indicadores a seguir durante este proceso.

ABSTRACT

The Strategic Planeación: I process for the one which the members guide of an organization prevén their future and they develop the procedures and necessary operations to reach it. This way the strategic planeación is much more than a simple forecast process, it demands to establish goals and clear objectives and to achieve them during specific periods with the purpose of reaching the "planned future situation."

The design of a strategic plan in the cooperative COOTAXTUQUERRES Ltda. it will allow a process adapted in the taking of strategic decisions in an efficient, effective and profitable way being able this way to stay in the market with a sustainable position and of success, what will allow him an increase of the productivity and the quality in the benefit of the briefcase of services with continuous improvement monopolizing this way the client's preference, where it is important to keep in mind that to reach a competitive level one should know as first instance the real context in which the company is unwrapped

This way the final work is captured for the cooperative, which contains the strategic construction of a plan of corporate development where is demanded to continue in a methodological way the guidelines and the support of a work method where its execution is guaranteed to a hundred percent, and clear this its respective pursuit of the same one.

This investigation was given beginning with the I diagnose on the current situation of Cootaxtuquerres Ltda. where one had in bill as much to employees as to users, drivers and dispatchers of the cooperative where you applies the respective survey and interviews which gave to know the perception in front of the organization, opinions, suggestions and/or birdcalls analyzing different components of the managerial activity. You concludes with the rerouting of the cooperative, their respective action plans, the execution of the same one and the indicators to continue during this process.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	26
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION	28
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION	28
1.1.1 Título de la Investigación.....	28
1.1.2 Tema.....	28
1.2 ANTECEDENTES	28
1.2.1 Reseña histórica	28
1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.3.1 Descripción del problema.....	29
1.3.2 Formulación del Problema	30
1.4 JUSTIFICACIÓN	30
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.5.1 Objetivo general	32
1.5.2 Objetivos específicos:	32
1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION	32
1.6.1 Marco contextual.....	32
1.6.2 Marco Teórico:	34
1.6.2.1 Planeación estratégica.....	36
1.6.2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	39
1.6.2.3 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).	40
1.6.2.4 Evaluación de factor interno (MEFI).....	41
1.6.2.5 Análisis (DOFA).	42
1.6.2.6 Análisis de vulnerabilidad.....	44
1.6.2.7 Matriz (GCB) “Grupo de Consulta de Boston” – IE	46
1.6.2.8 Matriz interna - Externa (IE).	46
1.6.2.9 Matriz de la gran estrategia.....	47
1.6.2.10 Matriz (PEEA).	48

1.6.2.11 Matriz de la política direccional (MPD).....	51
1.6.2.12 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE).....	51
1.6.2.13 Indicadores e índices de gestión.....	51
1.6.2.14 Proceso de los índices de gestión:	52
1.7 METODOLOGÍA	53
1.7.1 Tipo de estudio:	53
1.7.2 Tipo de investigación:	53
1.7.3 Técnicas de investigación:.....	54
1.7.4 Proceso de recolección de información	54
1.7.5 Técnicas e instrumentos para recolección de información:.....	55
1.7.6 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información:	55
1.7.7 Población y muestra	55
1.7.8 Aplicación de la formula para la obtención de la muestra de los conductores y asociados de la cooperativa:.....	56
1.7.9 Aplicación de la formulación para la obtención de la muestra de los usuarios del servicio que presta la cooperativa:.....	56
2. RECUENTO CRÍTICO	57
2.1 FILOSOFIA COPORATIVA: RESEÑA HISTORICA.....	57
2.2 ORGANIZACIÓN SOLIDARIA	57
2.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	58
2.4 OBJETO SOCIAL	58
2.5 OBJETIVOS.....	58
2.6 PRESENTACION DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES	59
2.6.1 Transporte de pasajeros (servicio urbano e interveredal).....	59
2.6.2 Consumo industrial:	60
2.6.3 Mantenimiento.	60
2.6.4 Servicio especial y de encomienda.....	60
2.6.5 Servicio de auxilio mutuo y de solidaridad	60
2.6.6 Aporte y crédito: sección de vivienda:.....	61
2.6.6.1 Recursos.....	61

2.7 ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	68
3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	76
3.1 ENTORNO POLÍTICO- JURIDICO	76
3.1.1 Impuestos.	76
3.1.2 Político	77
3.2 ENTORNO SOCIAL.....	77
3.2.1 Movimientos sociales regionales	77
3.2.2 Participación comunitaria	78
3.2.3 Hábitos de consumo	78
3.3 ENTORNO DEMOGRAFICO	78
3.3.1 Crecimiento de la población.....	79
3.3.2 Tasa de natalidad	81
3.3.3 Tasa de mortalidad.	81
3.3.4 Indicadores demográficos de Nariño 1995 – 2015:.....	81
3.3.5 Población por grupo de edad y sexo.....	82
3.3.6 Mercado de trabajo	82
3.3.6 Población Económicamente Activa	83
3.3.7 Tasa de Ocupación.....	83
3.3.8 Población ocupada	83
3.3.9 Población ocupada por rama de actividad económica	84
3.3.10 Población Ocupada por Posición ocupacional	84
3.3.11 Subempleo.....	85
3.3.12 Desempleo.....	85
3.3.13 Educación	85
3.4 ENTORNO CULTURAL	97
3.4.1 Atractivos Turísticos.....	97
3.4.2 Festividades.....	100
3.4.3 Problemática social.....	101
3.5 ENTORNO AMBIENTAL.....	103
3.5.1 Programa sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo	103

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	105
3.6.1 Comunicaciones	105
3.6.2 Red de radiocomunicaciones departamental	105
3.6.3 Internet.....	106
3.6.4 Infraestructura	106
3.7 ENTORNO LEGAL	111
3.8 ANALISIS INTERNO.....	112
3.8.1 Proceso administrativo de la cooperativa cootaxtuquerres Ltda:	112
3.8.1.1 Planeación	112
3.8.1.2 Direccionamiento estratégico.....	112
3.8.1.3 Organización.....	112
3.8.1.4 Dirección:	113
3.8.1.5 Capacidad del talento humano:	115
3.8.1.6 Recursos físicos:.....	115
3.8.1.7 Análisis financiero de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda.....	115
3.8.1.8 Principales políticas y prácticas contables	116
4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	138
4.1 FORTALEZAS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA “COOTAXTUQUERRES”	138
4.2 DEBILIDADES DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA “COOTAXTUQUERRES”	139
4.3 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA (PCI):.....	140
4.4 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ PCI:	141
5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	145
5.1 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS.....	145
5.1.1 Oportunidades de la cooperativa multiactiva taxistas de Tuquerres Ltda “Cootaxtuquerres”.....	145
5.1.2 Amenazas de la cooperativa multiactiva taxistas de Túquerres Ltda. “Cootaxtuquerres”.....	146

5.2 ANALISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	147
5.2.1 Entorno económico	147
5.2.2 Entorno político-jurídico	147
5.2.3 Entorno social.	148
5.2.4 Entorno tecnológico	148
5.3 FORMULACION DE LA MATRIZ EFE O EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	149
5.3.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	150
5.4 ANALISIS COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES.	150
5.4.1 Análisis sectorial	150
6. MATRIZ DOFA.....	157
6.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA.....	157
6.1.1 Definición de estrategias funcionales DOFA.....	160
6.2 ANALISIS DE VULNERABILIDAD	161
6.3 ANALISIS GRAFICA DE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	165
7. REDIRECCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA.	166
7.1 HORIZONTE DE TIEMPO	166
7.2 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA VISION.....	166
7.3 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA MISION	166
7.4 IMPORTANCIA DE LA RAZON SOCIAL	166
7.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS:.....	166
7.6 VALORES CORPORATIVOS	167
7.7 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	167
8. SELECCIÓN Y ANALISIS DE OPCIONES MACROESTRATEGICAS	168
8.1 MATRIZ PEEA O POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION.....	168
8.2 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL.....	171
8.2.1 Grado de atraktividad del mercado:	171

8.3 MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA”	173
8.3.1 Análisis de resultados de la matriz IE de la Cooperativa cootaxtuquerres..	174
8.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	175
9. PROGRAMAS ESTRATEGICOS.....	179
9.1 PENETRACION DE MERCADO.....	179
(IMPLEMENTAR PROGRAMA DE MARKETING).....	179
10. PRESENTACIÓN PLAN DE ACCION	181
10.1 PRESUPUESTO DE INVERSION	184
11. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION DE LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES LTDA.	188
12. CONCLUSIONES	192
13. RECOMENDACIONES	194
BIBLIOGRAFÍA	196
NETGRAFÍA	197
ANEXOS	198

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Proceso de la planeación estratégica	37
Cuadro 2. Matriz de perfil competitivo.....	40
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores externos	41
Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores internos	42
Cuadro 5. Matriz Dofa	44
Cuadro 6. Matriz de Vulnerabilidad.....	45
Cuadro 7. Matriz (PEEA)	50
Cuadro 8. Parque automotor de la cooperativa Cootaxtuquerres.....	64
Cuadro 9. Cooperativa multiactiva de taxistas de Tuquerres Ltda. parque automotor - relación vehículos servicio urbano.....	67
Cuadro 10. Cobertura educativa	85
Cuadro 11. Educación superior.....	86
Cuadro 12. Índice de analfabetismo	87
Cuadro 13. Pasto. Variación y contribución anual del IPC, por grupos de gasto 2008-2009	91
Cuadro 15. Estado de la red vial a cargo del Instituto Nacional de Vías.....	108
Cuadro 16. Estado de la red vial a cargo del Departamento	109
Cuadro 17. Estado de la red vial terciaria a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, actualmente INVIAS	109
Cuadro 18. Tasas anuales de depreciación.....	117
Cuadro 19. Gastos.....	117
Cuadro 20. Rubros.....	119
Cuadro 21. Inversiones.....	120
Cuadro 22. Inventarios.....	121
Cuadro 23. Cuentas por cobrar.....	121
Cuadro 24. Propiedades planta y equipo y depreciaciones	122
Cuadro 25. Otros Activos.....	123

Cuadro 26. Obligaciones financieras	123
Cuadro 27. Rubros a 31 de diciembre	124
Cuadro 28. Fondos sociales	124
Cuadro 29. Otros pasivos	125
Cuadro 30. Capital social.....	126
Cuadro 31. Reservas	126
Cuadro 32. Superavit.....	126
Cuadro 33. Resultados del ejercicio	127
Cuadro 34. Resultados del ejercicio anterior	127
Cuadro 35. Ingresos operacionales	128
Cuadro 36. Gastos Administrativos.....	129
Cuadro 37. Gastos generales	129
Cuadro 38. Ingresos no operacionales	132
Cuadro 39. Gastos no operacionales.....	133
Cuadro 40. Matriz PCI Cootaxtuquerres Ltda.	140
Cuadro 41. Calculo de la matriz MEFI, análisis y comentarios	143
Cuadro 42. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades.....	146
Cuadro 43. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	149
Cuadro 44. Empresas de transporte	152
Cuadro 45. Valor de tiquete: modalidad taxis	152
Cuadro 46. Valor de tiquete: modalidad busetas	152
Cuadro 47. Valor de tiquete: modalidad Kias.....	153
Cuadro 48. Servicio Interveredal.....	153
Cuadro 49. Matriz de perfil competitivo (MPC)	156
Cuadro 50. Matriz Dofa.....	158
Cuadro 51. Matriz de vulnerabilidad	163
Cuadro 52. Matriz PEEA.....	168
Cuadro 54. Grado de atracción del mercado	172
Cuadro 55. Matriz IE	173

Cuadro 56. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) Cooperativa multiactiva de taxitas de Túquerres Ltda. - Cootaxtuquerres 176

Cuadro 58. Plan de acción..... 181

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz del grupo consultor de Boston	46
Figura 2. Matriz interna – externa	47
Figura 3. Matriz de la gran estrategia	48

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafico 1. Adquisición del servicio	68
Grafico 2. Calificación de la solicitud de citas	69
Grafico 3. Razones de utilización del servicio.....	69
Grafico 4. Grado de satisfacción.....	70
Grafico 5. Calificación de los servicios.....	70
Grafico 6. Misión Y Visión.....	71
Grafico 7. Tiempo Laboral	72
Grafico 8. Participación dentro de la organización.....	72
Grafico 9. Ambiente laboral.....	73
Grafico 10. Incentivos.	73
Grafico 11. Trabajo en equipo,.....	74
Grafico 12. Capacitación.....	74
Grafico 13. Seguridad social.....	75
Gráfico 14. Población inactiva. Departamento de nariño - Tercer trimestre 2008.....	83
Grafico 15. Población ocupada. Pasto - Tercer trimestre 2001-2008	84
Grafico 16. Nariño y Total Nacional. Comportamiento Producto Interno Bruto - Años 2002-2008	89
Grafico 17. Pasto y total nacional. Variación anual del IPC - 1998-2008.....	90
Fuente. Este estudio	93
Grafico 18. Pasto. Distribución del parque automotor, según niveles de servicio - Años 2007-2008.....	94
Grafico 19. Matriz de vulnerabilidad.....	164
Grafica 20. Matriz PEEA	170
Grafico 21. Capacidad competitiva de la cooperativa	172
Gráfico 22. Matriz IE “interna externa” y Análisis.....	174

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Comportamiento demográfico 2004-2007	79
Tabla 2. Población del municipio de Túquerres zona urbana y rural 2005- 2008 ..	79
Tabla 3. Población	81
Tabla 4. Tasas de crecimiento de la población	81
Tabla 5. Esperanza de vida	82
Tabla 6. Pasto. Variación anual del IPC, según 10 principales contribuciones por subgrupo y gasto básico Año 2009	91
Tabla 7. Pasto. Población ocupada según ramas de actividad económica	92
Tabla 8. Pasto. Transporte urbano de pasajeros, según niveles de servicio - Años 2007-2008.....	93

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. GUIA DE ENCUESTAS.....	199
Anexo B. FORMATO DE ENCUESTA.....	200
Anexo C. FORMATO DE ENCUESTA.....	202
Anexo D. FORMATO DE ENTREVISTA.....	204
Anexo E. ORGANIGRAMA - COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES LTDA....	206

GLOSARIO

ADMINISTRACION: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

AMBIENTE EXTERNO: recursos que se encuentran en el macro ambiente de la organización.

AMBIENTE INTERNO: son todos los recursos que se posee al interior de la empresa

AMENAZAS: son variables situaciones o condiciones que se encuentran en el entorno que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

CLIENTES: son todas aquellas personas que de manera frecuente utilizan el servicio servicio de transporte público.

CULTURA ORGANIZACIONAL: patón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DEBILIDADES: corresponde a falencias en situaciones o condiciones que se encuentran en el interior de la empresa.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: se basa en la definición de los tres niveles de estrategias como son: corporativo, negocios y funcional.

EFICIENCIA: es el contexto que clarifica los costos y los recurso aplicados en el área administrativa y financiera de la cooperativa.

ESTRATEGIA: plan de acción que se desarrolla a corto, mediano y largo plazo, con la con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa

ESTRATEGIAS: adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS: se define como el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización, llevando a cavo una investigación para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando los factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

FORTALEZAS: factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

MERCADO: grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

MERCADO META: conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la empresa.

MISIÓN: es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

NORMA: especificación técnica o documento accesible a la organización donde se especifican los requisitos generales que deben cumplirse en la cooperativa.

OBJETIVOS: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

OBSERVACION: fuente clave para la recolección de información para desarrollar el proyecto de investigación.

OPORTUNIDADES: tendencias en el entorno que le ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

ORGANIZACIÓN: dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

PLAN DE ACCION: son las tareas que debe realizar cada área o departamento de la organización para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

PLANILLA UNICA DE VIAJES OCASIONAL: es el documento que debe portar todo conductor de vehículo de servicio público de esta modalidad para la realización de un viaje ocasional.

POAM: Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio. es la metodología que permite identificar la amenaza y oportunidades potenciales de la cooperativa.

POLITICAS: son interpretaciones generales que tienen cierta flexibilidad lo cual la diferencia de las reglas; por lo general no se definen por escrito.

RUTA: hace referencia a la carretera o vía que permite transitar desde un lugar hacia otro

SEGMENTACION DEL MERCADO: división del mercado en grupos distintivos de compradores que pueden requerir productos o mezclas de mercadotecnia separados.

SERVICIO: es la actividad interrelacionada que ofrece la cooperativa

TALENTO HUMANO: es el activo mas importante de las organizaciones ya que mediante este se alcanzan los objetivos de las organizaciones.

TARIFA: es el precio que pagan los usuarios por la utilización del servicio público de transporte en una ruta y nivel de servicio determinado.

VALORES: son ideas abstractas, constructor, comportamientos en relación con la organización que guían el pensamiento de sus integrantes.

VENTAJA COMPARATIVA: se refiere a la dotación de recursos naturales sobre los cuales muchas empresas y países soportan y sustentan su desarrollo económico.

VENTAJA COMPETITIVA: es aquella que surge de un proceso de innovación y aumento de la productividad basada en las operaciones de la empresa para una línea determinada de productos.

VIAJE OCASIONAL: es aquel que excepcionalmente autoriza el ministerio de transporte a empresas de transporte publico, dentro y o fuera de sus rutas autorizadas, un grupo homogéneo de pasajeros, por el precio que libremente determinen, sin sujeción a tiempo o al cumplimiento de horarios específicos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) atraviesan por un proceso de cambio trascendental, como resultado de la globalización y de la apertura económica donde la expansión y el desarrollo del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, los tratados de libre comercio entre países, la liberalización de los mercados financieros y la banca, así como la privatización de empresas gubernamentales, han hecho que las Pymes tengan que adaptarse a todos estos cambios de manera rápida y efectiva para poder sobrevivir, por tal razón las empresas para subsistir en un mercado tan competitivo tienen que ampliar en gran medida el concepto de hacer negocios, pues no pueden limitarse al tradicional objetivo de obtener utilidades o resultados en base a la mejora de sus costos, donde deben empezar por mejorar y crear mayor valor agregado en sus productos o servicios; Por ello es importante que las empresas adopten un pensamiento estratégico organizacional para la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados, de esta manera se determina la importancia de crear un plan estratégico para la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda.

Ubicado en la ciudad de Tuquerres, ya que el planteamiento estratégico se viene aplicando desde los años 80'; en todos los rincones del mundo donde se ha convertido como una hoja de ruta, es decir la carta de navegación básica en todo tipo de negocio. Una planeación estratégica no solo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de diferente sector económico, sino que, además está al alcance de empresas minoristas pequeñas como la expuesta en el estudio de investigación. Donde esta es una ayuda para definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven.

El diseño de este plan estratégico en la cooperativa Tax Tuquerres permitirá un proceso adecuado en la toma de decisiones estratégicas de manera eficiente, eficaz y rentable logrando así mantenerse en el mercado con una posición sustentable y de éxito, lo que le permitirá un aumento de la productividad y la calidad en la prestación del portafolio de servicios con mejoramiento continuo acaparando así la preferencia del cliente, donde es importante tener en cuenta que para alcanzar un nivel competitivo se debe conocer como primera instancia el contexto real en el que se desenvuelve la empresa. Puesto que la planeación estratégica es una forma de vida que requiere dedicación, disciplina y compromiso para actuar con base en la observación del futuro y una determinación que oriente para planear y evaluar las estrategias vigentes con el fin de buscar y aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno, además esto permite analizar y reconocer los recursos con que cuenta la empresa identificando así fortalezas y debilidades que a lo largo del tiempo se convertirán como instrumentos de la

medición de la gestión estratégica, a través de la cual se identifican las potencialidades de la organización en la área financiera, procesos internos, en la formación y el crecimiento organizacional, para que de esta forma todos los miembros de la organización se integren y se involucren con la misión y visión de la empresa.

La metodología que se implementara para el diseño del plan estratégico se enfocara en un análisis crítico desde el punto de vista administrativo, económico y financiero de la situación actual en la que se encuentra la cooperativa Tax Tuquerres, por tanto se realizara un estudio de las diferentes matrices que permitan la formulación de estrategias para lograr así que la empresa alcance un nivel optimo en pro de lograr sus metas y objetivos.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION

1.1.1 Título de la Investigación. “Plan estratégico para la cooperativa Multiactiva de taxistas de Tuquerres Ltda. periodo 2009 – 2013”

1.1.2 Tema. Plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva de Taxistas de Tuquerres Ltda.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 Reseña histórica. A los 17 días del mes de septiembre de 1.975, se reunieron varios transportadores de la ciudad de Tuquerres, al notar la discriminación de los administradores de la empresa Flota Guaitara de la ciudad de pasto, decidieron conformar una cooperativa de transporte con sede en esta ciudad; siendo entre otros los socios fundadores los señores, Ángel Palacios, Fenelon Oquendo, José Arteaga, Nelson Narváez, levantaron el acta de constitución signándole como nombre Cooperativa de taxistas de Tuquerres Ltda. saliendo elegido como primer gerente o representante legal el señor Nelson Narváez, poniéndole todo el entusiasmo y empeño sacaron adelante la iniciativa, lograron obtener la licencia de funcionamiento por parte del instituto nacional del transporte (intra) con las rutas, pasto – Tuquerres (viceversa) , Ipiales – Tuquerres (viceversa), Tuquerres – Samaniego (viceversa). Vinculando vehículos automóviles fort modelo 61, sinca y Dodge 1500, los llamados verlinas en esa época, luego ya llegaron los vehículos Dodge dar modelos 1.972 hasta 1.981 que fueron los que duraron 20 años de servicio, hasta el año 1996.

La cooperativa no tenia oficinas propias, estaba arrendando en una parte y otra, en el año 1.987 el consejo de administración presidido por el señor Heliberto Rosero y gerenciado por el señor Segundo Arteaga compraron un lote de terreno en la esquina del faro por el valor de 900 mil pesos, en el mes de marzo la asamblea general de asociados aprobaron construir las oficinas siendo representante legal el señor Franklin Bastidas Recalde y en esa administración, actuando como presidente del consejo de administración el señor Fenelon Oquendo, se le dio un vuelco total a la imagen de la cooperativa, creando y poniendo en funcionamiento el servicio público urbano con buses y microbuses ejecutivos de último modelo, dando así un jalonazo fuerte a las pequeñas empresas de la localidad, casi obligándolas a cambiar de mentalidad y de parque automotor porque sino desaparecían.

Lo propio se hizo con los vehículos Dodge dar, servicio intermunicipal, a pesar de que los vehículos eran tan buenos, por el modelo había que cambiar, se encontró una gran resistencia, pero poco se fueron concientizando y se logro este objetivo. Desde aquel entonces la cooperativa conocida hoy en día como cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRES" sigue brindado sus servicios con calidad y mejoramiento continuo en pro de mejorar la calidad de vida y aportar al desarrollo económico de la ciudad de Tuquerres.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Descripción del problema. Conforme al diálogo realizado con el gerente; Ferney Ibarra la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Se determino que esta no cuenta con un modelo de planeación estratégica, lo que conlleva a ser manejada sin seguir ninguna herramienta administrativa y financiera que le permitan planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño de las diferentes actividades de la organización, esto impide a la gerencia tomar decisiones acordes a las necesidades que se presentan en el entorno cambiante y que no le contribuye a la Cooperativa a un desarrollo integral ágil, competitivo y constante.

Las directivas de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Suponen que la percepción que tienen los miembros de la organización hacia el desarrollo de las actividades bajo lineamientos de una gerencia estratégica está relacionada con el desconocimiento, la desconfianza y la costumbre de administrar de manera empírica, esta situación genera incertidumbre y limitaciones para diseñar una planeación estratégica orientada hacia la satisfacción de los clientes y mejoramiento de la empresa.

En lo que tiene que ver con el desarrollo de la planeación estratégica es posible afirmar que esta no se esta ejerciendo de la forma más adecuada y los objetivos y metas tampoco se están cumpliendo conforme lo esperado en la planeación empíricamente diseñada, tal consecuencia tiene su causa en la inexistencia de un modelo de planeación estratégica, por tanto los planes operativos y las estrategias que se diseñan y desarrollan actualmente carecen de fundamento teórico y técnico razón por la cual muy seguramente no se están alcanzando tales objetivos.

La actual directiva de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Consciente de esta situación, considera menester el diseño y ejecución de un buen plan estratégico, que oriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes reales como potenciales mediante la aplicación de las teorías y técnicas existentes de planeación estratégica, de forma tal que permita obtener un mayor impacto de las estrategias y lograr así la solución de los diferentes problemas, alcanzando así un nivel competitivo frente al mercado.

Hoy por hoy el desarrollo gerencial de esta empresa se encuentra limitado a desarrollar sus acciones, puesto que en la organización existe un nivel jerárquico donde la asamblea y consejo administrativo son la máxima autoridad, por ello el gerente no tiene la suficiente autonomía para la toma de decisiones, sin lograr realizar estrategias agresivas que impulse su dinamismo en la actividad comercial, dado la falta de información base y metodológica para el desarrollo de un plan estratégico óptimo, se considera que con la realización de esta investigación se logre obtener la materia prima necesaria para lograr implementar dicho plan.

Con la realización de esta investigación se hará posible disponer de reales y mejores variables de análisis dentro del diseño de la planeación estratégica de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda., sin embargo de no realizarse no se obtendría información precisa que permita un mejor accionar por parte de sus directivos y en consecuencia la empresa se verá avocada a seguir con la misma estrategia de atrincheramiento hasta el momento en que la capacidad directiva y la estructura financiera de la misma logre resistir o en su defecto surja una estrategia mejor que saque de esta situación a la empresa. Por ello un plan estratégico lograra que la cooperativa garantice la estabilidad, eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad, ventajas comparativas y competitivas para que de esta manera se de un mejoramiento en la calidad de la prestación del servicio, logrando así la modernización de la cooperativa en pro de mejorar su imagen corporativa y el posicionamiento en el mercado.

Para realizar el plan estratégico a la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda., se aplicará una investigación de tipo Exploratoria, cualitativa y cuantitativa Concluyente por tanto se hará uso de las matrices de Planeación estratégica, encuestas y entrevistas para la recolección de datos, sin embargo para su análisis será necesario la utilización de procesadores de datos como son hojas de cálculo Excel. La apropiada utilización de tales herramientas permitirá la correcta interpretación de los datos y el debido análisis que permita obtener la mejor información.

1.3.2 Formulación del Problema. ¿Las alternativas estratégicas a través de la planeación estratégica que se implementaran en la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Para el periodo 2009-2013 serán una oportunidad para el desarrollo de la misma?

1.4 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de un plan estratégico para la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Permite encontrar soluciones concretas a problemas de la empresa que limitan sus perspectivas de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Consientes de la fuerte competencia que existe en el sector, las directivas de la Empresa están dispuestas a escuchar y a aplicar las diferentes propuestas que permitan mejorar la posición en el mercado

Este trabajo dará como resultado una serie de cursos de acción y propuestas que le permitirá a la organización alinear sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos y de esta manera actuar eficaz y coordinadamente, permitiéndole obtener una ventaja competitiva en el mercado, donde se debe empezar por un cambio en la cultura al interior de la cooperativa que le permita obtener un nivel de diferenciación frente a otras empresas que no poseen o utilizan adecuadamente dicha herramienta, esto permitirá complementar nuestro saber teórico con aspectos prácticos derivados de los problemas a los que se enfrenta la empresa al momento de implementar las diferentes estrategias y programas.

Además el plan estratégico visto como un enfoque sistemático para analizar el entorno y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización servirá como punto de referencia para crear en la empresa una cultura de planeación a largo plazo acorde con la realidad del mercado y la organización, mediante la demostración de su conveniencia y de la certidumbre que brindará para tomar decisiones a través de la información contenida en esta investigación.

Esta investigación está orientado en el alcance de unos principios de planeación estratégica la cual involucra todas las áreas funcionales de la empresa en el sentido que se hará un análisis intraorganizacional y se propondrá alternativas de solución que contribuirán al desarrollo de la cooperativa y la sociedad en razón del mejoramiento de la atención del cliente, quienes son la razón de todas las empresas.

El presente estudio sirve además para orientar la formación académica en gerencia estratégica a los estudiantes de pre-grado de la universidad de Nariño y de la ciudad en general. Igualmente dentro de su pertinencia los propietarios y directiva de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Podrán conocer algunas situaciones puntuales acerca de la planeación estratégica de su negocio frente al mercado para lograr así mejorar la toma de decisiones en pro de alcanzar sus metas y objetivos.

También se emplea como aporte a la investigación de mercados ya que en la ciudad esta actividad carece de inversión por parte de los empresarios. Puesto que no existe ningún interés en realizar un análisis de gerencia estratégica ni mucho menos aplicar planes preventivos y operativos.

Los resultados obtenidos permiten ampliar los conocimientos y con base en ellos se podrán tomar decisiones más idóneas que conlleven a solucionar la problemática planteada.

Con el planteamiento de la investigación se busca dar respuesta al que hacer de la cooperativa en la actualidad y a identificar quiénes son sus clientes y quienes deberían ser y cuáles son sus competidores más relevantes. Permitiendo así enfocar a la organización hacia el desarrollo de nuevas alternativas que le permitan identificarse plenamente con los cambios que la planeación estratégica aplica y su introducción haga que se convierta en una cooperativa más dinámica de mejoramiento continuo e innovadora, con objetivos claros y políticas bien definidas que logren adaptar con rapidez las acciones necesarias para alcanzar un posicionamiento firme y que lleve a la organización a ser más rentable y competitiva.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general. Desarrollo de un Plan Estratégico para la cooperativa Multiactiva de Taxistas de Tuquerres Ltda. Para el periodo 2009 - 2013

1.5.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnostico interno y externo
- ✓ Formular el re direccionamiento estratégico para la cooperativa cootaxtuquerres.
- ✓ Plantear los elementos y estrategias necesarias en la construcción del plan estratégico para la Cooperativa COOTAXTUQUERRES LTDA.
- ✓ Elaborar el plan de acción.
- ✓ Diseñar indicadores de gestión y de logro

1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

1.6.1 Marco contextual. El desarrollo de la investigación tendrá lugar con el inicio de sus actividades en el Segundo semestre de 2009, en Colombia, departamento de Nariño, en la ciudad de Tuquerres en la cooperativa multiactiva de taxistas de tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRES" ubicada en el barrio voladero calle 20 # 18-36.donde tiene buen posicionamiento que permite ofrecer un servicio de primera calidad y además la cooperativa es considerada una de las mejores en la ciudad.

a. Aspectos geográficos: la ciudad de Túquerres se encuentra ubicada al sur del departamento de Nariño, tiene una extensión total: 33.268 Km², sus tierras se distribuyen en los pisos térmicos; frío 114 km², 19 km² clima medio y 142 km² de páramo

b. Población: “en el municipio de Túquerres se cuenta con 41194 habitantes” ¹

c. Perfil socioeconómico: el Municipio se caracteriza por el predominio en su economía del sector pecuario en la estructura del valor agregado se aprecia como las actividades primarias (agricultura, ganadería) aportan el 57.37 %, las manufacturas 2.6 % y el sector terciario (comercio, servicios) contribuye con el 40%. El sector Pecuario es el que genera mayores ingresos económicos, siendo la principal actividad de la región con ganadería intensiva, ganadería semi-intensiva y cría de especies menores. Le sigue el sector Agrícola, lo que indica la incidencia directa de las importaciones de productos agrícolas sobre la Producción local, generando así baja de precios y dilatando la demanda nacional.

d. Vías de comunicación: dentro de este se cuenta con áreas Como:

TRANSPORTE Y COMUNICACIONES: El municipio ha sido siempre centro comercial de los municipios circunvecinos, razón por la cual goza de una aceptable red de carreteras; Teniendo en cuenta la cabecera municipal, la distancia a Pasto, es de 72 Km. Aunque los pavimentos se encuentran deteriorados por mala conservación; a Tumaco, 200 Km. De carretera pavimentada, a Ipiales, 39 Km. Asfaltada. Son municipios intermedios a estas ciudades: Imués, Tangua, Mallama, Ricaurte, Guachucal, Aldana y otros.

Sin pavimentar se encuentran las vías que comunican a Túquerres con Ospina (14 Km.); Guaitarilla (22 Km.); Sapuyes (7 Km.); Providencia (23 Km.).

Además se cuenta con una red de carreteras que unen la cabecera municipal con Yascual, Guanamá, Cuatro Esquinas, Pinzón, Iguá, Quiñónez, Albán, etc.

e. Perfil turístico: dentro de este encontramos lugares representativos como:

f. Volcan azufral: es considerado como reserva natural y como la séptima maravilla del mundo, por la belleza de sus tres lagunas, siendo de mayor esplendor la laguna verde, situada en el cráter del volcán, su nombre se debe a que en ese lugar es abundante el mineral que le da el color visto a distancia.

g. La chorrera: actualmente es visitada por estudiantes y personas particulares que buscan distracción y tranquilidad.

¹ DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Indicadores económicos, 2007-2008.

h. Pinzón: lugar de recreo, aun para quienes viven en la ciudad, de la distancia escasos 2 Km., su especialidad son los cuyes asados

i. Santander y la florida: al igual que pinzón es un lugar de recreación y su especialidad son los cuyes asados.

1.6.2 Marco Teórico:

a. Historia de la planeación estratégica:

- **ESTRATEGIA:** viene de las raíces etimológicas griego *strategos* = “un general”, verbo griego *estrategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua compara las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.”

La primera corriente del pensamiento fue el desarrollo de los programas de planeación y presupuestos como consecuencia de la segunda guerra mundial, muchas empresas empezaron a elaborar presupuestos formales que se convirtieron en herramientas para el control de las operaciones.

La segunda corriente se inicio en la década de los cincuenta, en la escuela de negocios de Harvard donde se genero la importancia de tener una estrategia corporativa global.

Los empresarios denominaron “planeación estratégica” a finales de los años cincuenta a la formulación de estrategias, y a partir de los años sesenta se determino de gran importancia la configuración interna por parte de Michael Porter con lo cual se empezó a denominar planeación de habilidades.

Entre las primeras personas que se encuentran, que encadenaron el concepto de estrategia a los negocios están:

- Peter Drucker: la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tienen la empresa y cuales debería tener. En el artículo titulado de “the state strategic thinking” en 1987 argumenta que la planeación estratégica aplicada a las empresas nace en medio de la agitación por el optimismo y el desarrollo industrial de la década de los sesenta.

- Henry Mintzberg: el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, en su opinión como los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.
- Von Neuman Morgenstern: en su obra "la teoría de juego" una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.
- Alfred Chandler: en 1962 "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (primera definición moderna de estrategias).

- **PLANEACION:** Una de las principales funciones de la administración es la planeación, la cual va dirigida a lograr el alcance de los objetivos y el correcto funcionamiento de las empresas, además la planeación se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción, es así como nos parece importante resaltar algunos conceptos de diferentes autores sobre lo que para ellos significa planeación.

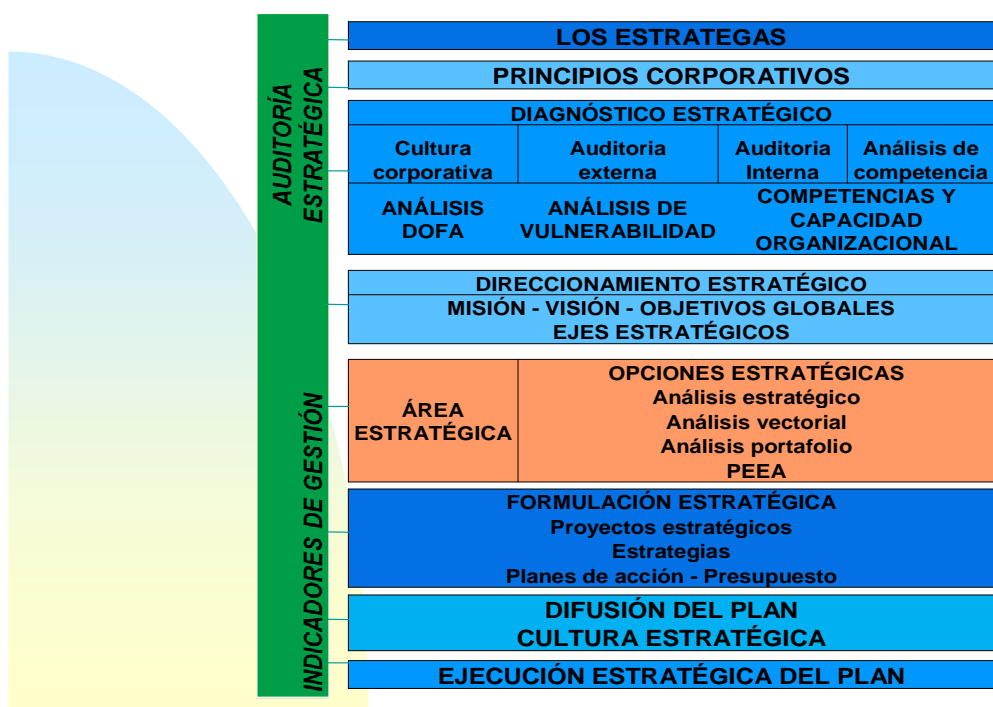
- Chiavenato: Describe a la planeación como la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, se trate de un modelo teórico para la acción futura. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes de los que se pretende llevar a cabo.
- Fayol: también hace parte de las funciones de la organización, señaló como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.
- Charles Hummel: Asevera que planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia un futuro deseado, pero posible.
- Peter Drucker: asegura que pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.
- George Terry: Planeación es la selección de relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los

resultados deseados. La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuales objetivos establecer y que pasos dar para lograr resultados, estar seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan sobre una base de día a día.

- **LA ASOCIACION AMERICANA DE ADMINISTRADORES:** plantea que la planeación consiste en obtener que se debe hacer, como se debe hacer, que acción debe tomarse, quienes el responsable de ella, entre otros factores.

1.6.2.1 Planeación estratégica: “es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente a la pregunta “Qué hacer”. En Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil y necesaria”².

PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA - PROCESO



² SELLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1997, p 283.

a. Desarrollo de la planeación estratégica

b. Diagnostico: Misión, visión estrategia corporativa

c. Sensibilización: plan detallado, Objetivos, políticas y presupuesto

d. Indicadores de gestión y acciones correctivas: Evaluación

e. Proceso de la planeación estratégica. Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, donde todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas u excelente direccionamiento estratégico. El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- ✓ Formulación de la estrategia
- ✓ Evaluación de la estrategia
- ✓ Implementación de la estrategia

Cuadro 1. Proceso de la planeación estratégica

	ENTRADA	SALIDA
MEDIO AMBIENTE (externo)	Análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro de la empresa.	INVESTIGACION DE MERCADOS
EMPRESA (medio ambiente interno)	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus fortalezas y debilidades.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO
ESTRATEGIA	Aprendizaje de los conceptos, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial.	ACCION EMPRESARIAL

Fuente: SALLENAVE Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica

f. Análisis estructural de los sectores o cinco fuerzas de Porter: A inicios de los años ochenta Michael Porter, en su libro competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Propuso un modelo para analizar la estructura de lo que el denominó “sectores industriales” que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo o

comercializando productos y servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de las organizaciones existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industria y de reconocer las habilidades estratégicas que pueda tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Las cinco fuerzas identificadas por Michael Porter son:

- ✓ **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** El sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- ✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un sector industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.
- ✓ **Poder de negociación con los proveedores:** Los proveedores de un sector industrial tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenta con fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, las condiciones que agravarían la situación del sector industrial son sin los insumos que suministran claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- ✓ **Poder de negociación de los compradores:** La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si estos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o pueden hacer situaciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del sector industrial; existen situaciones donde a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- ✓ **Rivalidad entre los competidores:** Para una organización será más complejo competir en un sector industrial o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad primordialmente se expresa en: guerra de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercado, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que termina beneficiando a los competidores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle

recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio sector industrial.

- ✓ **La teoría del modelo propuesto:** Para el desarrollo el plan estratégico de la Cooperativa Cootaxtuquerres tlda. Se tomara en cuenta algunos conceptos de la teoría específica que diseñó David Fred. De esta manera el modelo propuesto se elaborara teniendo en cuenta los elementos teóricos que definen la elaboración de las diferentes matrices.

1.6.2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC). *“Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones”³.*

a. Proceso para desarrollar la (MPC). Identificar y seleccionar los factores claves en la organización. Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización, la ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (grado de mayor importancia), además dentro de este proceso se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores ; la columna de la ponderación debe sumar 1.0. Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, la clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

- ✓ Debilidad mayor = 1
- ✓ Debilidad menor = 2
- ✓ Fortaleza menor = 3
- ✓ Fortaleza mayor = 4

³ GARCIA, Ricardo y MARTINEZ, Carlos. Técnicas de planeación. Bogotá: 3R Editores, 2001. p 35.

Cuadro 2. Matriz de perfil competitivo

FACTOR CLAVE		COMPAÑÍA 1	COMPAÑÍA 2	COMPAÑÍA 3			
	PONDE- RADO	CLASI- FICA	RESUL- TADO	CLASI- FICA	RESUL- TADO	CLASI- FICA	RESUL- TADO
	100						

Fuente. Este estudio

1.6.2.3 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE). Esta técnica es similar a la matriz de evaluación de factor interno. *“Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”*⁴.

a. Pasos para desarrollar la (MEFE):

- ✓ Determinar amenazas y oportunidades
- ✓ Ponderar de 0.0 a 1.0
- ✓ La sumatoria debe ser = 1.0
- ✓ Asignar valor A y O así
- ✓ Mayor amenaza: 1
- ✓ Menos: 2
- ✓ Menor oportunidad: 3
- ✓ Mayor: 4
- ✓ Concluir riesgo <2.5>oportunidad por aprovechar

⁴ DAVID, Fred. La gerencia estratégica: Serie empresarial. Bogotá: Legis, 1995. p 35.

Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores externos

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERAR	CLASIFIC	TOTAL
	100 %		

Fuente. Este estudio

1.6.2.4 Evaluación de factor interno (MEFI). *“La Gerencia Estratégica consiste en construir una matriz de evaluación de factor interno, esta herramienta de formulación de estrategia resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa”⁵.*

a. Pasos para desarrollar la (MEFI):

- ✓ Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
- ✓ Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicha factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
- ✓ Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
 - (1) Una Debilidad Importante.
 - (2) Una Debilidad Menor.
 - (3) Una Fortaleza Menor.
 - (4) Una Fortaleza Importante.

⁵ *Ibíd.*, p.40.

- ✓ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- ✓ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado mas alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización que mantiene una alta posición interna, mientras que las menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores internos

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERAR	CLASIFIC	TOTAL
	100 %		

Fuente. Este estudio

1.6.2.5 Análisis (DOFA). *“DOFA es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas”*⁶

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compete. El

⁶ *Ibíd.*, p.55.

análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente en los factores clave para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

a. Pasos para construir una matriz (DOFA):

- ✓ Lista de fortalezas internas claves
- ✓ Lista de debilidades internas decisivas
- ✓ Lista de oportunidades externas importantes
- ✓ Lista de amenazas externas claves
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada
- ✓ Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Hacer comparación con las debilidades internas con la amenazas externas y registrar la estrategias DA resultantes.

Cuadro 5. Matriz Dofa

	FORTALEZAS (F) F1 F2 F3 F4	DEBILIDADES (D) D1 D2 D3 D4
OPORTUNIDADES (O) O1 O2 O3 O4	ESTRATEGIAS FO USO FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES
AMENAZAS (A) A1 A2 A3 A4	ESTRATEGIAS FA USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA REDUCIR DEBILIDADES Y EVITAR AMENAZAS

Fuente. Este estudio

1.6.2.6 Análisis de vulnerabilidad⁷. Proceso integrado a las siguientes etapas:

- a. Identificación de puntales: puntal es un elemento de soporte del cual depende la cooperativa para permanecer.
- b. Traducir los puntales en amenazas para el negocio: el imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.
- c. Evaluación de las consecuencias: se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- d. Valorizar el impacto: evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en un a escala de 0.0 y 10 n la que cero denota ausencia de impacto y diez consecuencia desastrosa.
- e. Probabilidad de ocurrencia de la amenaza: consiste en estimar la probabilidad de una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0

⁷ Ibíd., p.56.

y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicara el tipo de de acciones que debe tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite plantear acciones que prevengan su efecto.

f. Capacidad de reacción: establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cual es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificara entre 0.0 y 10 siendo 0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicara igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

g. Análisis de la Matriz de Vulnerabilidad:

- ✓ Identificar puntal de sobre vivencia
- ✓ Convertirlos en peligros
- ✓ Evaluar consecuencias
- ✓ Valorar impacto 0 a 10
- ✓ Probabilidad de ocurrencia de 0.0 a 1.0
- ✓ Capacidad e reacción de 0.0 a 1.0
- ✓ Grado de vulnerabilidad.

Cuadro 6. Matriz de Vulnerabilidad

		IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION
PELIGRO	PUNTALES			

Fuente. Este estudio

1.6.2.7 Matriz (GCB) “Grupo de Consulta de Boston” – IE. Las divisiones autónomas (o centros de utilidades), de una organización comprende lo que se denomina portafolio empresarial. Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio. *“La matriz de GCB y la IE, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias”⁸.*

Esta matriz permite a una organización manejar su portafolio empresarial, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones.

Figura 1. Matriz del grupo consultor de Boston



Fuente. Este estudio

1.6.2.8 Matriz interna - Externa (IE). Esta matriz es similar a la matriz GCB, primero, ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático; por eso, a ambas se las denomina matrices de portafolio.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: (1) los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; y (2) los resultados totales ponderados de factor externo del eje Y.

⁸ *Ibíd.*, p.60.

Figura 2. Matriz interna – externa



Fuente. Este estudio

1.6.2.9 Matriz de la gran estrategia. “Esta matriz esta dividida en cuatro cuadrantes, el eje X corresponde al Crecimiento del mercado que puede ser fuerte o débil y el eje Y esta conformado por la Posición competitiva de la empresa, el cual puede ser rápido o lento. Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definida su posición en el mercado”⁹.

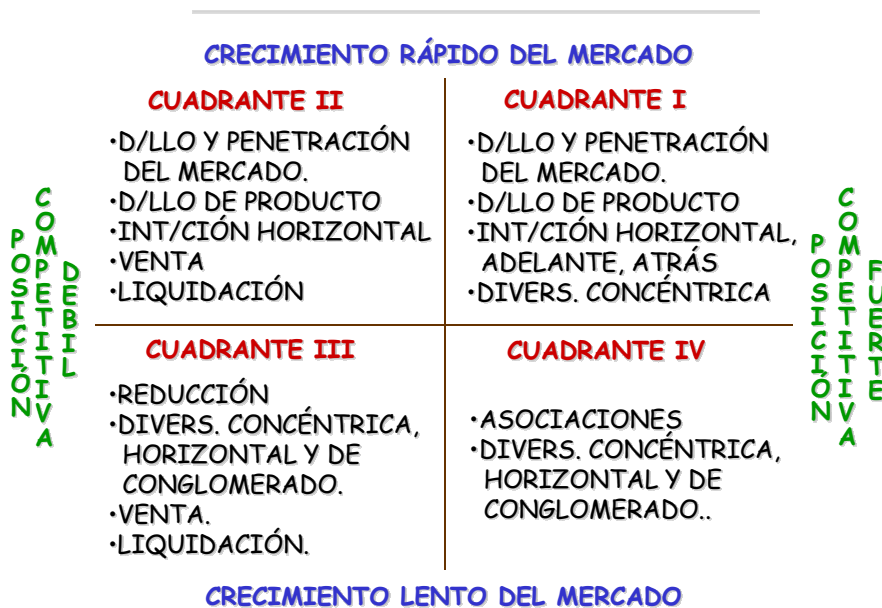
Para elaborar la Matriz de la Gran Estrategia se debe tener en cuenta la Matriz del perfil competitivo, cuyo resultado se ubica en el eje X y de la Matriz PEEA se toma el puntaje obtenido en la fuerza industrial en el indicador del potencial de crecimiento ubicándolo en el eje Y. Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

- ✓ CUADRANTE I: Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.
- ✓ CUADRANTE II: Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

⁹ Ibíd., p.61.

- ✓ CUADRANTE III: Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar
- ✓ CUADRANTE IV: Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

Figura 3. Matriz de la gran estrategia



Fuente. Este estudio

1.6.2.10 Matriz (PEEA). Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE.

a. Pasos para el desarrollo de la Matriz (PEEA):

- ✓ Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI) asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones.
- ✓ Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada factor que comprenden estas dos dimensiones.
- ✓ Una vez calificados los factores se saca un promedio para cada dimensión, es decir, el promedio para FF, el promedio de VC; el de FI y el de EA (esto se obtiene sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).
- ✓ Se sustituye los valores en las siguientes fórmulas:
- ✓ Eje de las "X": $VC + (FI)$
- ✓ Eje de las "Y": $FF + (EA)$
- ✓ Marcar los resultados en los ejes correspondientes de la Matriz PEEA.
- ✓ Con el punto del eje "X" (horizontal) y el punto del eje "Y" (vertical) encontrarlos para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección.
- ✓ Dicho vector muestra la tendencia que se les puede dar a las estrategias obtenidas con la matriz DOFA y que puede ser: agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras.

b. Interpretación de los cuadrantes de la Matriz (PEEA). Cuando el vector se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, esto significa que está en excelente posición, que cuenta con suficientes fortalezas, que tiene buenas oportunidades, por lo tanto sus estrategias puede tener fuerte penetración en el mercado, en el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, puede llevar a cabo la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal y hasta pueden combinar algunas de estas situaciones de acuerdo a las circunstancias específicas de la empresa ya que ese caso de que la empresa es fuerte y el ambiente la favorece.

Cuando el vector direccional apunta hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, esto implica no arriesgar, dedicarse a las actividades que domina, sus estrategias estarán encaminadas al desarrollo de

productos, diversificación concéntrica, una penetración moderada en el mercado, es decir, debe ser cautelosa en sus estrategias.

Si el caso es cuando el rector direccional se sitúa en el cuadrante inferior izquierdo en la matriz PEEA, sus estrategias tendrán la tendencia defensiva, aquí hay que poner especial atención en mejorar las habilidades internas, buscar las formas de evitar las amenazas externas, esto se logra con estrategias de reducción, de liquidación y de diversificación concéntrica.

Por último cuando el rector direccional cae en el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, la tendencia de las estrategias será de tipo competitivo y por lo tanto tendrán una integración horizontal, hacia delante, hacia atrás, una penetración en el mercado, desarrollo del mercado, dicho de manera resumida la empresa está en buena posición.

Cuadro 7. Matriz (PEEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
FACTORES	CALIFICACION	FACTORES	CALIFICACION
PROMEDIO		PROMEDIO	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZAS INDUSTRIAL(FI)	
PROMEDIO		PROMEDIO	

Fuente. Este estudio

1.6.2.11 Matriz de la política direccional (MPD). Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Para su construcción utiliza:

- **Puntaje de perfil competitivo (eje Y):** Corresponde la capacidad competitiva
- **Interactividad del mercado (eje X):** (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 mas atraktividad y 1 menor atraktividad).

1.6.2.12 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE). Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.¹⁰

a. Pasos para construir la matriz (CPE):

- ✓ Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
- ✓ Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave
- ✓ Analizar las matrices de etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- ✓ Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
- ✓ Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila.
- ✓ Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

1.6.2.13 Indicadores e índices de gestión. Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con

¹⁰ Ibid., p.66.

algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. *“El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados”*.¹¹

a. Clasificación de los indicadores:

- ✓ Indicadores Gerenciales o de Desempeño: son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros
- ✓ Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño: conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado, los relacionados con la generación de crecimiento de la organización.

1.6.2.14 Proceso de los índices de gestión:

a. Identificación: en el desarrollo de esta etapa se debe identificar las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador. El desarrollo de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento y visualización de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo.

b. Herramientas para desarrollar indicadores de gestión: conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesantes. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado

c. Elaboración de fichas técnicas: las fichas técnicas son realizadas por el profesional encargado, estipulando todas y cada una de las características necesarias para la identificación y recolección de la información necesaria, la cual

¹¹ SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica, 4 ed. Bogotá: RAM, 1996, p 340.

debe ser clara para todos y cada uno de los funcionarios que consulten o estén interesados en conocer la evolución del servicio, a través de los indicadores evaluados.

d. Implementación: para llevar a cabo el proceso de implementación el Área de Garantía de la Calidad, y el profesional responsable, diseñan una matriz de manejo en Excel, en la cual se ingresan todos y cada uno de los datos necesarios para la recolección de la información y generación de manera automática y concisa todos los indicadores identificados, levantados y validados anteriormente. Estas matrices son almacenadas en el sistema de información del área específica, y se brinda la correspondiente capacitación al personal responsable de la misma, para obtener los resultados respectivos

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de estudio:

✓ **Tipo de investigación:** Cuantitativa, ya que se utiliza una muestra poblacional que permita determinar a través de esta, la inferencia frente al planteamiento de un problema en la población objeto de estudio.

a. Estudio descriptivo: es aquel que permite identificar y describir las características, elementos y componentes tanto del nivel interno y externo de la empresa.

De acuerdo con el tipo de estudio los objetivos planteados se recogerá la información a través de las técnicas concretas, tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, informes y documentos elaborados por otros investigadores e información en archivos de la cooperativa Multiactiva de taxistas de Tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRES" también se utilizaran el muestreo para la recolección de la información y la información obtenida se someterá a un proceso de codificación, tabulación y un análisis estadístico.

1.7.2 Tipo de investigación:

a Investigación Deductivo: ya que se parte de un proceso lógico general para llegar a concluir algo particular.

1.7.3 Técnicas de investigación:

a. Análisis: identifica cada una de las partes que caracterizan una realidad: de este modo se puede establecer las relaciones causa-efecto (causa: carencia de un plan estratégico en Cootaxtuquerres – efecto lograr que la cooperativa implemente estrategias para el mejoramiento continuo de la misma) entre los elementos que componen su objeto de investigación.

b. Síntesis: implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeña con referencia al problema de investigación.

1.7.4 Proceso de recolección de información. La información es el medio por el cual se llega a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definan el problema existente en la cooperativa Cootaxtuquerres por falta de un de investigación adecuado plan estratégico.

a. Fuentes primarias: se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa mediante: el trabajo de campo, aplicación de encuestas, entrevistas al personal que labora en la empresa, clientes reales de la cooperativa COOTAXTUQUERRES LTDA., encaminado a conocer el proceso administrativo, el ambiente laboral y la satisfacción de los clientes con la adquisición del servicio, (ver, anexo 1,2,3 formatos de encuesta y anexo 4 Formato de entrevista),

b. Observación directa: esta permitirá identificar la situación actual que tiene la empresa frente al mercado

c. Entrevistas: se realizaran al personal interno de la empresa; es decir en el área administrativa, financiera y operativa

d. Encuestas: se realizaran a los clientes, conductores, asociados de la cooperativa y población en general de la ciudad de Tuquerres.

e. Fuentes secundarias: suministran información básica. Se utilizara el material e información de las bibliotecas y la que esta contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales de la cooperativa como estatutos, reglamentos, de igual manera en trabajos de grado e Internet.

1.7.5 Técnicas e instrumentos para recolección de información:

a. Encuestas y entrevistas: Las encuestas y las entrevistas serán diseñadas por los investigadores del presente trabajo y aplicadas por los mismos bajo la supervisión de un asesor.

Su aplicación se realizará abordando en forma directa al personal interno y externo de la empresa con el objetivo de medir el proceso administrativo, el ambiente laboral y el grado de satisfacción que tienen los clientes con la adquisición de los servicios en la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda.

1.7.6 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información:

a. Lógicos matemáticos: tabulación y análisis de las encuestas y entrevistas para obtener información para el desarrollo de las matrices de planeación estratégica (MEFI, MEFE, MPC, PEYEA DOFA entre otras), además de los gráficos pastel e histogramas obtenidos mediante la utilización de programas de hojas de cálculo Excel. En la investigación permite llevar a cabo el análisis de los factores estratégicos.

1.7.7 Población y muestra. Para el análisis y desarrollo de la investigación la población objeto es; clientes internos como; trabajadores de la empresa y clientes externos como; usuarios del servicio que la empresa presta, denominados pasajeros.

El personal encargado del manejo administrativo y financiero de la cooperativa tax Tuquerres Ltda.

Para investigar la opinión de los clientes externos de la cooperativa tex Tuquerres Ltda. se diseñara una muestra conformada al azar y cuyo tamaño se aplicara la formula estadística por estimación de proporciones:

$$n = \frac{\sigma^2 N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

σ = Nivel de confianza

N= Universo o población

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación (Precisión en los resultados)

n= Numero de elementos (Tamaño de la muestra)

1.7.8 Aplicación de la formula para la obtención de la muestra de los conductores y asociados de la cooperativa:

$$n = \frac{194 \times 1,96^2 \times (0,5 \times 0,5)}{(194-1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times (0,5 \times 0,5)}$$

n = 193 encuestas

1.7.9 Aplicación de la formulación para la obtención de la muestra de los usuarios del servicio que presta la cooperativa:

$$n = \frac{570.588 \times 1,96^2 \times (0,5 \times 0,5)}{(570.588-1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times (0,5 \times 0,5)}$$

n = 384 encuestas

2. RECUESTO CRÍTICO

2.1 FILOSOFIA COPORATIVA: RESEÑA HISTORICA

A los 17 días del mes de septiembre de 1.975, se reunieron varios transportadores de la ciudad de tuquerres, al notar la discriminación de los administradores de la empresa Flota Guaitara de la ciudad de Pasto, decidieron conformar una cooperativa de transporte con sede en esta ciudad; siendo entre otros los socios fundadores los señores, Ángel Palacios, Fenelon Oquendo, José Arteaga, Nelson Narváez, levantaron el acta de constitución asignándole como nombre Cooperativa de taxistas de tuquerres Ltda. saliendo elegido como primer gerente o representante legal el señor Nelson Narváez, poniéndole todo el entusiasmo y empeño sacaron adelante la iniciativa, lograron obtener la licencia de funcionamiento por parte del instituto nacional del transporte (intra) con las rutas, pasto – tuquerres (viceversa) , Ipiales – tuquerres (viceversa), tuquerres – Samaniego (viceversa). Vinculando vehículos automóviles fort modelo 61, sinca y Dodge 1500, los llamados verlinas en esa época, luego ya llegaron los vehículos Dodge dar modelos 1.972 hasta 1.981 que fueron los que duraron 20 años de servicio, hasta el año 1996. la cooperativa no tenia oficinas propias, estaba arrendando en una parte y otra, en el año 1.987 el consejo de administración presidido por el señor Heliberto Rosero y gerenciado por el señor Segundo Arteaga compraron un lote de terreno en la esquina del faro por el valor de 900 mil pesos, en el mes de marzo la asamblea general de asociados aprobaron construir las oficinas siendo representante legal el señor Franklin Bastidas Recalde y en esa administración, actuando como presidente del consejo de administración el señor Fenelon Oquendo, se le dio un vuelco total a la imagen de la cooperativa, creando y poniendo en funcionamiento el servicio público urbano con buses y microbuses ejecutivos de último modelo, dando así un jalonazo fuerte a las pequeñas empresas de la localidad, casi obligándolas a cambiar de mentalidad y de parque automotor porque sino desaparecían,

Lo propio se hizo con los vehículos Dodge dar, servicio intermunicipal, a pesar de que los vehículos eran tan buenos, por el modelo había que cambiar, se encontró una gran resistencia, pero poco se fueron concientizando y se logro este objetivo. Desde aquel entonces la cooperativa conocida hoy en día como Cooperativa Multiactiva Taxistas de Tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRES" sigue brindado sus servicios con calidad y mejoramiento continuo en pro de mejorar la calidad de vida y aportar al desarrollo económico de la ciudad de tuquerres.

2.2 ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

La Cooperativa Multiactiva de taxistas de tuquerres Ltda. COOTAXTUQUERRES LTDA. Es una persona jurídica de derecho privado, de naturaleza cooperativa;

empresa asociativa sin ánimo de lucro, de número de asociados limitados y de patrimonio social variable e ilimitado, regida por la legislación cooperativa (ley 79 de 1988) y de la economía solidaria (ley 454 de 1988), los principios universales y la doctrina del cooperativismo y la cooperación. Constituida por documento privado -numero SN del 27 de enero de 1997 procedente del departamento administrativo nacional de la economía solidaria, inscrita en la cámara de comercio el 04 de febrero de 1997 bajo en número 299 del libro 1, se le reconoció personería jurídica por resolución número 00804 del 22 de diciembre de 1975 expedida por el departamento administrativo de la economía solidaria; su duración es indefinida y tiene su domicilio principal del municipio de tuquerres departamento de Nariño, república de Colombia, el radio de acción comprende el nivel nacional , departamental e internacional

2.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

COOTAXTUQUERRES LTDA se encuentra vigilada por la superintendencia de la economía solidaria en tercer nivel de supervisión, su última reforma estatutaria fue aprobada en asamblea general ordinaria realizada el día 30 de marzo del 2008 según acta numero 38 inscrita en cámara de comercio el 17 de abril del 2008 bajo el numero 16813, libro 1.

La cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. No cuenta con misión, visión, valores y principios corporativos.

2.4 OBJETO SOCIAL

El objeto del acuerdo cooperativo es prestar el servicio de transporte, con radio de acción municipal, nacional e internacional. Para satisfacer las necesidades de la comunidad en general y sus asociados; y demás actividades propias de la multiactividad acorde a la ley y previa aprobación de la asamblea general.

2.5 OBJETIVOS

Cootaxtuquerres Ltda. Tiene como objetivos el mejoramiento integral de calidad de vida del asociado y su familia a través de la prestación de servicios de carácter solidario y con fines de interés social; desarrollar y fortalecer el sector cooperativo solidario, el interés permanente de la comunidad, la ecología, medio ambiente y a cultura en todas sus expresiones. Será un propósito permanente buscar a través de sus servicios el crecimiento personal, su bienestar, el desarrollo familiar y la acción educativa y formadora de sus asociados, familia y comunidad en general.

COOTAXTUQUERRES LTDA. Hoy es una cooperativa de transporte de pasajeros de carácter multiactiva y las actividades que desarrolla según el acuerdo cooperativo son: transporte, consumo industrial, mantenimiento, servicio especial y de encomienda, servicio de auxilio mutuo y de solidaridad, educación, aporte y crédito, sección de vivienda, servicios especiales y otros. Estas actividades se encuentran debidamente autorizadas por la superintendencia de la economía solidaria y se desarrollan en una oficina principal ubicada en tuquerres y cuatro despachos ubicados en pasto, IpiALES, Tumaco y Samaniego. Atendidos por 11 empleados contratados de acuerdo a la normatividad vigente.

2.6 PRESENTACION DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

2.6.1 Transporte de pasajeros (servicio urbano e interveredal). Tiene por objeto el servicio de transporte público; de acuerdo a las rutas autorizadas por las entidades competentes y el plan interno de rodamiento.

La cooperativa cuenta con un parque automotor constituido por vehículos acondicionados con las especificaciones técnicas exigidas por el ministerio de transporte y se realiza un exigente programa de revisión preventiva y adecuado mantenimiento que permite brindar mayor garantía en la calidad de prestación del servicio.

a. Rutas autorizadas:

Servicio Urbano

Tuquerres- Pasto - viceversa
Tuquerres-IpiALES-viceversa
Tuquerres- Samaniego – viceversa
Tuquerres- Tumaco – viceversa
Pasto- Tumaco- viceversa

Oficinas donde opera la cooperativa:

- ✓ TUQUERRES: Gerencia 7280289- Despacho 7280936, calle 20 # 18-36 B/ voladero
- ✓ IPIALES: Terminal de transportes: tel. 736544
- ✓ SAMANIEGO: Plaza central tel. 7289012
- ✓ TUMACO: Calle las Mercedes tel.7275469
- ✓ PASTO: Terminal de pasajeros tel. 7309209

b. Rutas autorizadas:

Servicio interveredal

Ruta 1: San Roque

Ruta 2: Jardinera

Ruta 3: la Flor y km 10

Ruta 4: Guayaquil

Ruta 5: Loma larga, Olaya y la Laguna.

Ruta 6: Arrayanes y Albán.

2.6.2 Consumo industrial:

Tiene por objeto:

- ✓ Suministrar a los asociados insumos para el transporte
- ✓ Establecer convenios con las empresas productoras y distribuidoras para el suministro directo de insumos
- ✓ Suministrar al público en general, insumos para la industria del transporte

2.6.3 Mantenimiento. Tiene por objeto suministrar a sus asociados y público en general, servicio de revisión de gases para fuentes móviles, engrase, lavado, cambio de aceite, alineación, balanceo, taller de mecánica, gasolina en forma directa o por convenio

2.6.4 Servicio especial y de encomienda. Tiene por objeto suministrar a los asociados y público en general o entidades establecidas, con autorización de las autoridades competentes, desplazamientos a centros turísticos dentro o fuera del departamento.

2.6.5 Servicio de auxilio mutuo y de solidaridad

a. Educación

Tienen por objeto:

- ✓ Promover, organizar y dirigir cursos, seminarios simposios, talleres como estrategia de desarrollo educativo.
- ✓ Ofrecer educación cooperativa a todos los asociados
- ✓ Establecer convenios con entidades especialidades o del sector.
- ✓ Establecer convenio con entidades de instrucción mecánica

- ✓ Establecer servicios de educación encaminados en crear centros de capacitación, orientación actualización y asesoría.

2.6.6 Aporte y crédito: sección de vivienda:

- ✓ Esta sección se ocupa de la obtención de vivienda a bajo costo para los asociados de la cooperativa.
- ✓ Tiene como objeto Financiar con las limitaciones que establezcan la capacidad económica de los suscribir el acta de constitución o ser admitidos con posterioridad y aceptar las normas, estatutos y reglamentaciones que rijan la cooperativa.

2.6.6.1 Recursos. La cooperativa COOTAXTUQUERRES LTDA cuenta con los siguientes recursos:

a. Humanos:

- ✓ 97 asociados
- ✓ 97 conductores
- ✓ 7 despachadores
- ✓ Asamblea general
- ✓ Consejo de administración
- ✓ Gerente
- ✓ Junta de vigilancia y control
- ✓ Comité de educación
- ✓ Secretaría o auxiliar contable
- ✓ Tesorero
- ✓ Jefe de rodamiento
- ✓ Contador
- ✓ Staff
- ✓ Revisor fiscal

b. Físicos: La cooperativa cuenta con instalaciones propias ubicadas en el barrio voladero calle 20 numero 18-36 donde esta cuenta con una estación de servicio, bodega, también cuenta con 3 oficinas para el desarrollo de las actividades generales de la empresa. y tiene oficinas propias ubicadas en el Terminal pasto e Ipiales

c. Financieros:

Ingresos:

- ✓ Por concepto de planillaje ocasional

- ✓ Por vehículo de propiedad de la cooperativa.
- ✓ Por productos de la comercialización de piezas, partes repuestos y accesorios.
- ✓ Por cuota de administración por planillaje.
- ✓ Por recaudo de encomiendas
- ✓ Arriendo de estación de servicio el faro
- ✓ Arriendo de bodega
- ✓ Arriendo de oficina terminal de pasto

Egresos:

- ✓ Pago de nómina
- ✓ Pago de servicios públicos
- ✓ Gastos de papelería y utilería
- ✓ Pago de impuestos
- ✓ Entre otros

Fondos sociales:

- ✓ Fondo de educación
- ✓ Fondo de solidaridad
- ✓ Fondo de recreación
- ✓ Fondo de provisiones
- ✓ Fondo para otros fines especiales
- ✓ Fondo de reposición automotor.

Reglamentos:

- ✓ Reglamento interno de normas
- ✓ Presupuestos
- ✓ Estatutos

Entre las normas puntuales que debe tener en cuenta el personal están:

a. Horario de oficina para administrador y su auxiliar, comprendido entre:

Lunes a viernes	8 AM a 12 M
	2 PM a 6 PM
Sábado	8 AM a 12 M

b. Horario de taquilla: despachadores

Lunes a Domingo 4:00 a.m. a 7:30 Op.m.

Los despachadores deben cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Fijar el orden de rodamiento diario a cada vehículo.
- ✓ Exigir el estricto cumplimiento de turnos y presentar informes oportunos al gerente cuando esto no se cumpla.
- ✓ Recibir el valor de las planillas, que por cada viaje debe cancelar el conductor de cada vehículo, dinero que será consignado diariamente en la cuenta bancaria señalada por el gerente, llevando luego los correspondientes soportes a la tesorería de la cooperativa.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del gerente relacionadas con el reglamento de rodamiento.
- ✓ Cuidar, responder y velar por el mantenimiento de los elementos de oficina, (escritorio, sillas, carpetas, recibos, calculadoras, computador, como también con el mantenimiento del servicio higiénico.)
- ✓ Exigir que todas las encomiendas sean aforadas por la empresa, diligenciando su recibo correspondiente.
- ✓ Verificar al momento de despachar un vehículo que todos sus documentos estén vigentes.
- ✓ Las demás funciones inherentes a su cargo y las que le sean asignadas por el gerente y/o inspector de vías.

Conductores:

- ✓ En horarios de trabajo llevar puesto su respectivo uniforme
- ✓ No presentarse en estado de embriagues
- ✓ Cumplir con la ruta y el cupo asignado
- ✓ Mantener en buenas condiciones los vehículos
- ✓ Tratar con al cliente de manera cordial y amena

Tecnológicos:

- ✓ Programas contables Como son: FINANCI y SIGCOOP.
- ✓ Equipos de cómputo y comunicación.

Parque automotor: Este está constituido por vehículos seguros y confortables para la satisfacción del usuario.

Cuadro 8. Parque automotor de la cooperativa Cootaxtuquerres

Nº	PROPIETARIO	IDENTI.	PLACA	MODELO	MARCA	LINEA	CLASE	CAP.	RADIO ACC.	TIPO	
101	TAX TUQUERRES LTDA.	891201413-4	TDM-669	2008	HYUNDAI	STAREX	CAMIONETA		8	NACIONAL	ST. WAGON
2	MARIA INES CABRERA	30,710,437	TDM-664	2008	RENAULT	CITIUS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
3	MARIA LUCILA RUANO BASTIDAS	36,933,863									
4	JORGE HERNANDO RUALES SANTA CRUZ	13,061,725	VIZ-489	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
5	FRANCY MERCEDES VILLOTA BOLAÑOS	36,932,067	TDM-698	2008	RENAULT	CITIUS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
6	FANNY FABILOA GUERRERO ALPALA	36,930,539	TDM-690	2008	KIA	CARNIVAL LX	CAMIONETA		8	NACIONAL	ST. WAGON
7	ALVA ERNESTINA ERAZO URBANO	7,54,502									
8	JUAN GERMAN RUIZ BASTIDAS	87,451,394									
9	FRANCO ALFREDO CUASTUMAL ANDRADE	87,450,41									
10	EDGAR EFREN MEDICIS GALARRAGA	87,216,51	TDM-400	1999	KIA	SEPHIA	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
11	LIBARDO MESIAS ASCUNTAR BENAVIDES	13,061,540	SCY-238	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
12	ROSA DEL CARMEN PATIÑO DE LEON	27,529,854	TDM-500	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
13	BERTA ALICIA GUERRERO SALAZAR	27,535,273	TDM-683	2008	HYUNDAI	STAREX	CAMIONETA		8	NACIONAL	ST. WAGON
14	MARIA PASTORA ROMERO ROSALES	41,117,099	SCY-136	1999	DAEWOO	CIELO	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
15	RULVERA ALVEIRO RIVERA REALPE	98,136,917	WHH-193	1998	DAEWOO	CIELO BX	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
16	CARLOS ARMANDO DIAS BRAVO	87,453,097	TDM-492	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
17	LUZ DARY LUCERO CHAMORRO	59,794,899	TDM-449	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
18	MARIA ISABEL ARTEAGA QUENAN	27,535,119	TDM-683	2008	HYUNDAI	STAREX	CAMIONETA		8	NACIONAL	ST. WAGON
19	JULIO HERNANDO CAISA TARAPUES	13,059,663	TDM-633	2007	RENAULT	R-SITIUS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
20	HERNANDO ALBINO BASANTE OVIEDO	13,059,504	WHI-383	2001	DAEWOO	CIELO	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
21	JAVIER MARTINEZ	5,370,547	WHI-455	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
22	LEONOR PATIÑO RIOS	41,670,4	TDM-439	2001	DAEWOO	LANOS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
23	AURELIO GONZALO RODRIGUEZ PONCE	13,059,587	XEJ-535	1997	DAEWOO	GTIS	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN
24	CARMEN OFELIA MORENO ZAMBRANO	27,530,384									
25	MAURA CECILIA RUANO CUPACAN	36,930,704	WNF-628	1997	DAEWOO	CIELO BX	TAXI		4	NACIONAL	SEDAN

26	LUCIO HERNANDO CUCAS VALLEJO	13,061,507	VLG-423	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
27	EDITH YADIRA RIVERA REALPE	36,934,385	TDM-45	2001	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
28	GINARDO EMILIO ARTEAGA BASTIDAD	12,993,088	WNG-435	1999	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
29	WILMAR WILLIAM GORDON CABRERA	1,085,258,040	TDM-440	2001	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
30	LUIS ALVARO LEGARDA MERA	12,951,663	TDM-579	2008	HYUNDAI	STAREX	CAMIONETA	8	NACIONAL	ST. WAGON
31	JAIRO HERNAN ARTEAGA BASTIDAAS	98,411,815	SAP-396	1999	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
32	FABIOLA ABELINA VILLOTA DE VILLOTA	27,529,840	TDM-585	2006	KIA	RIO RS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
33	OMAIRA ELIZABETH RODRIGUEZ MONTENEGRO	36,931,742	TDM-437	2001	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
34	LUIS ENRIQUE MONTENEGRO	19,125,810	SBZ-009	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
35	CLAUDI ALBERTO BASTIDAS SOLARTE	87,450,750	TDM-526	2005	HYUNDAI	ACCENT GLS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
36	PABLO EDUARDO ORTIZ CAISEDO	5,344,230	TDM-499	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
37	NESTOR GUILLERMO DIAS BRAVO	13,065,171	WHI-869	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
38	EDMUNDO BENJAMIN RIVERA GUANARAN	13,060,377	WNF-967	1998	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
39	AGUSTIN LOPEZ	13,064,34	TDM-487	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
40	AURA MARINA BERNAL DE CORTES	27,529,398	TDM-473	2002	KIA	STWAGON	CAMIONETA	7	NACIONAL	ST. WAGON
41	TERESITA DEL NIÑO JESUS GARZON BARAHON	27,532,017	WNF-625	1997	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
42	SERVIO TULIO CABEZAS RIVERA	87,450,731								
43	ANA ROCIO ROSERO CASANOVA	27,081,764	TDM-613	2007	KIA	CARNIVAL LX	CAMIONETA	8	NACIONAL	ST. WAGON
	JHON JAIRO ROSERO CASANOVA									
44	JOSE NOLVERTO PORTILLO HERMOSO	87,453,088	TDM-458	2001	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
45	FRANCO ALFREDO CUASTUMAL ANDRADE	87,450,412	TDM-491	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
46	ROSALVA RUALES SANTA CRUZ	36,930,548	VIZ-345	2001	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
47	EDGAR JAVIER MAYA ERAZO	13,065,893	SDP-388	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
48	MILENA BASTIDAS CERON	59,651,461	SBN-329	2008	KIA	CARNIVAL LX	CAMIONETA	8	NACIONAL	ST. WAGON
49	YAMILE ANDREA FLORES ERAZO	36,934,905	TDM-463	2002	KIA	RIO RS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
50	PASTORA ELINA GOYES ERAZO	27,531,080	WNF-633	1997	MAZDA	323 NT	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
51	MIGUEL ORACIO ESTUPIÑAN ERAZO	5,195,181	WNG-134	1999	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
52	MARIA PASTORA NASNER CUASES	27,534,692	TDM-684	2008	HYUNDAI	STAREX	CAMIONETA	8	NACIONAL	ST. WAGON

53	RUBIRO GERARDO GUERRERO ALPALA	13,06,850	WNG-160	1999	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
54	OSCAR ARMANDO SOLARTE OTERO	12,989,526	SDT-139	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
	JUAN CARLOS SOLARTE OTERO	98,380,990								
55	GENITH BEATRIZ RIVERA VALENCIA	59,065,007	TDM-494	2003	KIA	SPECTRA	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
56	LIVIO ADRIAN PANTOJA	98,135,88								
57	YANIRA MAINGUEZ CHAVEZ	36,934,953	VIZ-636	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI	74	NACIONAL	SEDAN
	JESUS ALBERTO MARTINEZ RODRIGUEZ	13,066,273								
58	JESUS HERNANDO BENAVIDES GUERRERO 0	13,063,612	TDM-446	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
59	EDUARDO ANCIZAR CORTEZ ZAMBRANO	87,451,178	WHI-4640	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
60	FRANCO HENRY CASTRO MSALAZAR	13,060,462	SJR-303	1997	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
61	ARTURO BOLIVAR GOLLES ERAZO	13,059,812	TDM-245	1998	KIA	SEPHIA	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
62	GUILLERMO PANTOJA	13,059,249	SAV-022	2001	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
63	HIPOLITO RIVERA BURBANO	94,283,624	YAP-991	2003	DAEWOO	LANOS LNX	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
64	COOTAXTUQUERRES LTDA.	891,201,413-4	TDM-419	2000	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
65	GERARDO MESIAS MIÑO ARCINIEGAS	1,899,439	TDM-272	1998	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
66	OLMEDO QUERUBIN BASTIDAS BASTIDAS	5,256,676	SDT-085	2002	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
67	LUCIO MARINO RODRIGUEZ PATIÑO	13,059,960	TDM-623	2007	RENAULT	R-SITIUS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
68	JORGE ELIAS ORTEGA ORTEGA	87,727,616	SBZ-010	2006	HYUNDAI	ACCENT GLS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
69	EFREN EDUARDO VACA BASTIDAS	12,977,360	WHH-428	1998	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
70	AURA ELISA DOMINGUEZ DE MAINGUES	27,531,764	SAV-045	2002	NISSAN	TRADE 100	MICRO BUS	16	NACIONAL	CERRADO
	LUIS ALFREDO MAINGUEZ	1,903,145								
71	JORGE ALVERTO GOYES ERAZO	13,058,575	TDM-485	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN
72	LILIANA MERCEDES ASCUNTAR BENAVIDES	36,932,931								
73	ESTER CECILIA AROYO MERA	27,531,631	SJR-963	2003	DAEWOO	LANOS	TAXI	4	NACIONAL	SEDAN

Fuente. Este estudio

TOTAL VEHICULOS: 65 TIPO TAXI:
TIPO CAMIONETA: 9 TIPO MICROBUS:

Cuadro 9. Cooperativa multiactiva de taxistas de Tuquerres Ltda. parque automotor - relación vehículos servicio urbano

Nº	PROPIETARIO	IDENT.	PLACA	MODELO	MARCA	LINEA	CLASE	CAP.	RADIO ACC.	TIPO
80	ANA YARPAZ GUERRERO	36,933,928	WHG-710	1996	DAEWOO	RACER	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
	GERMAN PAUL ESTRADA	98,136,759								
81	ELVA ROSA QUINTERO DE ALVARES	27,424,338	WHG-326	1995	DAEWOO	SUPER TAXI	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
82	LUIS AFRANIO ANDRADE ACOSTA	87,450,962	VIZ-377	2001	HYUNDAI	ACCENT	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
83	MARIA MERCEDES YARPAZ ORDOÑES	7,535,988	VIZ-169	2000	DAEWOO	RACER	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
	OLMEDO QUERUBIN BASTIDAS BASTIDAS	5,56,676								
84	OLIVIA BENAVIDES TORRES	59,794,751	WNF-953	1998	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
	HENRY FERNANDO YELA MEGIA	87,452,874								
85	EDUARDO ANCIZAR CORTES ZAMBRANO	87,451,178	SDN-727	1998	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
86	MATEO REALPE PALACIOS	13,003,109	WNG-11	1999	MAZDA	323 NTI	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
87	LILIANA YANETH GAKLINDRES CABRERA	59,652,468	WNF-872	1998	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
88	EDWIN OMAR CASANOVA ESTRADA	98,136,423	WNG-413	1999	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
89	LIUIS EDUARDO ORTEGA PASMIÑO	87,714,407	WHG-455	1995	DAEWOO	RACER	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
90	JOSE WILLERMO GUERRERO BENITES	1,087,408,315	VIZ-431	2001	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
91	MIGUEL HORACIO ESTUPIÑAN ERAZO	5,195,181	WHG-47	1995	DAEWOO	SUPE	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
92	CLAUDIO ALVERTO BASTIDAS SOLARTE	87,450,750	TDM-234	1997	MAZDA	33 NTS	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
93	FRANCO EDIBERTO MELODIAS	87,454,595	WHG-359	1995	DAEWOO	RACER	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
94	CANDIDA OMAIRA MAYAG MORA	27,535,898	TDM-298	1998	KIA	TAXI V8	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
96	JORGE ISRAEL ORTEGA LEITON	12,266,118	TDM-691	2008	RENAULT	CITIUS	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
97	AMILKAR SOLIS CHAVEZ	12,266,118	TDM-691	2008	RENAULT	CITIUS	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
98	MIGUEL ANGEL ASCUNTAR	13,06,902	WNF-735	1998	DAEWOO	CIELO BX	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
99	JOSE ANTIDIO DELGADO MORA	87,451,618	WNF-894	1998	DAEWOO	CIELO	TAXI	4	MUNICIPAL	SEDAN
	FLOR AIDA CORAL	27,455,769								

TOTAL VEHICULOS TIPO TAXI: 19

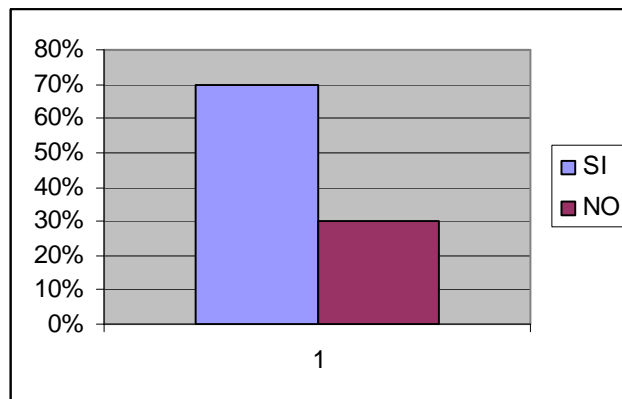
Fuente. Este estudio

2.7 ANÁLISIS DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Para determinar la percepción de los asociados, frente a la prestación de los servicios ofrecidos por la Cooperativa COOTAXTUQUERRES LTDA, se realizó una investigación de mercados con el propósito de establecer el nivel de satisfacción de los clientes, identificar las necesidades, los aspectos a mejorar, etc.; en relación a la utilización de los servicios de transporte de pasajeros, servicio especial de encomiendas, mantenimiento y venta de insumos. La recolección de la información se hizo por medio de una encuesta dirigida a una muestra de 384 usuarios de los servicios que presta la cooperativa.

2.6.1. Adquisición de los servicios: De las encuestas realizadas, 272 respondieron afirmativamente y 112 respondieron que no, donde 70% como un Si y un 30% que No, permitiéndonos identificar que existe un alto grado de utilización de los servicios que presta la cooperativa (Véase grafico 1).

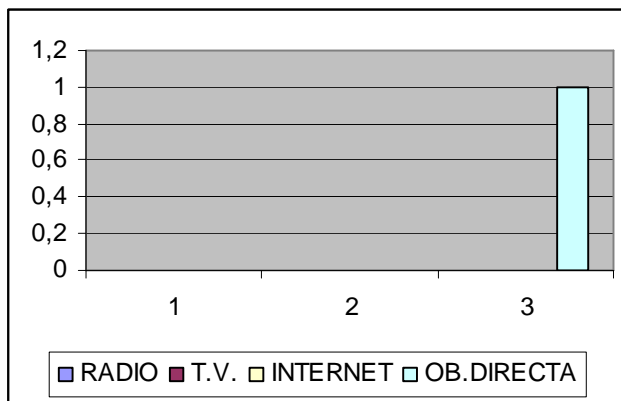
Grafico 1. Adquisición del servicio



Fuente: Esta investigación 2009

2.6.2. Medios de comunicación por la cual se conoce a la cooperativa: De las 384 encuestas realizadas a los usuarios de las diferentes rutas se obtuvo que estos la conocen por observación directa lo cual nos determina que la cooperativa no cuenta con ningún medio de publicidad.

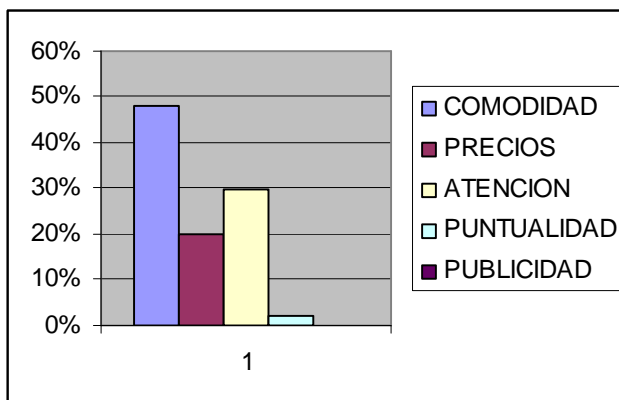
Grafico 2. Calificación de la solicitud de citas



Fuente: Esta investigación 2009

2.6.3. Razones de utilización del servicio: del total de encuestas realizadas se deduce que el 48% utiliza el servicio por comodidad, el 30% por atención, el 20% por precios y 2% por puntualidad, lo que determina que la cooperativa cuenta con buena calidad en la prestación de sus servicios.

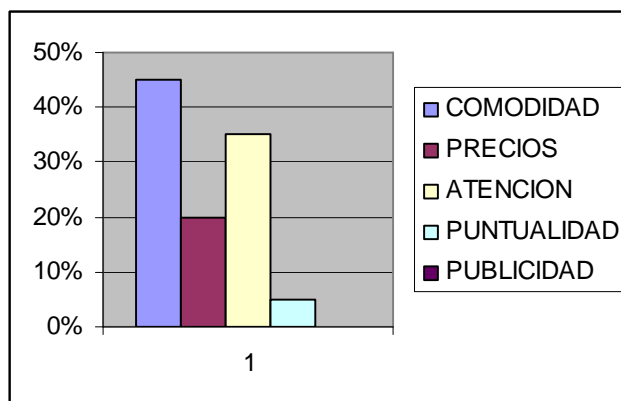
Grafico 3. Razones de utilización del servicio



Fuente: Esta investigación 2009

2.6.4. Grado de satisfacción: el resultado de las encuestas realizadas nos arroja los siguientes resultados: 45% los usuarios sienten un grado de satisfacción en comodidad, 20% en precio, 35% en atención al cliente y un 5% en puntualidad.

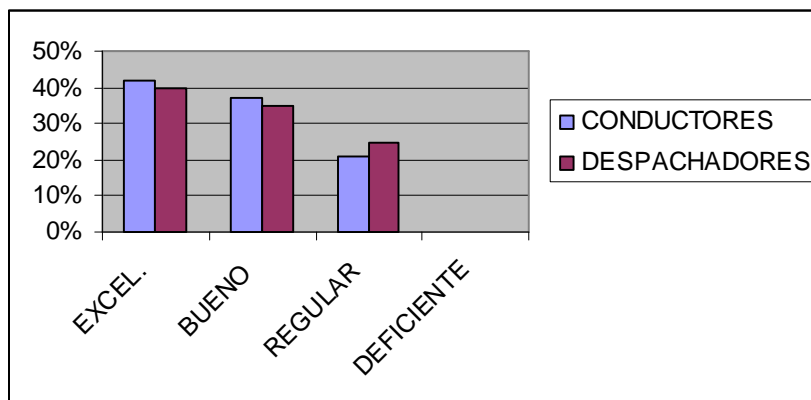
Grafico 4. Grado de satisfacción



Fuente: Esta investigación 2009

2.6.5. Calificación del servicio: de las encuestas realizadas para evaluar el servicio que prestan los conductores se arrojó los siguientes resultados; el 42% excelente, el 37% bueno y el 21% regular; en cuanto a despachadores el 40% se califica como excelente, el 35% bueno y el 25% regular, lo que se determina que la cooperativa cuenta con talento humano idóneo para el desempeño de las funciones delegadas.

Grafico 5. Calificación de los servicios



Fuente: Esta investigación 2009

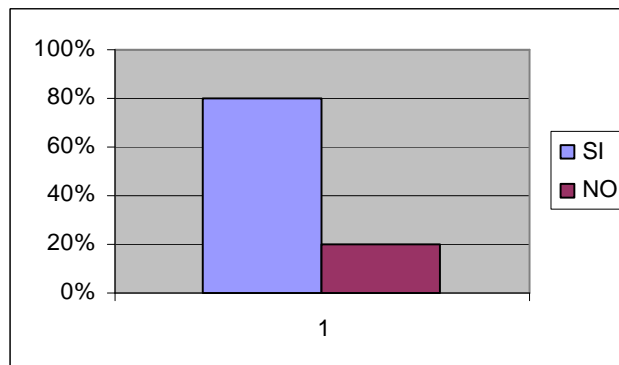
2.7 ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA COTAXTUQUERRES.

Para determinar la percepción de los asociados, conductores, despachadores y personal interno frente al clima organizacional que maneja la Cooperativa

COOTAXTUQUERRES LTDA, se realizo una investigación de mercados con el propósito de identificar fortalezas y debilidades internas,. La recolección de la información se hizo por medio de una encuesta dirigida a una población objeto de 194 muestra.

2.7.1 Mision y Vision: mediante la aplicación de 194 encuestas se determino que el 80% no conoce el direccionamiento de la orgnizacion y el 20% si conoce este, debido a que en la antigua administracion se establecio la mision, vision pero aproximadamente mas de veinticinco años esta desaparecio. Lo cual se puede evaluar que es una de las debilidade mas importantes que tiene la cooperativa, ya que esto le impide mirar donde esta y hacia donde quiere proyectarse.

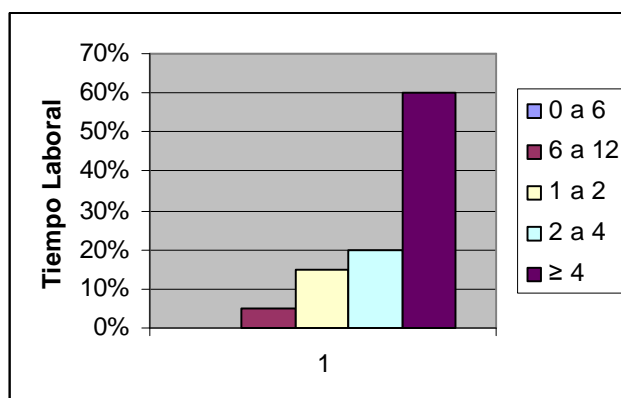
Grafico 6. Misión Y Visión.



Fuente: Esta investigación 2009

2.7.2 Tiempo Laboral: el 60% de los trabajadores de la cooperativa tienen un promedio laboral de cuatro años en adelante, 20% entre 2 a 4 años,15% de 1 a 2 años, 5% de 6 a 12 meses y 0% de 0 a 6 meses, lo que permite identificar que existe estabilidad laboral, donde se manejan contratos a termino indefinido, lo que genera lealtad compromiso y responsabilidad con la organización.

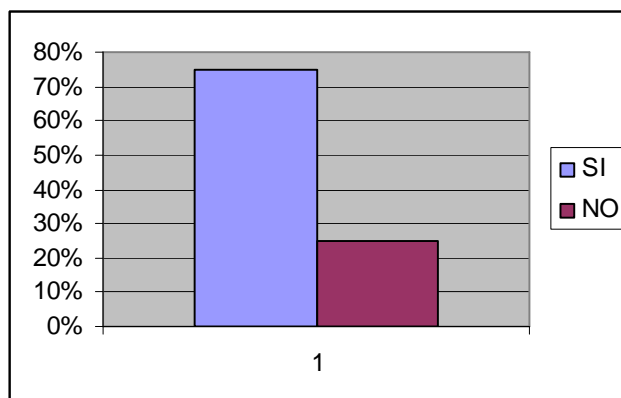
Grafico 7. Tiempo Laboral



Fuente: Esta investigación 2009

2.7.3 Participación Dentro De La Organización: de acuerdo a la aplicación de la encuesta se identifica que el 75% del personal interno, participa activamente en las reuniones que se llevan a cabo en la cooperativa con el fin de plantear posibles soluciones a los problemas que se generan en el desarrollo de las actividades delegadas. Y el 25% no hace participe de estas, lo anterior nos deduce que existe buena comunicación horizontal.

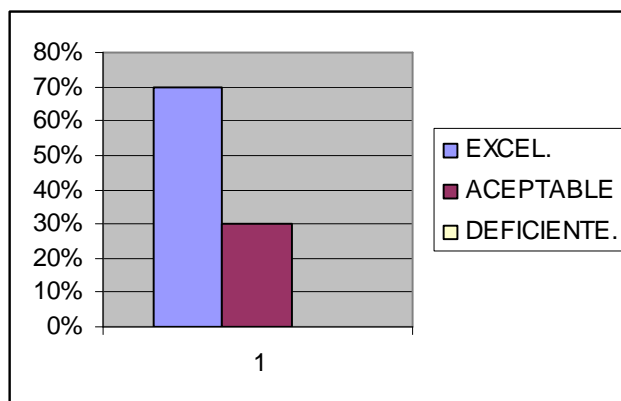
Grafico 8. Participación dentro de la organización



Fuente: Esta investigación 2009

2.7.4 Ambiente Laboral: un 70% de los encuestados deduce que existe buenas relaciones interpersonales y 30% aceptable, esto nos quiere decir que la cooperativa mantiene un foraleza frente a las otras empresas del sector.

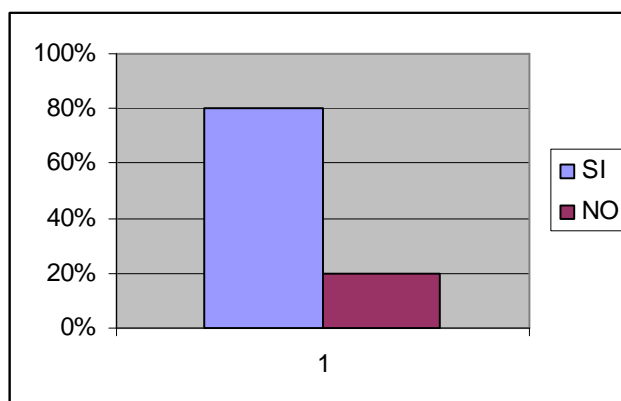
Grafico 9. Ambiente laboral



Fuente: Esta investigación 2009

2.7.5 Incentivos: 80% consideran que manejan buenos incentivos para motivar y estimular el al talento humano y el 20% consideran que no se manejan de manera acorde a las expectativas de cada individuo. Esto nos demuestra que la cooperativa valora y tiene mutuo compromiso con su personal.

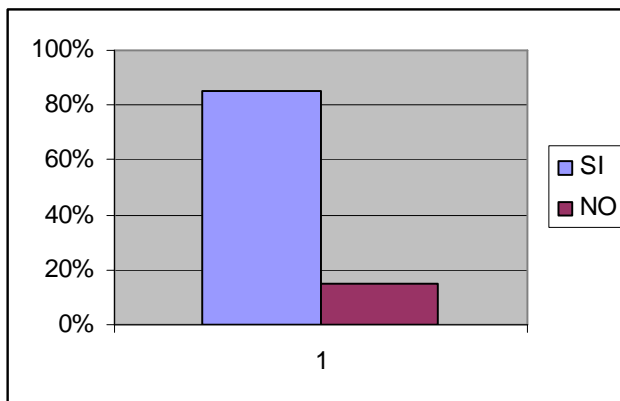
Grafico 10. Incentivos.



Fuente: Esta investigación 2009

2.7.6 Trabajo en equipo: el 85% de los encuestados afirman que existe espíritu de solidaridad y apoyo mutuo entre ellos, para así alcanzar las metas previstas en su actividad delegada, el 15% consideran que aun falta mas el trabajo en equipo, sin embargo cabe resaltar que existe fortalezas en esta area de talento humano, donde han aportado a la cooperativa a mantener la diferenciacion ante las demas.

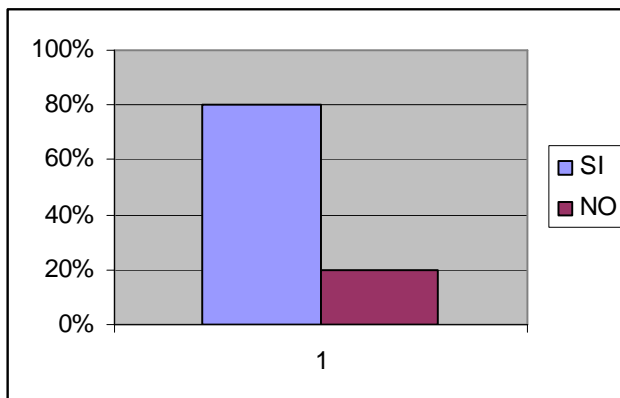
Grafico 11. Trabajo en equipo



Fuente: Esta investigación 2009

2.7.7 Capacitación: en la aplicación de la encuesta se reflejo que el 80% de los empleados si resiven capacitacion y el 20% no. Lo cual permite identificar que la cooperativa si desarrolla programas de formacion individual y colectiva como son talleres y seminarios etc.donde esto repercute de manera positiva en el desarrollo de sus actividades.

Grafico 12. Capacitación

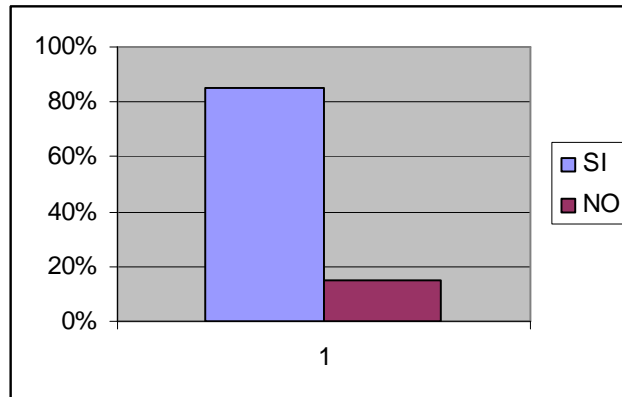


Fuente: Esta investigación 2009

2.7.8 Seguridad social: Mediante la aplicación de encuestas se determina que el 85% del tamaño de la muestra si cuenta con seguridad en cuanto a salud y riesgos profesionales y el 15% no, esto indica que la cooperativa asume

responsabilidad ante la eventualidad que se pueda presentar a la hora de cumplir con la función asignada con cada uno de sus colaboradores

Grafico 13. Seguridad social.



Fuente: Esta investigación 2009

3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

La presentación del ambiente externo es el proceso de seguimiento del ambiente de una organización realizado con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la administración para alcanzar sus objetivos, de tal manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para minimizar las amenazas, como también reducir sus consecuencias.

3.1 ENTORNO POLÍTICO- JURIDICO

En Colombia más enfáticamente en el departamento de Nariño, el concepto del sector solidario y conceptos asociados a las organizaciones, han tomado importancia creciente durante los últimos años, es decir desde el 2006 hasta el actual, donde se ha incorporado la noción de solidaridad. El gobierno tanto nacional como regional viene impulsando la economía solidaria a través de su programa “Hacia una Colombia Solidaria y en Paz.”

Por otra parte en este entorno se mira el aporte que ha hecho el estado a las cooperativas en los últimos años entre estos aportes tenemos en primera instancias las leyes las cuales tienen que ver con la creación de cooperativas.

Sin embargo el cooperativismo en nuestro país se encuentra en un ambiente de difícil manejo por diferentes motivos como la situación violenta, la cual genera incertidumbre por la intranquilidad que se vive la ofensiva guerrillera y paramilitar contra los organismos y seguridad del estado y la población civil, lo cual señala la falta de políticas fuertes por parte del gobierno, las cuales afectan a la economía nacional que ve reflejado en el desempleo y en la disminución de la calidad de vida.

3.1.1 Impuestos. La cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda.de la ciudad de Tuquerres al constituirse como persona jurídica está obligada a declarar los siguientes impuestos: Registro de cámara de comercio, industria y comercio, uso de suelos, saneamiento público, sayco y acinpro y bomberos; también está obligada a renta y complementarios, impuesto del IVA, retención en la fuente, declaración de renta, información exógena (reporte de todos los movimientos de la empresa) o cruce de cuentas.

Todos los anteriores impuestos se declaran ya sea mensual, bimensual o anual y depende de los calendarios que se establezcan tanto a nivel local como nacional, este aspecto es muy importante que tanto el gerente como el contador de la cooperativa estén pendientes de declarar todos los impuestos y en los tiempos

estipulados para que de esta manera se eviten intereses de mora o lo que le es peor sanciones por incumplimiento generando la falta de credibilidad en los entes controladores del gobierno.

3.1.2 Político. El marco institucional de una cooperativa se refiere a la regulación de los diferentes contratos, derechos de propiedad, el marco jurídico y las relaciones estables en las que se desenvuelve la organización, la cual debe estar preparada para controlar de cierto modo variables predecibles o no, con el propósito de bloquear los efectos negativos de orden político, legal y económico.

3.2 ENTORNO SOCIAL

En los últimos cinco años el sector cooperativo ha conseguido un avance importante desde el punto de vista económico, lo cual repercute en actividades de tipo social que cooperan al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y comunidades cercanas.

El crecimiento de sus principales variables, el cual ha estado incluso por encima del crecimiento de la economía nacional, es una señal clara de la eficiencia en la utilización de los recursos por parte de las empresas cooperativas, los mismos que al ser de propiedad de un gran número de personas contribuyen a una redistribución equitativa del ingreso

3.2.1 Movimientos sociales regionales. En el análisis histórico se data que se dio un sin número de movimientos sociales regionales, cuya finalidad era la gestión del desarrollo local ante el gobierno nacional, tal es el caso que desde entonces en Nariño se organizaron los movimientos sociales de Obando, del Piedemonte Costero, del Patía y de los Andes, movimientos que se legitimaron ante el gobierno nacional, con la adjudicación de personería jurídica por parte del Ministerio de interior, de los cuales están latentes.

Las comunidades del Municipio de Túquerres están inmersas en los movimientos sociales de Obando y de los Andes, donde muchos proyectos han sido gestionados y aprobados por la vía de la negociación de los movimientos sociales.

Los procesos sociales de movilización y negociación son una oportunidad que en su debido momento puede ser aprovechada, por la cooperativa COOTAXTUQUERRES, para gestionar proyectos de beneficio social y otros componentes del desarrollo regional, por la vía de la negociación y concertación con el gobierno.

3.2.2 Participación comunitaria. El capital social tiene un impacto positivo en el desarrollo económico, ya que una sociedad rica en el capital cívico y participativo produce una economía en crecimiento y un estado democrático efectivo, contribuyendo a un mejor ejercicio ciudadano de los derechos y deberes. Por lo tanto, es responsabilidad de todos proporcionar los procesos de aprendizaje que acrecienten la capacidad civil y que a su vez generen efectos positivos a la misma sociedad, es decir en un círculo virtuoso que sea benéfico para todos.

De otro lado, y aunque la sociedad civil cuente con recursos que le permitan de manera autónoma e independiente lograr su propio desarrollo, su fortalecimiento y la expansión de la participación ciudadana, se puede canalizar y acelerar mediante la formulación de una estrategia coherente por parte de la cooperativa que logre la coordinación de sus propias acciones sectoriales y territoriales, que hasta el momento se ha venido desarrollando de forma dispersa.

En este sentido, la definición de criterios claros y de una escritura intencional responsable del diseño, seguimiento y ejecución de las políticas gubernamentales de la cooperativa, no solamente permitirá organizar la oferta de participación sino que facilitara la concertación entre la organización y la sociedad en la tarea común de formular, ejecutar, controlar y lograr los objetivos de las políticas, siendo esta una oportunidad que debe ser aprovechada.

3.2.3 Hábitos de consumo. Teniendo en cuenta que Nariño es un departamento en vía de desarrollo hace que la capacidad de decisión de sus ingresos sea cambiante donde esta variable puede generar beneficios para la cooperativa en cuanto a la adquisición de los servicios por parte de la sociedad en general.

3.3 ENTORNO DEMOGRAFICO¹²

El Municipio de Túquerres cuenta con una población de 41.219 habitantes, siendo el 50.8 % de sexo femenino y el 49.2 % del sexo masculino. De la población total el 41% se ubican en la zona urbana y el 59 % en la zona rural, el mayor número de población se encuentra concentrada en el grupo de edad entre 15-44 años que corresponden al 46.3 % del total de la población. En relación a las tasas anuales de crecimiento se toma como referencia los años 2005- 2008, donde se observa un crecimiento negativo (Véase tabla 1).

¹² INFORME DE COYUNTURA ECONOMICA REGIONAL. [en línea] Disponible en Internet: www.google.com, [citado el 20 de septiembre de 2009]

Tabla 1. Comportamiento demográfico 2004-2007

Periodo	Crecimiento Natural	Natalidad	Mortalidad	Tasas fecundidad global (por mujer)	Tasas de mortalidad infantil por mil
2004	2.5 %	16.4 x 1000	2.9 x 1000	7.4 %	3.3 x 1000
2005	1.4 %	11.8 x 1000	3.0 x 1000	5.3 %	1.5 x 1000
2006	2.4 %	16.0 x 1000	2.6 x 1000	6.7 %	1.5 x1000
2007	2.2 %	16.6 x 1000	2.7 x 1000	7.0 %	11.7 x 1000

Fuente: Departamento de información Cootaxtuquerres Ltda.

Tabla 2. Población del municipio de Túquerres zona urbana y rural 2005-2008

2005			2006			2007			2008		
Urbano	Rural	TOTAL	Urbano	Rural	TOTAL	Urbano	Rural	TOTAL	Urbano	Rural	TOTAL
16.385	24.995	41.380	16.569	24.741	41.310	16.749	24.519	41.268	16.910	24.309	41.219
39.6 %	60.4 %	100	40.1 %	59.9 %	100	40.6 %	59.4 %	100	41.0 %	59.0 %	100

Fuente: PBOT Túquerres 2009

3.3.1 Crecimiento de la población. En el municipio de Túquerres el crecimiento de la población Según datos emanados del DANE en la proyección 2008, el Municipio de Túquerres cuenta con una población de 41.219 habitantes, de los cuales el 41.0 % corresponde a la zona urbana y el 59 % la zona rural, siendo el 50.8 % de sexo femenino y el 49.2 % del sexo masculino.

Pirámide de población: La pirámide de población que se incluye a continuación muestra el perfil demográfico por grupos homogéneos de edad y género, permitiendo la comparación de un ámbito respecto a otro en un momento cronológico determinado que para el presente documento se llevo a cabo un estudio comparativo de la comunidad del municipio de Túquerres para el año 2008 Según datos emanados del DANE en la proyección 2008, el Municipio de Túquerres cuenta con una población de 41.219 habitantes, de los cuales el 41.0 % corresponde a la zona urbana y el 59 % la zona rural, siendo el 50.8 % de sexo femenino y el 49.2 % del sexo masculino

Siendo esta la población potencial a adquirir los servicios de la cooperativa COOTAXTUQUERRES LTDA.

El Municipio de Pasto y principalmente su área urbana, se ha consolidado a nivel

departamental como el epicentro socioeconómico y administrativo, pues alberga al 24,8% de la población de Nariño y de ésta el 81,6% se concentra en su zona urbana (DANE, 2008); de igual manera, se estimó que para el año 2007 Pasto participaba con más del 45% en el PIB Departamental. (CEDRE, 2008). Además nos permite observar el comportamiento de una población, a través de la conducta de las fuerzas demográficas, donde se pueden definir las organizaciones; es un punto de partida para buscar y abarcar un mercado.

La relación de hijos nacidos vivos, frente al número de población de 15 a 59 años que conforman la población en edad fecunda, permite establecer que por cada 100 adultos nacen en el departamento 4,6% según censo de 1993. El DANE estima que entre los años 2005 y 2010 la tasa de fecundidad global (por mujer) será del 2,73%. Dentro del análisis de la estructura poblacional Nariño es un departamento eminentemente compuesto por jóvenes, característica de las regiones en vía de desarrollo, precedidas por patrones altos de fecundidad y natalidad lo que genera una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

Si se estudia la población en el Departamento de Nariño durante los últimos 30 años se detecta un descenso importante de la población de 0 – 14 años lo que conlleva a que se presente un mayor número de población económicamente activa. De hecho, el grupo poblacional entre los 15 a los 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a incrementarse, donde se tiene proyectada una participación mayor al 63%, con tendencia a crecer en los próximos años.

En el corto plazo, la mayor franja de la población tiende a concentrarse específicamente entre los 20 – 35 años de edad, franja que presiona con mayor fuerza el mercado laboral, por lo que es imperante definir acciones para la generación de nuevas fuentes de empleo y de seguridad social toda vez que la población económicamente activa (PEA) continua creciendo a un ritmo más acelerado que las oportunidades de trabajo.

El grupo poblacional comprendido entre los 5 y los 17 años, es decir, el grupo de la población objeto de la educación preescolar, primaria, y secundaria va reduciendo su participación, con tendencia a continuar en esa tónica. Es igualmente destacable el crecimiento del grupo de 65 y más años.

Los índices de dependencia originados en los rangos de población conformada por los grupos en edades menores de 15 y mayores de 64 años, o personas que por sus condiciones físicas y sociales deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, es del 37% para los primeros, debido a las altas tasas de natalidad y 4,7% para los segundos, cifras superiores al promedio nacional que alcanzan el 34% para los menores de 15 años y de 4,5%

en los ancianos y se diferencia mucho de los países desarrollados que manifiestan índices porcentuales con mayor equilibrio: 20% y 13% respectivamente.

3.3.2 Tasa de natalidad. Es la medida del número de nacimientos en una determinada población durante un periodo de tiempo. La tasa o coeficiente de natalidad se expresa como el número de nacidos vivos por cada 1.000 habitantes en un año.

3.3.3 Tasa de mortalidad. Es el número de fallecimientos en una determinada población a lo largo de un periodo establecido. La tasa o coeficiente de mortalidad calcula el número de fallecimientos por cada 1.000 personas en un año.

3.3.4 Indicadores demográficos de Nariño 1995 – 2015:

Tabla 3. Población

AÑO	POBLACIÓN		
	Total	Hombres	Mujeres
2000	1.632.092	813.747	818.345
2005	1.775.975	886.095	889.880
2010	1.913.241	954.661	958.580

Fuente: DANE

Tabla 4. Tasas de crecimiento de la población

TASAS MEDIAS ANUALES DE CRECIMIENTO (Por mil)		TASAS IMPLÍCITAS (Por mil)		
Exponencial	Geométrico	Crecimiento natural	Natalidad	Mortalidad
PERIODO 1995-2000 19,19	19,37	21,21	27,71	6,50
PERIODO 2000-2005 16,90	17,04	18,41	24,79	6,38
PERIODO 2005-2010 14,89	15,00	15,90	22,17	6,27

Fuente: DANE

Tabla 5. Esperanza de vida

PERIODO	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (Años)		
	Hombres	Mujeres	Total
1995-2000	67,43	72,20	69,76
2000-2005	67,61	72,75	70,12
2005-2010	68,03	73,55	70,72

Fuente: DANE

3.3.5 Población por grupo de edad y sexo. Uno de los principales insumos en la comprensión del fenómeno laboral, se relaciona con la fuerza de trabajo y las dinámicas que a ella le atañen; es decir que se requiere conocer su composición por grupos de edad, por sexo, entre otros.

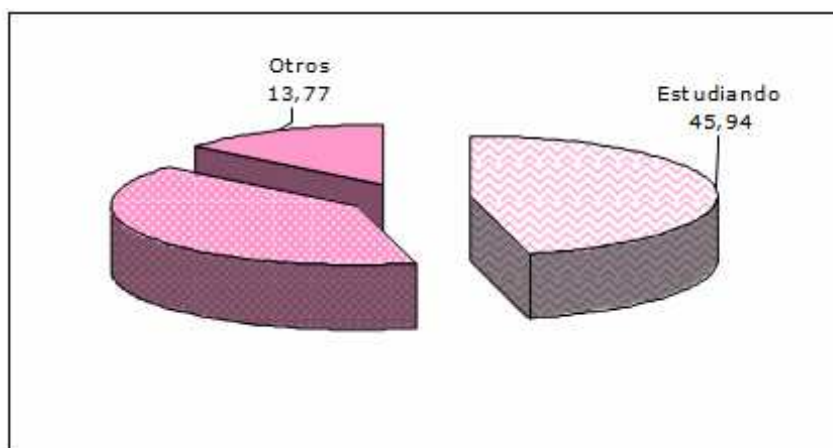
Al tercer trimestre del año 2007, la población de Pasto ascendía a 394.074 personas, de las cuales el 47,91% correspondieron a hombres y el 52,09% a mujeres, es decir 208.216 personas.

Los grupos más representativos son en su orden, los que tienen entre 20 y 4 años de edad (9,61%); entre 10 y 14 años (9,49%), aquellos con 60 años y más (9,46%); 15 a 19 años, con el 9,32% y un 9,02% localizado entre los 25 y 29 años; estos datos soportan la existencia de una base piramidal amplia, en la que un alto porcentaje de la población, es relativamente joven (37,4%) del total, que representan a 121.095 personas. Indicadores Poblacionales del Municipio de Pasto del total de la población de Pasto el 81,91% se ubica en el área urbana y únicamente un 18,09% correspondiente a 72.310 personas, están habitando el área rural del municipio.

3.3.6 Mercado de trabajo. Con el propósito de suministrar datos actuales y comparables en el tiempo, para el mercado de trabajo, la información corresponde al tercer trimestre para los años 2001 – 2008, según lo reporta el DANE; excepcionalmente y en los casos en que se requiera una mayor desagregación de la variable, se tomará como referente el tercer trimestre de 2008, es el caso de la población inactiva según tipo de inactividad, tasa de ocupación para las trece áreas metropolitanas, población ocupada por actividad económica, posición ocupacional o desempleo.

3.3.6 Población Económicamente Activa. La PEA para Pasto tuvo una tendencia creciente para el periodo 2001-2004, llegando a ser en este último año de 157.000 personas, el 65,69% del total de la población en edad de trabajar. En el 2008 con respecto a 2007 tuvo un leve incremento del 3,79% que corresponde a 6.000 personas, En el tercer trimestre de 2008, 97.000 personas se encontraban inactivas, de las cuales 45.000 estaban estudiando,(45,9%); 39.000 desempeñándose en oficios del hogar (40,2%)y las restantes 13.000 en otros oficios (13,7%).

Gráfico 14. Población inactiva. Departamento de nariño - Tercer trimestre 2008



Fuente: DANE. Cálculos OMTP - CEDRE

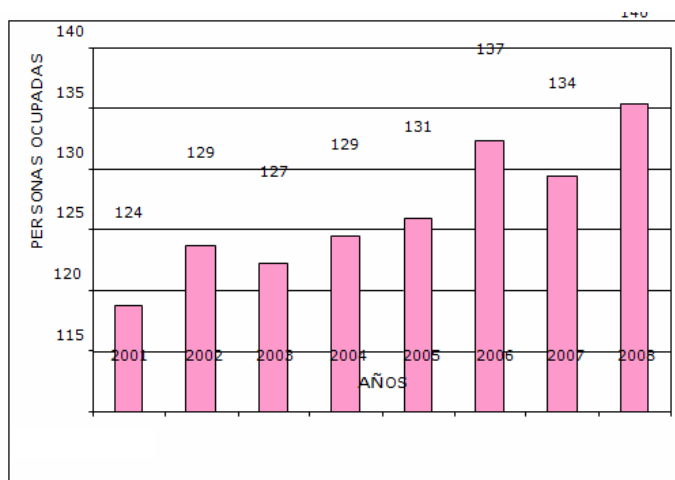
3.3.7 Tasa de Ocupación. La tasa de ocupación para el tercer trimestre del 2008, en Pasto se incrementó en 1.1 puntos con respecto al tercer trimestre de 2007, lo que significa que el número de personas ocupadas aumentó en 6.000 personas para 2008.

Gráficamente, se observa que la tasa de ocupación ha ido descendiendo desde el año 2002, con algún repunte en el 2006 y en el 2008, presentando su punto más bajo en el año 2007.

3.3.8 Población ocupada. Para el tercer trimestre de 2008 el número de ocupados para Pasto asciende a 140.000 personas, 4,47% más que el tercer trimestre del año anterior, llegando a ser el mayor número de ocupados de la serie.

Así también, el mayor incremento en el número de ocupados durante el periodo de estudio se presenta para el año 2008 con el 4,86% pasando de 131.000 personas en el año 2007 a 137.000 personas ocupadas en el 2008, sin embargo para el año 2009 se presenta una disminución de 3.000 personas ocupadas. Aun así, la tendencia observada desde el año 2001 es creciente, en el número de personas ocupadas.

Grafico 15. Población ocupada. Pasto - Tercer trimestre 2001-2008



Fuente: DANE.

3.3.9 Población ocupada por rama de actividad económica. En el tercer trimestre de 2008 del total de personas ocupadas (140.000) el 32,9% se encuentra en el subsector comercio, hoteles y restaurantes, o sea 41.000 personas, seguida de la actividad servicios sociales, comunales y personales con el 29,10%. Las actividades económicas en las cuales se encuentran la menor cantidad de personas ocupadas son electricidad, gas y agua y agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura con el 0,7% y 1,7% respectivamente. anterior demuestra la tercerización de la economía local, notándose que el sector secundario y primario no son importantes empleadores en la ciudad.

3.3.10 Población Ocupada por Posición ocupacional. En cuanto a la posición ocupacional es de notar que en Nariño al mayoría de los empleos se crearon en el sector privado, así: el 37,32% empleado particular, el 40,27% por cuenta propia. Solamente el 7,68% lo creó el gobierno. Cabe destacar que en la categoría de ocupados como patrono o empleador sigue siendo el mismo número que el año 2007 (9.000) correspondiente al 6,4% del total de ocupados, lo cual no brinda buenas expectativas en cuanto a la generación de empresa ni de aumentar las fuentes de empleo.

3.3.11 Subempleo. Como se encuentra detallado en la de definición de variables, el subempleo se subdivide en subjetivo y objetivo. Así, la tasa de subempleo subjetivo para la ciudad de Pasto para el tercer trimestre de 2008 es de 35%, menor en 6,8 puntos con respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior, de los 57.000 subempleados para el 2008, 50.000 desean cambiar sus ingresos limitados por unos mejores; 24.000 desean utilizar mejor sus competencias y 19.000 tienen una jornada menor a 48 horas semanales, pero desearían trabajar una jornada mayor. Así mismo en cuanto al subempleo objetivo, cuya tasa corresponde a 14,3% para el tercer trimestre de 2008, mayor en 1,8 puntos con respecto al mismo periodo del 2007; 20.000 personas se encuentran en subempleo inadecuado por ingresos, 10.000 por competencias y 9.000 por insuficiencia de horas. El anterior comportamiento indica que cada vez existen más personas con deseo de superarse y que han realizado ya gestiones para cambiar su situación de inconformismo.

3.3.12 Desempleo. La tasa de desempleo de Nariño para el tercer trimestre de 2008 es una de las más bajas del período en estudio, 14,3% junto con la de 2006 que fue de 14,2%, sin embargo para mantener esta tasa es importante promover la creación de nuevas fuentes de empleo e incentivar el emprendimiento en los habitantes del departamento.

3.3.13 Educación. El Departamento de Nariño cuenta con 3.214 instituciones educativas distribuidas así: 323 en preescolar, 2.573 primaria y 318 en secundaria y media. De las 3.214 instituciones educativas 2.442, es decir el 76% no cuenta con infraestructura técnica adecuada, las construcciones son antiguas sin los servicios elementales, representan graves riesgos para estudiantes y docentes.

Respecto a recreación y deporte, los establecimientos educativos de Nariño carecen de infraestructura adecuada en especial en el sector rural, el 80% de las instituciones solo cuenta con un patio de recreo.

Cuadro 10. Cobertura educativa

NIVEL POBLACIONAL EN EDAD ESCOLAR	No DE MATRICULADOS	TASA DE ESCOLARIDAD	% CON RELACIÓN AL TOTAL DE LA POBLACIÓN MATRICULADA	TASA DE DESERCIÓN
Preescolar (3 -5 años) 119.000	24.878 niños (as)	20.9%	7.9%	4.7% (1.169)
Primaria (6 – 11 años) 221.532	189.648 niños (as)	85.6%	61%	6.30%(11.947)
Secundaria (mayor 12 años) 198.870	96.528	48.53%	31.03%	8% (7.722)
Total 539.402	311.054	***	100%	6.7% (20.838)

Fuente: DANE

Educación superior: En el Departamento de Nariño las instituciones mas sobresalientes están:

Cuadro 11. Educación superior

INSTITUCIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	DIRECTIVOS	ADMINIS- TRATIVOS	PROGRAMAS
Universidad de Nariño	6.523	193	28	23	46
Universidad Mariana	2.916	144	14	185	29
Universidad Cooperativa	3.370	368	12	22	9
CESMAG	2.180	231	28	61	16
Universidad Abierta y a Distancia UNAD	1516	Sin actualizar			
Universidad Pontificia Javeriana	339	Sin actualizar			
Universidad Santo Tomas	228	No especifica	1	3	13
Universidad Antonio Nariño	119	85	1	8	6
Fundación universitaria San Martín	720	123	3	14	5
ESAP	272	70	3	20	3
Total	16.328	1.214	90	536	127

Fuente: Secretaria de Educación Departamental

En lo que hace referencia al sector educativo, la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el departamento de Nariño ha avanzado significativamente. Esto lo demuestra en forma específica la presencia de 127 programas en las instituciones de educación superior. No obstante queda una gran incertidumbre cuando se analiza la permanencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región, la formación a través de modelos importados que no apuntan a la creación de empresas dinamizadoras de una economía que exige en el mercado mayores niveles de competitividad.

Analfabetismo. Según el censo Nacional de Población y vivienda, el índice de analfabetismo en Nariño es del 19.5%, siendo para la zona rural del 24.7%, y en la zona urbana del 14.3% esta cifra coincide con las estadísticas del DANE; las

estadísticas nacionales están entre un 9% y 10% en la zona urbana y un 24% y 30% en la zona rural.

Cuadro 12. Índice de analfabetismo

SECTOR	DEPARTAMENTAL	NACIONAL
Rural	24.7%	24% – 30%
Urbano	14.3%	9% - 10%
TOTAL	19.5 %	7.8%

Fuente: Secretaria de Educación Departamental

Por ende los más altos índices de analfabetismo se encuentran en los municipios de la Costa Pacífica Nariñense.

3.4 ENTORNO ECONOMICO

- **Actividad Económica:** En 2009 pierde dinamismo la demanda interna y externa y se inicia una fase de desaceleración económica. El PIB creció la tercera parte del registro de 2008. En 2009 se inicia la desaceleración del crecimiento económico colombiano luego de la fase expansiva observada en el periodo 2004 -2008, el cual registró una variación promedio anual del PIB cercana al 6%. Según el DANE la economía creció el 2.5% en 2009, con variaciones anuales del 4.1% en el primer trimestre, 3.9% en el segundo, 2.9% en el tercero y una caída del 0.7% en el cuarto. El descenso en la actividad económica en 2009 fue un fenómeno global. Luego de crecer el 2.5% promedio en el auge 2004 – 2008, se estima (CEPAL) que la economía mundial creció en 2009 sólo el 1.1%. Respecto de los países desarrollados, el promedio pasó de 3.6% al 2.5% y en los emergentes del 6.6% al 5.9%.

El menor ritmo de la actividad económica en 2008 fue el resultado de la reducción de la demanda interna y externa. La tasa anual de crecimiento del consumo final se redujo de 6.9% en 2007 al 2.3% en 2008, sobresaliendo la caída en el gasto de bienes durables en -3.9%. El consumo se afectó principalmente por el aumento de la inflación, el deterioro en la confianza y el aumento en las tasas de interés. La inversión registró una variación anual de 7.7%, casi la mitad de la observada en 2008 que fue de 13.7%. Esta disminución obedeció a la menor ejecución de obras civiles por el primer año de gobierno de los mandatarios de entes territoriales, al encarecimiento de los recursos crediticios internos y externos y a la menor confianza de los empresarios. En cuanto a la demanda externa, aunque siguió creciendo, se afectó principalmente por la transmisión de los efectos negativos de la crisis financiera internacional determinando menores flujos comerciales y financieros. Por el lado de la oferta, los sectores que mostraron mejor

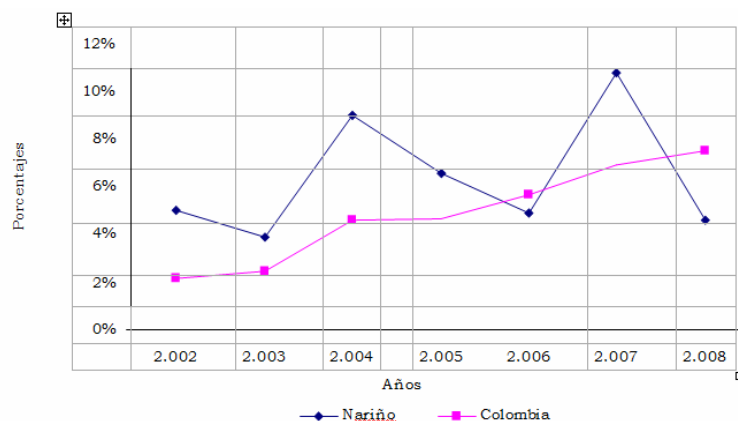
desempeño fueron la minería, los servicios financieros y el transporte. Disminuyeron significativamente su actividad respecto de 2008, la industria manufacturera (-2.0%), el comercio (1.3%) y la construcción (2.8%). El deterioro en la industria y el comercio se evidenció en los resultados de las encuestas de opinión que mes a mes señalaron menores niveles de producción y ventas, además de una percepción negativa en el clima de los negocios.

- Inflación y empleo: Por segundo año consecutivo, la meta de inflación establecida por la autoridad monetaria no se cumplió. En 2009 la variación anual del Índice de Precios al Consumidor se situó en 7.67%, muy superior al techo del rango meta (entre 3.5% y 4.5%). El registro es análogo al promedio de los países suramericanos que fue cercano al 8%, sin considerar a Venezuela que mantiene una inflación de dos dígitos, alrededor del 30%. Tal como ocurrió en 2008, las presiones inflacionarias provienen de los altos precios internacionales de los productos básicos que impactan en mayor medida los precios internos de los alimentos y los combustibles. Estas presiones que se inician a partir de febrero de 2008 se modificaron a partir del segundo semestre de 2009 con la destorcida de los commodities

En el último trimestre y en consideración de los pronósticos a la baja en la inflación y el deterioro en la demanda interna y externa ante el agravamiento de la crisis económica internacional, la autoridad monetaria implementa una política más laxa al reducir los encajes, intervenir en el mercado monetario con OMAS de expansión y bajar en 50 p.b. la tasa mínima de expansión en diciembre. De otro lado, es relevante que el sector financiero ha dado muestras de un buen blindaje en medio de la crisis, considerando que no se ha afectado el mercado de crédito y el interbancario, y que los principales indicadores continúan presentando gran solidez.

- Situación Económica Departamental: Producto interno bruto: Durante esta década, la dinámica económica colombiana se ha caracterizado por registrar una tendencia ascendente como resultado del buen desempeño en los diferentes sectores que conforman la producción nacional. Durante el periodo 2002-2008, el PIB de Colombia creció en promedio 4,9%, siendo el periodo 2006-2008 el de mayor expansión

Grafico 16. Nariño y Total Nacional. Comportamiento Producto Interno Bruto - Años 2002-2008



Fuente: DANE

En el año 2008, la dinámica del PIB para el departamento de Nariño indica que creció en un 4,6%, es decir tres puntos por debajo del promedio nacional (7,5%). Su crecimiento promedio ha sido de 6,4% en los últimos ocho años, siendo los años de 2004 (9,1%) y 2007 (10,9%) los que reportaron las mayores tasas de expansión.

La actividad productiva del departamento de Nariño muestra que en el sector terciario, a través de la actividad de servicios, fue donde se concentró la mayor generación de valor agregado. Esta actividad representó el 23,26% del total producido, seguido de la comercial con 20,18%, la agropecuaria y otros con 18,86%, entre las principales. En su conjunto estas actividades aportaron el 62,31% del total del PIB departamental.

Es importante mencionar la gran dinámica registrada en el sector minero Durante el 2008. En este año, se presentó una notoria evolución de las actividades asociadas a la producción de minerales metálicos con un crecimiento del 71,1%, minerales no metálicos con un 12,6% y petróleo crudo, gas natural y otros con un 6,6%. Todo ello condujo a que la minería (25,5%) reportara la tasa de crecimiento más alta de todos los sectores productivos del departamento.

- **Precios:** Índice de precios al consumidor: Durante el año 2008, el comportamiento de los precios en la ciudad de Pasto se caracterizó por un notable incremento en su variación. Respecto al 2007, el IPC creció en 5,2 puntos al registrar una variación de 7,9%. Esta tasa es la más alta de los

últimos seis años. Esta tendencia creciente se ubicó en la dirección que siguió el IPC nacional, que llegó al 7,7%, después de haber estado en 5,7% en el 2007.

Grafico 17. Pasto y total nacional. Variación anual del IPC - 1998-2008



Fuente: DANE

Comparada con las otras ciudades, la variación del IPC en Pasto se ubicó por debajo de Neiva (10,8%), Cúcuta (9,8%), Bucaramanga (8,2%), Cartagena (8,1%), Villavicencio (8,1%); y por encima de Barranquilla (7,8%), Medellín (7,7%), Cali y Montería (7,6%), Bogotá (7,5%), Pereira (7,2%) y Manizales (6,1%).

El IPC visto por grupos muestra que la variación mas alta se presentó en alimentos (17,8%), que respecto al 2007 creció en 15,6 puntos y se convirtió no solo en el grupo de mayor crecimiento sino el único que se ubicó por encima del comportamiento total de la ciudad. En cuanto a la explicación de la variación del IPC para Pasto, los alimentos aportaron el 64,59%. En orden de importancia, el grupo transporte fue el segundo que mas aportó al comportamiento del IPC en la ciudad, y junto con alimentos explicaron el 77,71% del total.

Cuadro 13. Pasto. Variación y contribución anual del IPC, por grupos de gasto 2008-2009

Grupos	2007		2008		diferencia porcentual
	Variación		Variación		
Total Pasto	2,6	2,64	7,9	7,85	5,2
Alimentos	2,2	0,63	17,8	5,07	15,6
Vivienda	3,5	0,65	4,6	0,86	1,1
Transporte	3,2	0,63	5,3	1,03	2,0
Gastos Varios	4,4	0,43	4,7	0,47	0,3
Cultura	-3,8	-0,27	-1,0	-0,06	2,9
Educación	4,9	0,24	3,0	0,15	-1,9
Vestuario	2,0	0,17	2,1	0,17	0,0
Salud	4,4	0,17	4,3	0,17	-0,1

Fuente. DANE

Tabla 6. Pasto. Variación anual del IPC, según 10 principales contribuciones por subgrupo y gasto básico Año 2009

Grupos	2007		2008		diferencia porcentual
	Variación (%)	Contribución (puntos)	Variación (%)	Contribución (puntos)	
Total Pasto	2.6	2.64	7.9	7.85	5.2
Alimentos	2.2	0.63	17.8	5.07	15.6
Vivienda	3.5	0.65	4.6	0.86	1.1
Transporte	3.2	0.63	5.3	1.03	2.0
Gastos	4.4	0.43	4.7	0.47	0.3
Cultura	-3.8	-0.27	-1.0	-0.06	2.9
Educación	4.9	0.24	3.0	0.15	-1.9
Vestuario	2.0	0.17	2.1	0.17	0.0
Salud	4.4	0.17	4.3	0.17	-0.1

Fuente: DANE

Lo anterior se ratifica con los resultados por subgrupos de gastos en donde los tubérculos y plátanos en alimentos y transporte público en transporte aportaron el 24,84% del total. A nivel de gasto básico, la papa fue el que explicó principalmente, la variación total para la ciudad de Pasto.

El comportamiento presentado por este tubérculo a lo largo del 2009, evidenció un constante incremento llegando a su punto más alto en el mes de agosto, lo que demuestra como su precio respondió a los problemas presentados por la disminución en el área sembrada y el abastecimiento en las

centrales mayoristas; situación que contrastó con la sobreoferta de finales del 2009.

Tabla 7. Pasto. Población ocupada según ramas de actividad económica Promedio 2004-2008

Rama de actividad	2004	2005	2006	2007	2008
Total	126	132	135	138	14
Comercio, restaurantes y hoteles	43	45	47	47	48
Servicios, comunales, sociales y	36	37	38	41	41
Industria manufacturera	16	17	17	15	16
Transporte, almacenamiento y	12	13	14	16	14
Actividades inmobiliarias. empresariales y Alquiler	7	7	7	7	9
Construcción	7	7	8	7	7
Otras ramas ¹	4	4	3	2	3
Intermediación financiera	2	2	2	2	2
No informa	0	0	0	0	0

Fuente: DANE

Actividad financiera: Captaciones – operaciones pasivas

Los departamentos del Suroccidente, al igual que gran parte del país, han sido afectados por los recursos invertidos en las llamadas pirámides, entendidas como sistemas no autorizados de captación provenientes de esquemas adaptados a los juegos de PONZI, y conocidos en el ambiente econométrico como condiciones de transversalidad o restricciones que deben superar todos los modelos de corte dinámicos.

En efecto, al cierre de diciembre de 2008, el saldo de las principales captaciones del sistema financiero de Nariño alcanzó la suma de \$1.13 billones superior en 11.2% al del año pasado. En el mismo periodo el total nacional de captaciones creció 18.7%, mientras el aporte del departamento disminuyó a 0.57% frente al 0.62% aportado en igual periodo de 2007.

- Transporte:

Transporte público urbano de pasajeros: El movimiento del transporte urbano de pasajeros indica que, durante el 2008, el parque automotor total mantuvo sus existencias al totalizar 502 vehículos entre 2007 y 2008. De los vehículos afiliados, los que se encontraban en servicio fueron 480, uno más que en el 2007.

Por tipo de vehículos se encuentra que predominaron las busetas sobre buses y respecto al 2007, se produjo una disminución en buses tanto en el parque automotor (-3,9%) como en el servicio (-3,5%).

Del promedio total diario de pasajeros transportados, la mayor cantidad se concentró en busetas, y en cuanto a la dinámica ambos tipos de servicio redujeron el número promedio de pasajeros movilizados en -7,1% (buses) y 6,4% (busetas).

Tabla 8. Pasto. Transporte urbano de pasajeros, según niveles de servicio - Años 2007-2008

Niveles de servicio	Año	mensual de vehículos afiliados	diario de vehículos en servicio	Pasajeros transportados	Promedio diario pasajeros transportados	Promedio diario Producido (\$)
Total	2008	502	480	36.375.634	101.338	96.567.810
	2007	502	479	38.956.080	108.524	93.790.617
Buses	2008	170	159	12.565.422	35.003	32.592.353
	2007	177	164	13.520.274	37.665	31.059.192
Busetas	2008	332	321	23.810.212	66.335	63.975.457
	2007	325	315	25.435.806	70.860	62.731.426

Fuente. Este estudio

Grafico 18. Pasto. Distribución del parque automotor, según niveles de servicio - Años 2007-2008



Fuente: DANE

✓ **Salario mínimo legal:** En economía, el salario es el precio pagado por el trabajo, este compensa el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios, estos pagos incluyen los ingresos mensuales por la labor, a más de las primas, horas nocturnas, horas extraordinarias, entre otros, pero también al salario se le aplica algunas retenciones ya sea para pagar los impuestos sobre la renta, los pagos a la seguridad social, las pensiones, las cuotas a los sindicatos, las primas de seguros y demás.

Ahora bien el salario mínimo legal es una cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, que por ende refleja el salario más bajo que se pueda pagar para las distintas categorías profesionales.

El salario mínimo legal mensual vigente para el año 2009 fue de \$ \$496.900, en tanto que el subsidio de transporte mensual estaba representado por \$ \$59.300

Cabe aclarar que los trabajadores que tengan una remuneración a dos salarios mínimos legales mensuales vigentes tiene derecho al subsidio de transporte para el año 2010 el salario mínimo legal es de \$515.000 y el subsidio de transporte es de \$ 61.500

Al tener como referencia los dos datos anteriores, podemos deducir que el salario se incremento en 3.64 y el auxilio de transporte se incremento en un 3.7 %.

- Liberación del precio de los combustibles: La política de intervención de los precios de los combustibles dada por el ministerio de minas y energía ha estado dirigido al desmonte gradual de los subsidios a la gasolina, el ministerio señaló que básicamente el precio del galón sube por dos variables, el desmonte por alcanzar el precio internacional y la tasa de cambio, la periodicidad con que se han hecho los incrementos en los precios, ha variado entre incrementos anuales hasta mensuales, durante todo el proceso de desmonte han existido alzas dadas por el incremento del impuesto global, para poder llegar al precio del petróleo de referencia WTI y también han existido alzas para la distancia de recorrido por poliducto del combustible.

Fue en diciembre de 1998 cuando el ministro de minas y energía Luis Carlos Valenzuela, inicio la liberación de los precios de la gasolina, en enero de 1999, un galón de gasolina costaba 1.608 pesos, pero en el año 2009 el mismo galón cuesta \$6.530.

En la práctica, el consumidor final del combustible, ya está pagando gasolina a precios internacionales, basta señalar que un barril de petróleo de WTI, se está moviendo entre los 50 y 55 dólares por barril, mientras que el precio del barril de gasolina esta en 60 dólares, es decir 2.79 dólares, el galón de gasolina corriente.

Por otra parte, el ACPM ha subido menos que la gasolina, pero el país produce gasolina y en cambio tiene que importar Diesel para abastecer la demanda, como aparecen los pronósticos, el ACPM se compra a precios internacionales en 5.580 pesos.

Todo el proceso de desmonte se justifica, en que el país tiene la posibilidad de perder la autosuficiencia petrolera y no se puede dar el lujo de tener precios subsidiados, porque al momento de importar habría un doble subsidio: el de traer un combustible a precio internacional y el de venderlo de pronto en el mercado local a un precio inferior.

En este aspecto económico es de gran incidencia para la cooperativa COOTAXRTUQUERRES, ya que con las constantes alzas del precio de los combustibles, se perjudica el costo del transporte representándose en disminución de las utilidades para el propietario de los vehículos.

- Gas natural vehicular: Este se ha presentado como una oportunidad para el país en términos económicos y ambientales. De acuerdo a proyecciones realizadas por el ministerio de minas y energía, Colombia cuenta con reservas de gas natural para los próximos 20 años. Adicionalmente la interconexión gasífera con Venezuela permite acceder a las reservas del vecino país que representan por lo menos 150 años de producción de dicho combustible por otra parte, el gas natural a diferencia de otros combustibles, no está sujeto a los vaivenes de las tasas de cambio ni de los precios internacionales, sumado a esto el gobierno

nacional se ha comprometido a que el precio del galón equivalente de gas natural vehicular continúan siendo como hasta ahora el 60% del precio de la gasolina en Barrancabermeja sin sobretasa. Este compromiso permite que las bondades económicas del gas natural vehicular sean fácilmente transferibles al consumidor final.

Es importante tener en cuenta este factor por parte de la cooperativa, para empezar a pensar en la utilización de este tipo de combustible en los vehículos, teniendo en cuenta las ventajas que traen, que se verían reflejadas en una considerable disminución de los costos en comparación con otros combustibles como la gasolina.

- Tratado de Libre Comercio (TLC): Acuerdo comercial entre Estados Unidos y Colombia, donde las partes reconocen obligaciones y derechos en el marco del intercambio comercial. Una de las condiciones principales de este acuerdo recae en la eliminación arancelaria, donde se establece que ninguno de estos dos países esté en condiciones de establecer un nuevo arancel o incrementar el valor de un arancel ya existente sobre las mercancías de origen colombiano o estado anídense.

Los productos colombianos debido a su baja capacidad productiva, administrativa y comercializadora frente a Estados Unidos, inevitablemente se crea una desigualdad, los cuales deben ser vigilados y controlados efectivamente por el gobierno nacional bajo este esquema es necesario que Colombia y especialmente Nariño generen planes de mejoramiento de la capacidad productiva y competitiva de los principales sectores de la economía regional, es necesario conseguir los recursos necesarios para esta transformación, por otro lado el acceso a la tecnología es limitado en este departamento de igual manera el gobierno nacional juega un papel muy importante en el apoyo a estos productos y servicios para que se pueda competir mejor.

Al ser necesario entrar en los mercados internacionales tanto para adquirir productos a mejores precios como para ofrecer los productos que son exportables para generar con ello crecimiento y desarrollo para el país, los diferentes sectores que intervienen en la economía regional, deben trazar políticas tendientes a mitigar los impactos de este acuerdo comercial, que nos lleven en un futuro a mejorar el desarrollo sostenible de la región aumentando de esta manera el empleo y los ingresos de las personas.

- Globalización de la Economía: La apertura de mercados, el tratado de libre comercio y la ubicación geográfica de la región por sus límites fronterizos y costeros, hace que esta se convierta en una gran oportunidad para adquirir tecnología, bienes y servicios que ayuden a mejorar los procesos y procedimientos administrativos y comerciales de la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda. Para

convertirla en una organización generadora de empleo y una de las más importantes a nivel regional y nacional.

3.4 ENTORNO CULTURAL

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, monumentos religiosos, donde se destacan las iglesias de San Pedro, San Francisco, las Lajas.

Tuquerres es sin lugar a dudas una de las ciudades dignas de ser visitadas en Suramérica.

3.4.1 Atractivos Turísticos. Entre los sitios turísticos más visitados de Nariño tenemos:

San Juan de Pasto: Patrimonio cultural, ciudad ubicada en el sur occidente colombiano, es la capital del departamento de Nariño, se caracteriza por tener zona andina, pacífica y amazónica; es rica en monumentos y reliquias de arte religioso, lo que le ha merecido el título de ciudad teológica de Colombia, por la tradición cristiana ha estado siempre ligada a las manifestaciones artísticas.

Pasto es una ciudad de templos, podemos encontrar diversas iglesias y capillas en la ciudad por esta razón en los pueblos vecinos se dice que en Pasto la religión no se practica, sino que se respira, cuenta con un contraste entre lo colonial y lo moderno.

Se encuentran diversidad de museos entre los cuales están:

Museo del Oro: Banco de la República. Calle 18 No. 21-20, Ubicado en el tercer piso del centro cultural López Álvarez del Banco de la República e inaugurado en 1984.

Museo Taminango de Artes y Tradiciones Populares de Nariño: monumento nacional. Calle 13 No.27 – 67. La Casona Taminango data de 1623 y por su valor histórico y arquitectónico fue declarado monumento Nacional mediante decreto 2000 de 1971.

Museo Alfonso Zambrano: Calle 13 No 27-67 de propiedad privada, este pequeño museo integrado al crecimiento urbano presenta variedad de muestras que se caracterizan por su buen estado de conservación.

Museo de Historia de Nariño: Casa Mariana, calle 18 No. 28 – 87; museo arqueológico, religioso y cultural a nivel nacional. Su nombre es en memoria al misionero jesuita que trabajo en la selva del amazonas.

Tumaco: Segundo puerto de Colombia sobre el mar Pacífico, esta población fue fundada en 1541 sobre la desembocadura del río Mira, en tierras de los indígenas Tunas, hoy cuenta con una población predominantemente negra, sus casas son de rústicos acabados y asemejan una población lacustre, donde pocos minutos por carretera se encuentran playas de El Morro, donde se halla el hermoso Arco Natural, fascinante fenómeno fruto de incesante trabajo del mar y a media hora en lancha, la isla de Bocagrande ofrece sus amplias playas, más de 25 km., de arenas blancas y suaves frente a un mar de olas majestuosas.

Para los aventureros, a varios días de navegación se alcanzan las playas de San Juan, en la desembocadura del río Patía, y las de Mulatos y Vigía sobre el río Tapaje, lugares para sentir la naturaleza y vivir una experiencia inolvidable.

Santuario de las lajas: en 1803 apareció la imagen de la virgen en una laja de piedra de una abrupta cueva y a partir de ese momento se construyó una pequeña capilla para rendirle culto a la virgen de Nuestra Señora de las lajas y perpetuar su aparición , sin duda alguna, el santuario es el lugar de interés más importante de la región, este se construyó en varias etapas desde que se colocó la primera piedra el día 15 de septiembre de 1899, a partir de los planos del sacerdote ingles Enrique Collins y las reformas del arquitecto ecuatoriano Gualberto Pérez. La forma, el estilo y la magnificencia que hoy tiene fueron creadas por el maestro pastuso Lucindo Espinoza en el año 1963 cuando hizo el proyecto del nuevo Santuario y en el mismo año dio comienzo a su construcción que dirigió personalmente hasta el segundo cuerpo de la nave central, en 1943, en adelante y hasta su terminación fue dirigido por su hijo Julián Espinoza González quien también colaboró en la elaboración de los planos.

Localizado a solo 7 km de Ipiales y comunicado con esta por una excelente y pintoresca carretera, el santuario es un majestuoso templo gótico construido sobre el profundo canon del Aguaitará, centro internacional de los miles de devotos de la milagrosa imagen. Aunque la venerada imagen haya sido y siga siendo el centro de la atención, a través del tiempo se han desarrollado a su alrededor incontables atractivos: la población de fascinante arquitectura que se aferra al peñasco, la pintoresca callejuela adoquinada que la recorre rodeada de coloridas ventas de reliquias y recuerdos, los miradores sobre el cañón y el templo y la gran afluencia de indígenas que, con sus pintorescos atavíos autóctonos, provienen de los más apartados lugares para rendir culto a la milagrosa imagen.

Laguna de la cocha o lago guamuez: a una distancia de 27 km de San Juan de Pasto, a 2.760 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de

11°C, se presenta el sorprendente espectáculo de la Cocha, también denominado lago Guamues, que cubre una extensión de 5.900 hectáreas.

Enclavada en lo alto de la montaña (2820 mt sobre el nivel del mar) la plácida laguna es una mágica aparición, su vasta extensión (5.989 hectáreas) es navegable y rica en Trucha arco Iris, inigualable para la pesca. Entre los hermosos bosques naturales existentes tanto en los alrededores del lago como en la isla la Corota, se ven ejemplares botánicos de gran belleza y valor.

Varios puertos comunicados entre sí o pequeñas poblaciones de gente amable y hospitalaria, existen en la laguna, en el Puerto del Encano, la población principal, hay varios lugares donde se prepara la exquisita trucha a la criolla y donde se puede arrendar un bote para navegar o pescar.

El santuario de flora y fauna del galeras: levantándose imponente sobre el Valle de Atriz, el volcán alcanza 4.276 mts de altitud en el ascenso (aprox. Media hora desde Pasto en Automóvil) se tiene una visión inolvidable de la ciudad y sus alrededores, en su cima, además del espectáculo que de por sí ofrece el volcán (Aún activo) es posible divisar el Océano pacífico a más de 400km de distancia, la bella laguna de la coba negra, localizada cerca del cráter.

El santuario de flora y fauna Galerías está ubicado en la parte alta del volcán Galerías, fue decretado área de protección especial mediante resolución ejecutiva 052 del 22 de marzo de 1985. El volcán Galerías hace parte del complejo volcánico Galerías en el Nudo de los Pastos a 1°13'73" de latitud norte y 77°21'55" de longitud oeste. Dista de Pasto, 18 Km., por vía destapada y emerge desde el Valle de Atriz encumbrándose majestuoso hasta una altura de 4.276 MT.

El santuario abarca un área de 8.886 hectáreas y desde 1994 es administrado y manejado por la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales.

Perfil turístico de Túquerres: dentro de este encontramos lugares representativos como:

VOLCAN AZUFRAL: Es considerado como reserva natural y como la séptima maravilla del mundo, por la belleza de sus tres lagunas, siendo de mayor esplendor la laguna verde, situada en el cráter del volcán, su nombre se debe a que en ese lugar es abundante el mineral que le da el color visto a distancia.

- ✓ LA CHORRERA: Actualmente es visitada por estudiantes y personas particulares que buscan distracción y tranquilidad.
- ✓ PINZON: Lugar de recreo, aun para quienes viven en la ciudad, de la distancia escasos 2 Km., su especialidad son los cuyes asados

- ✓ SANTANDER Y LA FLORIDA: al igual que pinzón es un lugar de recreación y su especialidad son los cuyes asados.

3.4.2 Festividades. En Colombia existen un sin número de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes entre otros.

En el país existen muchas fiestas especiales que implican una gran movilización de pasajeros, entre ellas encontramos: la Semana Santa, las vacaciones de fin de año de la temporada escolar entre junio y agosto, y la llegada de la navidad.

Con respecto al Departamento de Nariño, las representaciones culturales más importantes y que generan una gran movilidad de pasajeros desde el interior del país son:

a. Carnaval de Negros y Blancos: El carnaval de negros y blancos es la fiesta tradicional de los días, 4, 5 y 6 de enero de cada año, en los cuales sobresale el valor simbólico de la familia Castañeda la auténtica manifestación del sentimiento del pueblo nariñense y esa gran riqueza histórica y artística de que están llenas dichas festividades.

El fin de año en Tuquerres, no sólo se despide entre alegría y festejos, sino que también se inicia el año con la celebración de las fiestas más importantes del Sur occidente de Colombia: "EL Carnaval de Negros y Blanco".

Las festividades dan inicio el 28 de Diciembre " el día de los Inocentes", es un día ecológico destinado a apreciar el medio ambiente a través de la recreación deportiva y cultural de las personas. Hasta hace pocos años este día era conocido como "día del agua". Esta tradición consistía en arrojar agua mutuamente hasta quedar empapados. En esta fiesta surge y brota el humor pastuso, el chiste cordial y simpático, donde los habitantes de la ciudad se recrean intercambiando bromas, con una originalidad propia de nuestra idiosincrasia.

El 31 de Diciembre se conmemora con el "Tradicional desfile de Años Viejos"; esta tradición nariñense, data de los años treinta, acontecimiento en el que se personifica las penurias y las alegrías del año que termina. Así vemos desfilar a personajes de la vida local o nacional, situaciones incomprensibles y alegorías impregnadas de gracia y burla.

EL carnaval emprende el 3 de enero su decisiva marcha con el "Día de la Juventud" o "Carnavalito". Este día se ha instituido para que los niños emulando a sus mayores artesanos demuestren su ingenio y su creatividad, a través del desfile de pequeñas murgas y carrozas en miniatura.

El 4 de Enero se ha establecido como la antesala de nuestro carnaval. A través del tiempo y desde 1928, este día se conoce como el desfile de la Familia Castañeda, de quienes se afirma regresaba de una fallida colonización, desde el putumayo. El recorrido se hacen a pie y en carretas, cargando utensilios tales como baúles, canastos, puros, petacas, sillas, cafeteras y múltiples animales de granja, en una singular composición que dio origen al desfile que hoy los recuerda, a demás este desfile se abre como un espacio a de participación a la familia campesina como símbolo del trabajo y expresión de la identidad regional.

El 5 de enero "Día de los negros" da inicio al clímax del carnaval. La celebración rememora el año en el que las comunidades negras solicitaron al rey de España un día de asueto, descanso y libertad, el cual se les otorgo el 5 de Enero de 1607 para realizar su fiesta. Desde entonces, año tras año, este acontecimiento ha ido creciendo y sea vinculando a comunidades blancas y mestizas, quienes pintan su rostro de color negro. Hoy en día, todo un pueblo acompañado de visitantes y turistas se pinta de negro, bajo el ritual de la "pintica" en una fiesta multitudinaria y popular llena de música y colorido en todo lo ancho de las calles y parques de Pasto.

El 6 de Enero "Día de los blancos" se ha convertido en el acontecimiento cultural más significativo de la ciudad; no sólo por su multitudinario evento central el "desfile majestuoso de carrozas", sino por la extraordinaria oportunidad de expresión que tiene los pastusos, quienes colman las calles en una serpiente de fantasía, imaginación y alegría. El evento resalta la el ingenio de los artesanos, quienes a través de sus proyectos armonizan la técnica del papel maché, el modelado en barro, para lograr figuras escultóricas con movimiento, expresiones artísticas tradicionales e innovaciones plásticas.

En san José de Tumaco encontramos los Carnavales de Tumaco que se celebran el 15 de Noviembre.

La tradición de los carnavales está muy extendida en el departamento de Nariño y el de Tumaco tiene origen en el Carnaval Andino de Blancos y Negros que se celebra en Pasto y en algunos municipios aledaños, pero en la misma fecha, la época es la misma de las festividades novembrinas del Caribe, hay desfiles de murgas, carrozas y comparsas que van con cada una de las candidatas, además también se celebran las festividades del currulao, evento afro pacifico que congrega a la comunidad del andén del pacifico (Nariño, Valle del Cauca y Cauca) en torno a su ritmo bandera el currulao: que pese a las diversas evoluciones conserva el sentido ritual del negro.

3.4.3 Problemática social. Para hablar del impacto que provoca el problema social que afronta el país, nos parece importante dar a conocer un poco las estructuras guerrilleras y paramilitares existentes, entre las cuales tenemos:

Las FARC quienes tuvieron su origen en 1964, como forma de autodefensa, luego en la década de los años setenta construyeron una estrategia política global frente al Estado Colombiano. En la actualidad está formada por cerca de 10 mil combatientes, organizados en 70 frentes distribuidos en todo el país.

La UC-ELN surgió en 1965 en el Departamento de Santander como un proceso de radicalización de algunos sectores del Movimiento Revolucionario Liberal MRL, que lidero Alfonso López Michelsen a finales de la década de los cincuenta, planteándose la toma del poder por las armas. Se calcula que cuenta con unos 5 mil combatientes organizados en 30 frentes.

El EPL tuvo origen en 1968, localizado en la región occidental de la Costa Atlántica, expandiendo luego su acción hacia otras regiones, teniendo particular incidencia en la zona bananera de Urabá, una fracción considerable del EPL firmó un acuerdo de paz con el gobierno de César Gaviria en Marzo de 1991, y se convirtió en el movimiento Esperanza, Paz y Libertad.

AUTODEFENSAS UNIDAS DE COLOMBIA (AUC) eran una confederación paramilitar, creada en abril de 1997, para reunir en una entidad algo más centralizada a muchos de los múltiples grupos paramilitares regionales pre-existentes. Varios todavía permanecen fuera de la estructura de las AUC y otros han entrado y salido de la misma con el tiempo.

Los objetivos de las AUC son proteger a sus miembros y patrocinadores en las zonas bajo su influencia, entre ellos a ganaderos y narcotraficantes, de las incursiones armadas de las guerrillas de las FARC, ELN y EPL. Su líder político tradicional ha sido el actualmente desaparecido Carlos Castaño. Ideológicamente se suele clasificar a ésta organización como orientada a la extrema derecha.

Actualmente esta organización, después de anunciar un cese de hostilidades, se encuentra en diálogos de paz con el gobierno, bajo la verificación de la OEA, el proceso ha logrado desmovilizar a numerosos miembros de las AUC y ha reducido la violencia en algunas zonas del país.

Este aspecto cultural, tiene una gran incidencia para la empresa, ya que los grupos guerrilleros y paramilitares, con sus actos delictivos y retenes ilegales en varias ocasiones queman o dañan los vehículos y retardan las horas de llegada de los viajes. En otro caso muy puntual, también los grupos guerrilleros no permiten el tomar transito a regiones como Tumaco, samaniego, con lo cual se afectan los ingresos, debido a que no se puede prestar el servicio por el peligro al que la empresa incurre en hacerlo.

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

En la actualidad, en el departamento de Nariño, se registran serios problemas de deterioro del ambiente natural, afectando a empresas que trabajan en este campo. Se expresan en los crecientes e intensos procesos de deforestación y alta intervención en los ecosistemas estratégicos; progresiva disminución de la calidad y cantidad de recurso hídrico; inadecuado uso y manejo del suelo y del aprovechamiento de la fauna silvestre, terrestre y acuática; contaminación por residuos sólidos, líquidos y emisiones atmosféricas; bajo nivel de educación y formación ambiental; ineficiente gestión territorial.

Es por lo tanto que la gobernación del departamento ha creado algunos programas y adelanta algunos proyectos que ayudarán a solucionar la problemática actual, con el objetivo de promover la conservación, protección y aprovechamiento sostenible de los recursos ambientales, así como también, implementar el Plan Departamental de Aguas desde un enfoque de manejo integral del recurso hídrico y poder así contribuir a elevar la capacidad de prevención y gestión del riesgo a nivel institucional y comunitario.

3.5.1 Programa sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo. Mediante la coordinación interinstitucional, especialmente con Corponariño y ONG's ambientales, pueblos indígenas y organizaciones campesinas y afro descendientes se podrán adelantar acciones de protección al ecosistema tales como:

- ✓ Apoyo a los procesos de ordenamiento y manejo de las cuencas hidrográficas.
- ✓ Apoyo a las acciones de fortalecimiento en Nariño del sistema de parques nacionales, del sistema departamental de áreas protegidas y de reservas naturales.
- ✓ Seguimiento y acompañamiento institucional para la incorporación del componente ambiental en los instrumentos de ordenamiento territorial.
- ✓ Impulso a programas de reforestación, compra de tierras, plantación de especies tipo protector y productor y su inclusión en planes de desarrollo municipal.
- ✓ Acompañamiento a la gestión interinstitucional para la implementación del Plan de Biodiversidad.
- ✓ Promoción y apoyo a procesos de educación ambiental, con énfasis en la incorporación de esta temática en los currículos educativos.

- ✓ Apoyo a las iniciativas de emprendimiento ambiental de las organizaciones juveniles y a la investigación ambiental de la academia en el Departamento de Nariño.
- ✓ Fomento de prácticas productivas agro ecológicas
- ✓ Promoción y apoyo de actividades productivas sostenibles como alternativas a las que causan grave deterioro al medio ambiente.
- ✓ Apoyo a proyectos subregionales de manejo integral de residuos sólidos.
- ✓ Cumplimiento de la normatividad de la revisión técnico mecánica eficiente y responsable de los vehículos automotores.
- ✓ Promoción e impulso de acciones institucionales y comunitarias para elevar la cultura de la prevención y la capacidad de gestión del riesgo.
- ✓ Promoción de generación de biodiesel a partir de productos sostenibles social y ambientalmente y que no afecten la soberanía y seguridad alimentaria.

El proyecto de educación ambiental involucra a los estudiantes del departamento de geografía de la Universidad de Nariño, con el compromiso de que capaciten a los pobladores sobre los riesgos ambientales que afectan a las comunidades rurales de la montaña y de los alrededores de las grandes ciudades. Nariño es una zona de montaña por excelencia pues en ella convergen las tres cordilleras.

El trabajo consiste en que el estudiante hace su experiencia con la comunidad, asesora a las alcaldías y a las comunidades sobre los planes de ordenamiento, especialmente en la identificación de riesgos para prever posibles desastres. Este trabajo constituye su tesis de grado, y deviene en una aplicación práctica y útil de sus conocimientos. La experiencia ha sido muy satisfactoria, primero, por el entusiasmo de los estudiantes ya que pueden ayudar a la gente, enseñar a otros y colaborar en el desarrollo de las diferentes localidades; segundo, por las localidades mismas : la gente es muy receptiva, quisieran que se las ayudara mucho más y participan activamente en las actividades que se realizan.

La experiencia de la Universidad de Nariño está siendo ejecutada en tres lugares diferentes de la cordillera dentro del departamento de Nariño, a pesar de que son experiencias diferentes, todas conducen a la preservación del agua. Una es en el Sur, cerca de Pupiales en el páramo de Faja Blanca, fuente de las aguas para 5 municipios. Este páramo es altamente productivo en papa y ganadería. Los pobladores se unieron y suscribieron un acuerdo veredal para manejar adecuadamente las fuentes de agua, para ello, los pobladores recogieron dinero en la comunidad y compraron las tierras del páramo para protegerlo, seguir cultivando y de esta manera, asegurar el agua para todas estas veredas.

Los campesinos se organizan en grupos, construyen el acueducto por medio de mingas, y abren caminos que no deterioran el medio ambiente. La comunidad es activa alrededor del tema del agua y promueve experiencias demostrativas de granjas autosuficientes.

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Una de las características que marcan el atraso de Nariño es el bajo nivel de desarrollo tecnológico, este hecho se explica por la escasa demanda social. Son contadas las instituciones que se encargan de su fomento; entre ellas valga mencionar a la Universidad de Nariño, el ICA y CORPOICA. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento. En este sentido la Agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

3.6.1 Comunicaciones. El Departamento de Nariño cuenta con servicios de telefonía fija administrada básicamente por COLOMBIA TELECOMUNICACIONES. y COMPARTEL, telefonía celular con MOVISTAR, COMCEL Y TIGO, radio comunicaciones y radio aficionados, además con señal de televisión por cable; entre los más destacados están Cable unión eskey premier, directv y la mayoría de los municipios cuenta con canales locales.

3.6.2 Red de radiocomunicaciones departamental. La central de comunicaciones del Comité Regional de Emergencias de la Gobernación de Nariño cuenta con una red de radio comunicación conectada con los municipios de Ancuya, Barbacoas, Buesaco, Consacá, Cumbal, Cumbitara, El Charco, Francisco Pizarro, La Cruz, La Tola, Ipiales, Imues, Magüí Popayán, Mosquera, Olaya Herrera, Policarpa, Ricaurte, Roberto, Sandoná, Santa Bárbara - I, Santacruz, San Pablo, Sotomayor, Taminango, Tumaco y Túquerres etc., para un total de 27 municipios.

Adicionalmente se cuenta con la red de comunicaciones que maneja el Instituto Departamental de Salud con la mayoría de municipios del departamento.

Los Pueblos Nkal Awá y de los Pastos cuentan con cinco emisoras dotadas por el Ministerio de Comunicaciones mediante el Programa Comunidad: Señal de Diversidad y Cultura; se requiere apoyar el funcionamiento de las mismas en cuento a su mantenimiento, servicios públicos, capacitación de radio comunicadores indígenas y asistencia técnica.

3.6.3 Internet. Programa COMPARTEL de tele centros. El programa de Tele centros está orientado a desarrollar, con recursos estatales de fomento y bajo la modalidad de contrato de aporte, la instalación, operación y mantenimiento de la infraestructura para la prestación de servicios de telecomunicaciones en 500 Tele centros ubicados en cabeceras municipales y centros poblados del Departamento.

En La ciudad de Tuquerres existe un centro de acceso comunitario a Internet, con servicios de telecomunicaciones sociales a partir del año 2000.

Actualmente en las redes de Internet, Microsoft ha lanzado la nueva versión del Navegador Internet Explorer con el cual promete mayor efectividad y sencillez a la hora de trabajar en la red de redes de tal manera que pueda hacer frente a sus directos competidores Mozilla, Opera y el recién llegado Google Chrome, Microsoft ha incorporado nuevas funcionalidades que ayudan a proteger la privacidad de los usuarios mediante la herramienta de Borrar Historial mejorada. El modo de exploración InPrivate protege la privacidad del usuario en su ordenador al evitar que las cookies (archivos temporales de Internet) queden grabadas en el historial. Además, el modo de exploración InPrivate ofrece el control al usuario sobre su intimidad respetando el valor de los contenidos de otros en la Web.

3.6.4 Infraestructura. Red vial de Nariño. El Departamento de Nariño cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6.530 kilómetros, con una amplia cobertura en la zona Andina, para la intercomunicación de sus principales centros urbanos con la región Central del departamento y el resto del país. Sin embargo, dicha comunicación es insuficiente porque cuenta solamente con una vía que comunica al Departamento de Nariño con el resto del país, siendo necesario gestionar recursos para ejecutar proyectos de infraestructura que integren a Nariño con los países del sur, así como la integración regional con el Putumayo y el Amazonas que permitan disminuir el riesgo del aislamiento económico y político de Nariño. La zona Pacífica, con excepción de la transversal Tumaco - Pasto, no cuenta con una adecuada cobertura de carreteras.

En el transporte terrestre, Nariño tiene una ventaja comparativa frente al resto del país por tener jurisdicción con el puerto de Tumaco, convirtiéndose además en un punto de intercomunicación terrestre entre la Amazonía Colombiana con la zona Pacífica y la intercomunicación de Colombia con Sur América.

La red vial en el departamento se puede tipificar según su importancia y funcionalidad dentro del sistema de transporte por carretera, de la siguiente manera:

- ✓ Red troncal y transversal a cargo de la Nación a través del Instituto Nacional de Vías. Esta red tiene 780 km. de los cuales 558 kilómetros está a nivel de pavimento y 222 kilómetros en afirmado, esta red atraviesa al departamento de sur a norte y de oriente a occidente. Cumple la función de interconectar al país

con el sur del continente y al puerto de Tumaco con el Departamento del Putumayo que es la entrada a la región de la Amazonía, facilitando además la comunicación interna entre los diferentes municipios de Nariño. Esta red cumple una función estratégica para el país en la medida en que posibilita la comunicación nacional e internacional.

- ✓ Red secundaria de aproximadamente 1.696 Kms. a cargo del departamento, la cual cumple la función de intercomunicar la capital con las cabeceras municipales y a éstas entre sí, integrando los centros urbanos con la zona rural. En general, presenta serias deficiencias en cuanto a diseño geométrico, especificaciones técnicas, carencia de obras de drenaje y contención, además del deterioro progresivo en la capa de rodadura.
- ✓ Red terciaria de aproximadamente 1.554 Kms., inicialmente se encontraba a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, actualmente es asumida por el Instituto Nacional de Vías. Esta red comunica las cabeceras municipales entre sí y éstas con los corregimientos y presenta graves problemas de mantenimiento.

El resto de la red se encuentra a cargo de los municipios y otros entes y es de aproximadamente 2.500 Kms.

Estado de la red vial. Después de un análisis de la situación de la red vial del departamento, se concluye que se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. En efecto, de acuerdo con la información disponible, de los 780 kilómetros de las carreteras nacionales, el 71,5% se encuentra pavimentado; sin embargo, sólo el 49% de estas vías están en buen estado. El resto presenta un estado regular o en malas condiciones y un 28,5% se encuentra sin pavimentar.

La situación se agrava en la red secundaria y terciaria. Los 1.696 kilómetros, de la red secundaria, se encuentran en regular o mal estado. El deterioro de estas vías ha llegado a niveles preocupantes como es el caso de la vía Junín - Barbacoas. Los inconvenientes presentados en estas carreteras generan para los usuarios, elevados costos operacionales y dificulta el desarrollo socioeconómico de la población del departamento.

En importantes tramos de la red secundaria se presentan constantes interrupciones del tráfico por la generación de emergencias en sitios críticos. En cuanto a la señalización, únicamente la red nacional cuenta con un nivel aceptable de cobertura y calidad.

Aunque buena parte de la red nacional se encuentra en buen estado, existen tramos de saturación por volúmenes de tráfico vehicular, lo cual se traduce en un incremento de la accidentalidad y bajos niveles de servicio. Este es el caso de los

tramos Rumichaca - Ipiales, Pasto- Chachagüí, Pasto- Catambuco, pasó por Pasto, paso por Ipiales y paso por Túquerres.

La situación descrita anteriormente tiende a agravarse si no se realizan los correctivos oportunos en la rehabilitación, mejoramiento y mantenimiento de la red vial. Lo anterior, significa un gran reto para la Administración Departamental y requiere de la cooperación decidida del Gobierno Nacional, los municipios y demás entidades comprometidas con el desarrollo vial del departamento.

En los siguientes cuadros se describe con detalle el estado de la infraestructura vial del departamento, a nivel nacional, departamental y municipal, así:

Cuadro 15. Estado de la red vial a cargo del Instituto Nacional de Vías

ESTADO DE LA RED	KMS	%
1. RED PAVIMENTADA		
Buen estado	208	42,07
Regular estado	275	56,47
Mal estado	4	0,82
TOTAL	558	100
2. RED EN AFIRMADO		
Buen estado	105	56,12
Regular estado	80	42,78
Mal estado	2	1,07
TOTAL	187	100
3. SEÑALIZACIÓN		
Horizontal	128	21,73
Vertical	461	78,27
TOTAL	589	100
4. PUENTES		
Buen estado	57	89,06
Regular estado	0	0
Mal estado	0	0
Estado crítico sin intervención	4	6,25
Estado crítico con intervención	3	4,69
TOTAL	64	100
5. OBRAS DE PROTECCION Y DRENAJE	674	100
6. SITIOS CRITICOS	Tumaco – Pedregal: La Amada, La Ensilada y Ricaurte. Rumichaca - Pasto: La Humeadora. Pasto - Mojarras: K17, Túnel La Llana, Sector Juanambú. Circunvalar al Galeras: K17 y K60,8 Pasto - Buesaco - Higuierones: K47, K55, K70 y K73.	
7. TRAMOS SATURADOS POR VOLUMEN DE TRAFICO	Rumichaca - Ipiales, Catambuco - Pasto, Pasto - Aeropuerto, paso por Pasto, paso por Túquerres y paso por Ipiales.	

Fuente: Propio de esta investigación

Cuadro 16. Estado de la red vial a cargo del Departamento

ESTADO DE LA RED	KMS	%
1. RED PAVIMENTADA		
Buen estado	0	
Regular estado	25	100
Mal estado	0	
TOTAL	25	100.0
2. RED EN AFIRMADO		
Buen estado	79-158	5-10
Mal estado	1.173-1.441	74-84
Estado crítico	95	6
TOTAL	1696	100.0
3. SEÑALIZACIÓN	La totalidad de la red del departamento no cuenta con señalización	
4. PUENTES	No se cuenta con información confiable sobre el estado de los puentes de la red Departamental. Sin embargo existen 4 puentes en estado crítico: El Quiña y Puente sobre el río Mayo en San Pablo, Puente Colonial sobre el río Juanambú en Tablón de Gómez Y Puente Bravo Acosta sobre el río Patía.	
5. OBRAS DE PROTECCION Y DRENAJE	En general la red secundaria no cuenta con suficientes obras de protección y drenaje.	
6. SITIOS CRITICOS	- Junín – Barbacoas, San José – Plazuelas y La Granja-Ancuya Sector El Papayal.	

Fuente: Propio de esta investigación

Cuadro 17. Estado de la red vial terciaria a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales, actualmente INVIAS

ESTADO DE LA RED	KMS	%
1. RED EN AFIRMADO		
Buen estado	0	0
Regular Estado	155	9,97
Mal estado	1.088	70,01
Estado crítico	311	20,02
TOTAL	1.554	100
2. PUENTES	No se cuenta con información confiable sobre el estado de los puentes de la red a cargo de Caminos Vecinales.	
3. OBRAS DE PROTECCION Y DRENAJE	En general la red terciaria no cuenta con suficientes obras de protección y drenaje.	
6. SITIOS CRITICOS	Pizanda - Cumbitara, Altaquer – Vegas; Leiva - El Palmar; Sotomayor - Boquerón, Chircal - Las Cruces; Iscuazan –Panamericana.	

Fuente: Propio de esta investigación

Actualmente se realizó una inversión para adelantar gestiones de: 32 mil millones de pesos se invierten en la carretera Pasto – Mocoa 84 municipios recibieron en 2007 recursos para mejorar la red terciaria y municipal.

La inversión en infraestructura vial parte del gobierno nacional a través del Instituto Nacional de Vías (INVIAS) en Nariño, es cercana a los \$148 mil millones, así lo anunció el director de la entidad, Daniel García Arriza aleta, hoy en la ciudad de Pasto, donde presidió una reunión de seguimiento a las obras que ejecuta la entidad en ese departamento y en la cual rindieron cuentas los contratistas e interventores.

Esta inversión, es un aporte significativo al desarrollo y competitividad del departamento, que dinamizará la economía y unirá puntos estratégicos tales como el Puerto de Tumaco con Belén do Para en Brasil, mediante la ejecución del proyecto de mejoramiento de la vía Pasto - Mocoa, que ya cuenta con obras en el sector El Encano - Santiago.

Esta vía hace parte de uno de los grandes proyectos que adelanta INVIAS en todo el país, llamado Nuevas Autopistas para la Competitividad que pretenden mejorar la capacidad y los niveles de servicio de los principales corredores con el fin de hacer al país más competitivo.

Así mismo, la entidad hace esfuerzos por mejorar la red vial terciaria en toda la nación, por lo que ha venido suscribiendo convenios con los entes territoriales, asignándole en el 2007 a 84 municipios nariñenses un total de 14.218 millones de pesos.

- Aeropuerto Internacional San Luís: Un aeropuerto internacional para potenciar económicamente al departamento de Nariño es una de las prioridades expuestas por el gobernador Antonio Navarro en el concejo comunal 211 del presidente de la república Álvaro Uribe en la ciudad de Ipiales el pasado 13 de septiembre.

El aeropuerto que se convertirá en internacional es el aeropuerto de San Luís, que se encuentra en predios del municipio de Aldana a 6 Km. de la ciudad de Ipiales. Por sus instalaciones, sus jardines, su altura y visibilidades es uno de los más atractivos de Colombia; tiene una pista de 1.760 m, con un ancho de 28 metros y cabeceras con orientación.

Durante el Consejo Comunal el presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, reiteró la decisión del Gobierno Nacional de avanzar hacia la ampliación de la pista del Terminal aérea “San Luís”.

3.7 ENTORNO LEGAL

El ambiente legal, hace referencia a las normas que regulan el funcionamiento de la empresa, entre ellas encontramos:

Dentro del marco legal al cual se debe referir la empresa, esta se encuentra sujeta al decreto 1717 del 5 de febrero de 2001, por el cual se reglamenta el servicio público de transporte automotor de pasajeros por carretera y a todos los demás comunicados y modificaciones al mismo emitidos por el Ministerio de Transporte.

COOTAXTUQUERRES; es una cooperativa de responsabilidad limitada, que constituye una empresa asociativa de personas y patrimonio variable y asociados limitados, su ámbito territorial de operaciones comprende el territorio nacional, con operación nacional e internacional, el servicio municipal, en las ciudades del departamento de Nariño y donde la ley lo habilite.

La cooperativa se rige bajo principios y valores universales del cooperativismo, por las normas del derecho aplicables a su condición de persona jurídica, en si esta actúa bajo parámetros de la legislación corporativa contenida en las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998, correspondiente a al artículo 75 capítulo VIII del régimen cooperativo de economía solidaria y trabajo asociativo; el cual establece que las cooperativas de transporte serán, separada o conjuntamente, de usuarios del servicio trabajadores o propietarios asociados , para la producción y la prestación del mismo.

Parágrafo: Las cooperativas de transporte en sus diferentes modalidades gozaran de los siguientes beneficios:

- ✓ El gobierno estimulara la constitución de cooperativas que tengan por objeto el servicio público de transporte automotor y reglamentara su campo de acción, organización y funcionamiento. para su constitución no se exigirá la autorización previa del instituto nacional de transporte o de la entidad que haga sus veces.
- ✓ Las cooperativas en las diferentes modalidades de transporte tendrán prelación en la asignación de rutas, horarios y la capacidad transportadora siempre y cuando estén en igualdad de condiciones con los demás interesados en la prestación del servicio.
- ✓ Las ensambladores de vehículos, las fábricas, las llantas, y la industria en general venderán directamente sus productos a las cooperativas de transporte en sus diferentes modalidades, a los mismos precios que tengan los agentes y concesionarios. Para tales efectos se aplicara lo establecido en el artículo 137 de la presente ley.

3.8 ANALISIS INTERNO

3.8.1 Proceso administrativo de la cooperativa cootaxtuquerres Ltda:

3.8.1.1 Planeación. La planeación en la cooperativa cootaxtuquerres Ltda. Se maneja sin ningún lineamiento establecido en planes de acción, lo cual ha impedido la toma de decisiones acordes a las necesidades y expectativas de la organización. Además en este proceso la cooperativa no tiene establecido la misión, visión y valores corporativos, lo cual hace que la cooperativa no tenga una ventaja competitiva en cuanto a proyección y al que hacer diario de la misma porque no hay metas ni objetivos establecidos.

De esta manera se diseña el futuro de la cooperativa en acciones inmediatas, con planes implícitos en el presupuesto general anual de ingresos y gastos. Los presupuestos no son una formalidad sino una guía administrativa y han demostrado ser una herramienta valida que interpreta con fidelidad la realidad que tiene y rodea a la empresa.

Los presupuestos de la cooperativa son elaborados con la cooperación de la asamblea general, consejo de administración y gerente, teniendo en cuenta las siguientes fuentes de información; la ejecución presupuestal del año anterior las expectativas inflacionarias del país, las expectativas de servicios de los asociados, el probable comportamiento del transporte del año presupuestado, el mercado internacional del transporte , las políticas del precio interno y la potencialidad de la competencia en el transporte.

3.8.1.2 Direccionamiento estratégico. La cooperativa reconoce la importancia de establecer el direccionamiento estratégico para alcanzar un mejor nivel de crecimiento y competitividad en el sector en el cual se desenvuelve, Donde ellos determinan como factor clave de éxito tener definido la visión, misión y valores puesto que en la actualidad no cuenta con estas.

3.8.1.3 Organización. La cooperativa cuenta con los siguientes reglamentos: manual de funciones internos, estatutos y presupuestos. Lo cual ha generado claridad en las funciones y responsabilidades por parte de los miembros de la cooperativa.

La estructura organizativa de la cooperativa está claramente reflejada en su organigrama, donde la asamblea general es el órgano máximo de la administración de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas

legales, estatutarias o reglamentarias. Siendo está constituida por la reunión de los asociados hábiles.

El consejo de administración es el órgano permanente de dirección y administración de la cooperativa, subordinado a las políticas y directrices de la asamblea general. Está integrado por cinco (5) socios hábiles con sus respectivos suplentes numéricos, elegidos para un periodo de un año, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos por la asamblea general.

Gerente, además de ser el representante legal de la cooperativa es el ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración, Lo mismo que las disposiciones del ente regulador del cooperativismo y otros órganos competentes, será parte de la administración el medio de comunicación con los asociados y terceros, ejerce funciones bajo la inmediata dirección del consejo de administración y responde ante este la asamblea general por el cumplimiento de sus funciones y la buena marcha de la cooperativa y ante la justicia. Este es elegido por el consejo de administración, para un periodo igual al del consejo de administración, pudiendo ser removido en cualquier tiempo, siempre y cuando se tenga en cuenta las normas laborales o reelegido libremente por el mismo.

Junta de vigilancia y control, es el órgano de control social, responsable de vigilar el efectivo funcionamiento de la cooperativa está integrado por tres asociados hábiles, con sus respectivos suplentes numéricos, elegidos por la asamblea general para un periodo igual al del consejo de la administración, pudiendo ser reelegidos o removidos por la asamblea general.

Revisor fiscal, es el encargado del control económico, contable financiero y fiscal de la cooperativa, nombrado por la asamblea general quien acreditará: tarjeta profesional vigente, certificado de antecedentes disciplinarios actualizados y no ser asociado de la cooperativa. Organigrama, ver anexo E

3.8.1.4 Dirección:

- ✓ **Liderazgo:** La asamblea general de los asociados se ha convertido en el respaldo de la organización, donde fomentan el trabajo en equipo, generando responsabilidad, desarrollo personal e impulsando la creación de un espíritu de pertenencia hacia la cooperativa.
- ✓ **Trabajo en equipo:** el personal de la cooperativa Cootaxtuquerres cuenta con buena comunicación interpersonal, donde el equipo se concentra en la tarea encomendada añadiendo responsabilidad y compromiso en pro de alcanzar y cumplir a cabalidad con las funciones delegadas. La asamblea general de asociados, el consejo de administración y la gerencia conforma la

administración de la empresa, sus funciones y relaciones están expuestas en los estatutos y reglamentos internos de la cooperativa.

- ✓ **Control:** En caso de incumplir alguna norma por parte de algún miembro de la cooperativa se hará cumplimiento del capítulo IV sobre el régimen de sanciones casuales y procedimientos que se encuentra establecido en el estatuto de la cooperativa. En este proceso la cooperativa actualmente no cuenta con un amplio sistema de indicadores de gestión, lo cual le ha impedido desarrollar un continuo seguimiento, evaluación y control de la cooperativa.
- ✓ **Precio:** La cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. ofrece precios equitativos al de la competencia.
- ✓ **Valor agregado del servicio:** La cooperativa ofrece los siguientes servicios: transporte de pasajeros interveredal, urbano, servicio de encomiendas, consumo industrial, servicio de auxilio mutuo y de solidaridad, educación, aporte y crédito, sección de vivienda y servicios especiales a sus asociados y comunidad en general.
- ✓ **Imagen corporativa:** La cooperativa cuenta con una imagen corporativa como un elemento diferenciador y de posicionamiento. La cooperativa a través de su imagen transmite quien es, que es, que hace y como lo hace. La cooperativa cuenta con una trayectoria de 30 años, donde ha construido y mantenido la imagen, además ha logrado que su logotipo se quede fijo en la mente de las personas, por lo que se puede decir que se encuentra posicionada, lo que se ha convertido en una gran influencia en el éxito de la cooperativa. Sin embargo dentro de este aspecto se puede hacer más fuerte la imagen corporativa implementando un plan de mercadeo que dé a conocer más a la empresa.
- ✓ **Administrativo:** Mediante el software implementado para la sistematización de planillaje se hace un seguimiento continuo sobre los viajes y los turnos donde se analiza el cumplimiento de los turnos, llegadas y además circunstancias. Además se realiza una verificación diaria sobre los comprobantes de tiquetes vendidos.
- ✓ **Cultura organizacional:** En la cooperativa se maneja un ambiente de compañerismo y buen trato, y a pesar de que no existen valores establecidos en la cooperativa se trabaja bajo valores como son: la honradez, responsabilidad y respeto entre otros en el quehacer diario.
- ✓ **Estilo gerencial:** El gerente de la cooperativa, el doctor Ferney Ibarra, en estos momentos tiene como meta la reestructuración de la organización, mediante la implementación de nuevos software para la sistematización de taquillas y planes de acción, en pro de trabajar más con el personal interno y externo de la cooperativa para de esta manera lograr a conocer a fondo cuales

son las necesidades actuales y futuras de los clientes y usuarios de la cooperativa.

3.8.1.5 Capacidad del talento humano:

- ✓ **Estabilidad laboral:** La cooperativa maneja sistemas de contratación a término indefinido lo que permite que los empleados permanezcan en la cooperativa.
- ✓ **Sentido de pertenencia:** el personal que labora en la cooperativa tienen una actitud de lealtad y compromiso para el cumplimiento de las funciones delegadas en pro de alcanzar la satisfacción y expectativas de los clientes, donde se observa que el trabajo en equipo es un puntal fuerte lo cual marca diferencia ante las demás.
- ✓ **Capacitación:** La cooperativa brinda la oportunidad a sus conductores y asociados de asistir a seminarios, charlas cursos y demás, sobre temas de atención al cliente, normas de tránsito. Etc. Lo que genera satisfacción y motivación personal.
- ✓ **Remuneración salarial:** para el personal interno el salario que se devenga es aquel que es asignado por la ley, con sus respectivas prestaciones. El salario de conductores es acordado con el empleador, donde se determina que el trabajo es bien remunerado y cumple con las expectativas del trabajador.
- ✓ **Seguridad social:** La cooperativa maneja un sistema de seguridad y salud en el trabajo, donde es consciente de la responsabilidad directa que tiene frente a la prevención, primeros auxilios, y planificación de las emergencias.

3.8.1.6 Recursos físicos:

- ✓ **Infraestructura:** La cooperativa cuenta con planta física propia ubicada en la calle 20 # 18-36 B/voladero, dentro de esta se encuentra una estación de servicentro, bodega, y dos oficinas ubicadas en las ciudades Pasto e Ipiales.
- ✓ **Parque automotor:** La cooperativa cuenta con vehículos de seguridad y confort al servicio de los clientes.

3.8.1.7 Análisis financiero de la cooperativa Cootaxtuqurres Ltda. Los estados financieros se presentan previamente con la firma del revisor fiscal y gerencia, con el fin de comparar con periodos anteriores para encontrar las variantes y así poder llevar los correctivos necesarios.

3.8.1.8 Principales políticas y prácticas contables. Para sus registros contable y la preparación y presentación de sus estados financieros básicos, la cooperativa aplica los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia recopilados en el decreto 2649 de 1993 en concordancia con la ley 222 de 1995 y en cuanto no descepen de las normas especiales que para las cooperativas, la superintendencia de la economía solidaria ha implementado como la resolución 1515 del 2001 (P.U.C); y la circular básica contable y financiera # 004 del 2008. Su periodo contable es de un año y utiliza el sistema de contabilidad de causación o por acumulación para reconocer los hechos económicos.

La cooperativa lleva sus cuentas cumpliendo con las normas e instrucciones contable de la Superintendencia de economía solidaria; a partir de julio del 2003 se aplico la circular básica contable y financiera #013 que derogó todas las resoluciones anteriores y las circulares externas expedidas por La superintendencia de la economía solidaria y el dansocial en materia contable y financiera, a partir de agosto 28 del 2008 se aplica la circular básica contable y financiera # 004 del 2008.

De acuerdo con estas normas Cootaxtuquerres Ltda. Presenta los siguientes estados financieros de propósito general: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, cambio en la situación financiera, cambio en el patrimonio y las notas como parte integral a los mismos.

Las siguientes son las políticas y prácticas contables establecidas por la cooperativa:

a. Reconocimiento de ingresos, costos y gastos: Los ingresos costos y gastos se registran en cunetas de resultado por el sistema de causación.

b. Inversiones: Comprende las cuentas que registran la adquisición de títulos negociable y no negociable de renta fija y variable con carácter temporal o permanente, con la finalidad de mantener una reserva secundaria de liquidez, de obtener rentabilidad y/o establecer relaciones socioeconómicas para obtener servicios de otras entidades.

c. Propiedades planta y equipo: Registra los registros tangibles adquiridos, que se utilizan en forma permanente en el desarrollo normal de sus operaciones cuya vida útil excede de un año.

Son registrados al valor del costo, incluye los costos y gastos directos e indirectos causados hasta el momento en el que el activo se encuentra en condiciones de utilización.

La depreciación de propiedades y equipo es calculado sobre los costos, usando el método de línea recta sobre la vida útil estimada en Colombia en efectos contables.

Las tasas anuales de depreciación utilizadas para cada rubro de activos son:

Cuadro 18. Tasas anuales de depreciación

CONCEPTO	AÑO	%
Edificio	20	5
Mueble y equipo de oficina	10	10
Equipo de computo	5	20
Equipo de telecomunicaciones	10	10

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

a. Gastos pagados por anticipado y cargos diferidos: Los gastos pagados por anticipado corresponden a erogaciones en que incurre la entidad en el desarrollo de su actividad, cuyo beneficio se reciben varios periodos y pueden ser recuperables. Los gastos anticipados suponen la ejecución sucesiva de los servicios a recibir.

Para tener el tratamiento del cargo diferido la cuantía individual o en conjunto debe ser igual o superior a la siguiente tabla en proporción a los activos de la entidad:

Cuadro 19. Gastos

TOTA DE ACTIVOS		TOPES EN S.M.L.M.V	
De 0	A	\$ 500,000,000	3 (tres) S.M.L.M.V
500,000,001	A	\$1,000,000,000	5 (cinco) S.M.L.M.V
1,000,000,001	A	En adelante	10 (Diez) A.M.L.M.V

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

Es decir para el caso de cootaxtuquerres Ltda. Se considera que es un cargo diferido cuando supera un millón trescientos ochenta y cuatro mil quinientos pesos M.L.C/te (\$ 1.384.500) para el año 2008.

b. Valorizaciones: Registra las valorizaciones de las inversiones permanentes y corresponde a la diferencia entre el valor en libros y el valor intrínseco certificado por las entidades.

c. Pasivos laborales: Anualmente se consideran los pasivos laborales por concepto de cesantías, intereses sobre cesantía, vacaciones y prima deservicios, desacuerdo con las disposiciones laborales legales vigentes.

d. Aportes sociales: Este rubro está conformado por los derechos de los asociados, los aportes sociales de los asociados, representan certificados de igual valor nominal y se denominan aportes sociales de la cooperativa Multiactiva de Taxistas de Tuquerres Ltda.

Nota: Revelación de riesgos

Riesgo operacional y administrativo: Ante la probabilidad de incurrir en pérdidas originadas por faltas operativas, o inadecuados registros y/o contabilización de las transacciones, perdidas por fraudes y debilidades de control interno, y/o deficiencias en los controles, procesos y/o falta de idoneidad de los funcionarios, cootaxtuquerres tiene sus criterios políticas y procedimientos para la evaluación, administración, medición y control de estos riesgos definidos en su sistema de control interno cimentado en el autocontrol y la capacitación de sus empleados y basado en desarrollar la cultura de la autoevaluación orientada a la elaboraciones e planes de mejoramiento continuo y calidad total.

Disponible: El efectivo y su equivalente de la entidad se reflejan en los siguientes rubros:

Cuadro 20. Rubros

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Caja				
Caja principal	2.937.200.00	4.118.000.00	-1.180.800	-28.67
Total Caja	2.937.200.00	4.118.000.00	-1.180.800	-28.67
Bancos y otras Entidades				
Bancolombia Cta. 207-7	21.059.565.12	50.201.765.32	(29.142.200.20)	-58.05
Banco Av. Villas Cta. 4559-5	6.517.371.78	6.426.073.11	91.298.67	1.42
Banco Av. Villas Cta. 5800-2	1.973.543.57	14.515.836.93	(12.542.293.36)	-86.40
Banco Av. Villas Cta. 599-6	9.099.550.69	4.648.056.79	4.451.493.90	95.77
Banco Da vivienda Cta. 1002-6	48.206.216..00	35.758.212..00	12.448.004.002	34.81
Banco Popular Cta. 2027-1	2.635.28	2.635.28	-	0.00
Banco Popular Cta. 2037-0	23.519.35	23.519.35	-	0.00
Banco de Bogotá Cta. 121063218	43.851.507.00	9.927.158.00	33.924.349.00	341.73
Total bancos	130.733.908.79	121.503.256.78	9.230.652.01	7.60
Fondos Específicos				
Fondo de caja	676.000.00	-	676.000.00	100.00
Total Fondo	676.000.00	-	676.000.00	100.00
TOTAL DISPONIBLE	134.347.108.79	125.621.256.78	8.725.852.01	6.95

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuqueres Ltda.

Los datos que se informan corresponden a los saldos según extractos a 31 de diciembre de 2008, existen partidas por conciliar superiores a treinta (30) días, a la fecha no se ha calculado provisión alguna.

Los valores aquí señalados no están sujetos a restricciones o gravámenes tales como: embargos, pignoraciones, etc.,

Inversiones: Las inversiones a 31 de diciembre están representadas así:

Cuadro 21. Inversiones

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
INVERSIONES PERMANENTE				
Coacremat (1)	15.449.286.00	12.461.305.00	2.987.981.00	23.98
Sotransur (2)	2.346.667.00	2.346.667.00	0.00	0.00
Terminal de Transportes de Pasto (3)	5.519.787.60	5.519.787.60	0.00	0.00
Terminal de Transportes Ipiales	500.000.00	0.00	500.000	0.00
Sotraobando (4)	1.000.000.00	1.000.000.00	0.00	0.00
Seguros la Equidad (5)	11.522.819.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INVERSIONES	36.338.559.60.	21.327.759.60	15.010.800.00	70.38

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1)- Corresponden a aportes ordinarios y extraordinarios que la cooperativa cootaxtuquerres posee en Coacremat, estos aportes están debidamente certificados a 31 de diciembre de 2008.

(2)- Hace referencia a las acciones que la cooperativa cootaxtuquerres tiene en Sotransur, las cuales se encuentran certificadas a 31 de diciembre de 2008.

(3)- Son acciones en la terminal e pasto que cootaxtuquerres posee y que están certificadas a 31 de diciembre de 2008.

(4)- Hace relación a las acciones que cootaxtuquerres posee en sotraobando y que están certificadas a 31 de diciembre de 2008.

(5)- Corresponde a aportes que la entidad realizo hace años en seguros la equidad y que se han venido capitalizando y de los cuales existe certificación a 31 de diciembre de 2008.

Los dividendos, valorizaciones o provisiones que generan se encuentran debidamente reconocida contablemente de acuerdo a la resolución 1515 del 2001 y la circula 004 del 2008.

Inventarios:

Cuadro 22. Inventarios

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
INVENTARIOS				
Inventario mercancía	15.395.086.00	24.556.049.60	-9.160.963.60	-37.31
TOTAL INVENTARIOS	15.395.086.00	24.556.049.60	-9.160.963.60	-37.31

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Corresponde a los inventarios de piezas, repuestos y accesorios para la venta. Esta actividad económica está actualmente suspendida y las ventas se producen de manera esporádica.

Cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar contienen aquellos valores causados pendientes de recaudo al cierre del ejercicio económico, su saldo a diciembre 31 son los siguientes:

Cuadro 23. Cuentas por cobrar

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
CUENTAS POR COBRAR				
Adelantos al personal (1)	860.000	0	860.000	615.74
Ingresos por cobrar (2)	62.536.007	10.967.000	51.569.007	-66.91
Anticipo de Impuestos (3)	0	26.000	-26.000	-27.49
Otras Cuentas por cobrar (4)	2.644.550	13.320.000	-10.675.450	6.57
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	66.040.557	24.313.000	41.727.557	2.05
Provisión cuentas por cobrar (5)	-1.725.263	-2.711.000	985.738	-49.58
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	64.315.294	21.602.000	42.713.294	2.04

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

Propiedades planta y equipo y depreciaciones: El saldo de propiedades planta y equipo a 31 de diciembre corresponde a:

Cuadro 24. Propiedades planta y equipo y depreciaciones

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Terrenos	3.979.028.00	3.979.028.00	-	-
Edificaciones	214.712.844.71	213.812.844.77	900.000.00	0.00
Muebles y equipos de oficina	16.464.439.00	16.129.439.00	335.000.00	0.02
Equipo de computo y comunicaciones	17.623.339.00	16.724.339.00	899.000.00	0.05
Vehículos	100.372.836.32	90.342.836.32	10.030.000.00	0.11
Maquinaria y equipo	51.227.102.00	51.227.102.00	-	1.00
TOTAL PROPIEDADES Y EQUIPO	404.379.589.03	392.215.589.03	12.164.000.00	0.3
Depreciación acumulada	(121.711.559.00)	(121.961.559.00)	250.000.00	0.00
Neto propiedades y equipo	282.668.030.03	270.254.030.03	12.414.000.00	0.05

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

A diciembre de 2008 la cooperativa no posee activos en proceso de importación, construcción, ni montaje. La propiedad planta y equipo no posee pólizas que cubran cualquier eventualidad de riesgo.

La cooperativa no posee a la fecha ningún tipo de restricciones sobre ellas tales como: gravámenes hipotecas, pignoraciones etc.

El método de depreciación que se viene utilizando es el de la línea recta aplicando el porcentaje de vida útil, los activos fijos apreciables adquiridos en el año cuyo valor de adquisición sea igual o inferior a \$ 1.001.000 mil (año 2008), podrán depreciarse en el mismo año en el que se adquieren como activos de bajo costo, sin consideración de la vida útil de los mismos.

Para dar cumplimiento en lo establecido en el decreto 2649/93 que establece que por lo menos cada tres años se debe realizar avalúo de los activos, cootaxtuquerres en el año 2009 realizara dicho avalúo, así mismo, realizara un inventario total de sus activos fijos para determinar la existencia, estado responsables, tratamiento contable y nivel de depreciación etc.

Otros activos: Los otros activos se discriminan así:

Cuadro 25. Otros Activos

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
ACTIVOS INTANGIBLES				
Licencias (1)	3.693.000	3.537.000	156.000	4.41
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	3.693.000	3.537.000	156.000	4.41
RESPONSABILIDADES PENDIENTES				
Otros (2)	73.434.089	73.434.089	0	0
TOTAL DE RESPONSABILIDADES PENDIENTES	73.434.089	73.434.089	0	0
VALORIZACIONES (3)				
Terminal de transporte de pasto	28.856	0	28.856	100.00
Sotransur	2.271.196	0	2.271.196	100.00
Terminal de transporte de Ipiales	2.260.500	0	2.260.500	100.00
Sotraobando	3.965.951	0	3.965.951	100.00
TOTAL VALORIZACIONES	8.526.503	0	8526.503	100.00
TOTAL OTROS ACTIVOS	85.653.592	76.971.089	8.682.503	11.28

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Valores por concepto de licencia por programa contable FINANCI y SIGCOOP.

(2) Corresponde a valores cargados a administraciones de los años 2005 y 2006 y que están en curso en proceso judicial.

(3) Hace relación a valores por concepto de valorizaciones que cootaxtuquerres tiene en otros entes.

Obligaciones financieras: Las obligaciones financieras a 31 de diciembre se discriminan de la siguiente manera:

Cuadro 26. Obligaciones financieras

OBLIGACIONES FINANCIERAS	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Coacremat (1)	4.230.026	10.627.000	-6.396.974	-60.20
TOTAL OBLIG. FINANCIERAS	4.230.026	10.627.000	-6.396.974	-60.20

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Corresponde a un crédito con la cooperativa Coacremat.

Cuentas por pagar: Esta cuenta la componen los siguientes rubros a 31 de diciembre.

Cuadro 27. Rubros a 31 de diciembre

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Costos y gastos x pagar (1)	4.213.354.00	0.00	4.213.354.00	100.00
Retención en la fuente (2)	245.730.00	394.000.00	-148.270.00	-37.63
Reten. Y aportes de nomina (3)	1.952.515.00	435.000.00	1.517.515.00	348.85
Multas sanciones, utigios, indemnizaciones y demandas (4)	2.040.134.00	0.00	2.040.134.00	100.00
Remanentes por pagar (5)	6.631.832.00	0.00	6.631.832.00	100.00
Diversas (6)	21.320.000.00	6.413.000.00	14.907.000.00	232.41
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR	36.403.565.00	7.242.000.00	29.161.565.00	402.67
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	36.403.565.00	7.242.000.00	29.161.565.00	402.67

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

Fondos sociales: Los fondos pasivos sociales agotables al 31 del diciembre se discriminan así

Cuadro 28. Fondos sociales

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Fondo de educación (1)	25.432.110	17.830.000	7.602.110	42.64
Fondo de solidaridad (2)	73.775.933	94.123.000	-20.347.067	-21.62
Fondo de recreación (4)	5.943.587	5.668.000	275.587	4.86
Fondo de provisiones (4)	1.364.000	1.540.000	-176.000	-11.43
Fondo para otros fines especiales (4)	20.099.102	21.475.000	-1.375.898	-6.41
Fondo reposición automotor	50.069.126	42.932.000	7.137.126	16.62
Total fondos sociales	176.683.859	183.568.000	-6.884.141	-3.75

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

Comportamiento de los fondos: Los fondos se cargan de acuerdo al artículo 54 y 55 de la ley 79 de 1988, esto es de los excedentes del periodo el 20% para educación, el 10% para solidaridad, cabe resaltar que la cooperativa para el año 2009 debe invertir en educación formal de acuerdo al decreto 2880 del 2004 para lograr la exención del impuesto de renta.

En lo referente al fondo de solidaridad en vigencia del 2008 se creó el reglamento en el cual se indica los requisitos y valores de los auxilios. De igual forma del 1% de lo apropiado en el fondo de reposición automotor se constituyo un a fiducia en Davivienda.

Otros pasivos: El saldo de este rubro se discrimina así:

Cuadro 29. Otros pasivos

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Otros pasivos				
ingresos recibidos para terceros (1)				
Valores recibidos para terceros	9.934.651.37	13.807.000.00	-3.872.348.63	-28.05
Obligaciones laborales (2)				
Cesantías	4.797.632.00	3.465.000.00	1.332.632.00	38.46
Intereses sobres cesantías	491.574.00	0.00	491.574.00	100.00
Vacaciones	1.856.922.00	0.00	1.856.922.00	100.00
Prima legal	0.00	0.00	0.00	0.00
Pensiones por pagar (3)				
Pensiones	5.268.000.00	0.00	5.268.000.00	100.00
Abonos diferidos (4)				
Por venta de bienes	1.500.000.00	0.00	1.500.000.00	100.00
Diversos (5)				
Abonos para aplicar a obligaciones	780.660.00	0.00	780.660.00	100.00
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	24.629.439.37	17.272.000.00	7.357.439.37	42.60

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

Pasivos estimados y provisiones: De acuerdo con la circular básica contable y financiera 0431 de diciembre de cada ejercicio este rubro no debe registrar saldos.

Capital social: Este rubro a 31 de diciembre presenta los siguientes saldos:

Cuadro 30. Capital social

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Aportes ordinarios	183.4988.540.31	162.636.000.00	20.852.540.31	12.82
TOTAL DE CAPITAL SOCIAL	183.4988.540.31	162.636.000.00	20.852.540.31	12.82

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

Los aportes sociales presentaron un crecimiento de \$ 20.852.540.31 correspondiente al 12.82% respecto al 2007.

De acuerdo con el artículo 1 de los estatutos lo aportes sociales de cootaxtuquerres, en su conjunto serán variables e ilimitados y no podrán deducirse durante la vida de cootaxtuquerres a menos de 230.750.000 (500 S.M.L.M.N articulo 111 estatutos), suma que se encuentra considerablemente por debajo del tope mínimo.

Reservas: El saldo de este rubro se discrimina así:

Cuadro 31. Reservas

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Reserva protec. Capital de trabajo (1)	67.507.309.09	63.034.000.00	4.473.309.09	7.10
TOTAL RESERVAS	67.507.309.09	63.034.000.00	4.473.309.09	7.10

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Cabe resaltar que cootaxtuquerres no ha apropiado el 20% del excedente para la constitución de una reserva que proteja al patrimonio social y absorba perdidas futuras; esta reserva debe incrementarse por vías excedentes de acuerdo a la ley 99 del 88.

Superavit: El saldo de este rubro se discrimina así:

Cuadro 32. Superavit

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Inversiones disponibles (1)	23.537.303.00	0.00	23.537.303.00	100.00
TOTAL SUPERAVIT	23.537.303.00	0.00	23.537.303.00	100.00

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Representa los valores de la valorización de las inversiones.

Resultados del ejercicio: Los excedentes a 31 de diciembre se describirán así:

Cuadro 33. Resultados del ejercicio

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Excedentes del ejercicio (1)	20.321.876.8	35.584.000	-15.262.123	-42.89
TOTAL EXCEDENTES	20.321.876.8	35.584.000	-15.262.123	-42.89

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) La disminución de \$ 15.262.123 obedece a que en el 2008 no se recibió ingresos por concepto de revisión técnico mecánica, se reconocieron gastos de ejercicios anteriores.

Resultados de ejercicios anteriores: Los excedentes a 31 de diciembre se describirán así:

Cuadro 34. Resultados del ejercicio anterior

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Excedentes acumulados (1)	70.157.112.20	58.975.000.00	11.182.112.20	100.00
TOTAL EXCEDENTES ACUMULADOS	70.157.112.20	58.975.000.00	11.182.112.20	100.00

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Representa los excedentes acumulados de periodos anteriores, este rubro será ser objeto de depuración ya que así saldo debería ser cero si se tiene en cuenta que período tras período se efectúa la distribución de excedentes.

Ingresos operacionales: Los ingresos operacionales a 31 de diciembre son:

Cuadro 35. Ingresos operacionales

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Comercio al por mayor y menor				
Venta de lubricantes, aditivos, llantas y lujos para vehículos (1)	1.003.900	2.623.000	-1.619.100	-61.73
Transporte almacenamiento y comunicaciones				
Servicio de transporte por carretera (2)	68.654.270	62.082.000	6.572.270	10.59
Servicios complementarios para el transporte (3)	1.738.000	19.151.000	-17.413.000	-90.92
Devoluciones, rebajas y descuentos en prestación de servicios				
Descuentos y rebajas en cuotas de admon (4)	-10.392.110	-	-10.392.110	100.00
Administrativos y sociales				
Cuotas de admisión y/o afiliación	4.934.700	-	4.934.700	100.00
Cuotas de administración y sostenimiento (6)	171.707.824	140.901.000	30.806.824	21.86
Otros ingresos administrativos (7)	9.815.700	-	9.815.700	100.00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	247.432.285	224.757.000	22.705.285	10.10

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Este rubro representa los ingresos producto de la comercialización de piezas, partes repuestos y accesorios.

(2) Representa los ingresos que percibe los vehículos de propiedad de la cooperativa.

(3) Corresponde a los ingresos por concepto de planillaje ocasional.

(4) Valor que corresponde por la reclasificación de cuotas de administración liquidada en exceso.

(5) Representa las afiliaciones o vinculaciones de nuevos asociados.

(6) Esta cuenta representa las cuentas por administración por planillaje.

(7) Corresponde al valor que se recauda por encomiendas.

Gastos de administración: Los gastos de administración comprenden los gastos de personal y lo generales que a 31 de diciembre se vieron representados:

Cuadro 36. Gastos Administrativos

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Sueldos	65.487.350	60.437.921	5.049.429	8.35
Auxilio de transporte	7.417.667	0	7.417.667	100.00
Cesantías	6.076.012	5.496.000	580.012	10.55
Intereses/cesantías	729.413	643.200	86.213	13.40
Prima legal	6.076.012	11.152.494	-5.076.482	-45.52
Vacaciones	2.724.274	2.748.000	-23.726	-0.86
Otros	-	182.200	-182.200	-100.00
Dotación	2.060.000	0	2.060.000	100.00
Aportes EPS	5.560.425	8.297.352	-2.730.927	-32.91
Aportes pensión	7.802.410	0	7.802.410	100.00
Aportes ARP	16.100	0	16.100	100.00
Aportes Comfamiliar	2.619.494	4.189.050	-1.569.556	-37.47
Aportes ICBF	1.964.621	390.330	1.574.291	403.32
Aportes SENA	1.309.747	260.220	1.049.527	403.32
Sub total gastos de personal (1)	109.849.525	93.796.767	16.052.758	17.11
Total gastos de personal	109.849.525	93.796.767	16.052.758	17.11

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) A 31 de diciembre de 2008 se observa que los gastos de personal se incrementaron en el 17.11% en comparación con el año 2007, producto de la vinculación por nomina de gerente y nivelación de sueldo.

Gastos generales: Los gastos generales están representados de la siguiente manera

Cuadro 37. Gastos generales

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Honorarios (1)	25.762.200	14.526.000	11.236.200	77.35
Impuestos (2)	6.278.138	749.000	5.529.138	738.20
Arrendamientos (3)	10.424.397	13.183.000	-2.758.603	-20.93
Seguros (4)	589.600	41.000	548.600	1338.05
mantenimiento y reparación (5)	999.900	1.659.000	-659.100	-39.73
Reparaciones locativas (6)	68.000	-	68.000	100.00
Aseo y elementos (7)	524.520	1.140.000	-615.480	-53.99
Cafetería (8)	0	0	0	100.00
Servicios públicos (9)	10.661.982	8.618.000	2.043.982	23.72

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
Correspondencia (10)	13.000	0	13.000	100.00
Papelería y útiles(11)	5.349.900	4.741.000	608.900	12.84
Fotocopias (12)	626.400	1.097.000	-470.600	-42.90
Publicidad y propaganda (13)	235.900	240.000	-4.100	-1.71
Contribuciones y afiliaciones (14)	284.400	50.000	234.400	468.80
gastos de asamblea (15)	1.743.000	2.559.000	-816.000	-31.89
Gastos de directivos (16)	1.887.980	1.203.000	684.980	56.94
Gastos de comités (17)	57.600	0	57.600	100.00
Reuniones y conferencias (18)	0	77.000	-77.000	-100.0
Gastos legales (19)	606.600	607.000	-400.000	-0.07
Gastos de representación (20)	1.3139.100	0	1.139.100	100.00
Servicios temporales (21)	350.000	6.597.000	-6.247.000	-94.69
sistematización (22)	140.000	0.	140.000	100.00
Varios (23)	348.522	3.351.000	-3.002.478	89.60
Sub total gastos generales (1)	68.091.139	60.438.000	7.653.139	12.66

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Corresponde a honorarios pagados a revisor fiscal contador gerente y asesor jurídico.

(2) Hace referencia a los impuestos que debe pagar la cooperativa para el normal funcionamiento tales como: pistas, estampillas impuesto predial etc.

(3) Hace referencia al pago de arrendo por los diferentes despachos.

(4) Son seguros pagados para cumplir asuntos legales.

(5) Corresponde al mantenimiento de equipos de cómputo y comunicación de la oficina principal y despachos.

(6) Son reparaciones a las instalaciones de la cooperativa.

(7) Este rubro hace referencia a la compra de todos los elementos de aseo para el adecuado desempeño de las oficinas y como medida de higiene y seguridad social.

(9) Son los pagos por conceptos de servicios públicos como: agua, energía, teléfono fijo y móvil tv cable alcantarillado aseo; necesarios para el normal funcionamiento de la cooperativa.

(10) hace referencia a la correspondencia y fax enviado a los diferentes destinatarios.

(11) corresponde a la papelería necesaria para la operación de la cooperativa como: planillas, papel oficio y carta, talonarios etc.,

(12) son gastos operacionales de fotocopiado de documento.

(13) corresponde a la publicidad pagada a las emisoras para anunciar eventos importantes que realiza la cooperativa.

(14) es la tasa de contribución anual pagada a la S.E.S.

(15) son gastos que incurre la cooperativa en la realización de la asamblea de asociados

(16) son actos que llevan a cabo el consejo de administración y gerencia por concepto de viáticos transporte etc.

(17) corresponde a gastos que tiene relación con los comités de la cooperativa.

(19) hace referencia los gastos por concepto de certificaciones de entes oficiales.

(20) los gastos de representación son aquellos en que incurre el gerente u otro funcionario de la cooperativa para desempeñar su trabajo a nombre de la entidad y fuera de las instalaciones.

(21) son gastos por servicios prestados a la cooperativa de manera ocasional.

(22) representan las erogaciones por concepto de asesoría en sistemas.

(23) gastos variados en que incurre la entidad en su funcionamiento.

Ingresos y egresos no operacionales: Estos rubros a 31 de diciembre comprenden:

Ingresos no operacionales:

Cuadro 38. Ingresos no operacionales

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
INGRESOS NO OERACIONALES				
NO OPERACIONALES	17.943.852.41	22.377.000.00	-4.433.147.59	-0.20
Financieros	-	7.277.000	-7.277.000	-1.00
Intereses varios (1)	-	7.277.000	-7.277.000	-1.00
Dividendos, participaciones y excedentes	170.490.41	204.000	-33.509.59	-0.16
De sociedades anónimas y Asim (2)	170.490.41	204.000	-33.509.59	-0.16
Arrendamientos	12.468.400	10.420.000	2.048.400	0.20
Edificaciones (3)	12.468.400	10.420.000	2.048.400	0.20
Servicios (1)	295.000	230.000	65.000	100.00
Administrativos (4)	295.000	230.000	65.000	100.00
Diversos (2)	5.009.962	4.246.000	763.962	0.18
Aprovechamiento (5)	2.004.922	1.071.000	933.922	100.00
Multas y recargos (6)	3.005.040	3.175.000	-169.960	-0.05
Total ingresos no operacionales	17.943.852.41	22.377.000	-4.433.147.69	-99.21

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(2) Son rendimientos por las acciones e inversiones en otras entidades.

(3) Esta partida corresponde a arrendamiento de la estación el faro, bodega y oficina terminal de pasto.

(4) Corresponde a recaudos por concepto de certificaciones paz y salvo.

(5) Representa ingresos por recuperaciones de gastos y a la diferencia de lo recibido y entregado en la ruta escolar.

(6) Este rubro corresponde a las multas hechas efectivas y pagadas por los asociados y conductores.

Gastos no operacionales:

Cuadro 39. Gastos no operacionales

DETALLE	Dic-08	Dic-07	VARIACION	
			ABSOLUTA	%
GASTOS NO OERACIONALES				
Del ejercicio				
Gastos bancarios (1)	443.515	0	443.515	100.00
Comisiones (1)	219.423	1.048.000	0	0
Intereses (1)	1.262.817	0	1.262.817	100.00
Deandas laborales (2)	2.040.134.000	1.404.000	0	0
Total gastos no operacionales	3.965.889	2.452.000	1.513.889	61.74
Excedente o perdida no operacional	13.977.964	19.925.000	-5.947.036	-29.85
Ingresos ejercicios anteriores (3)	6.264.000	0	6.264.000	100.00
Gastos ejercicios anteriores (3)	12.477.605	0	12.477.605	100.00
Efecto neto de ejercicios anteriores	-6.213.605	0	-6.213.605	100.00

Fuente: Estados Financieros Cootaxtuquerres Ltda.

(1) Corresponde a gastos financieros generados por movimientos de las cuentas.

(2) Representa el reconocimiento, demanda laboral fallada en contra de la cooperativa

(3) Corresponde a ingresos de cuotas de administración de años anteriores y a gastos correspondientes a periodos reconocidos en esta vigencia.

a. Indicadores financieros año 2008 Cootaxtuquerres Ltda:

Indicadores de liquidez:

RAZON CORRIENTE

ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE 2008 (1)
 $200.387.666 / 87.695.140 = 2.29$

Interpretación: Por cada peso 1 (\$) que la cootaxtuquerres debe en el corto plazo cuenta con \$ 2.29 para respaldar esa obligación

CAPITAL NETO DE TRABAJO

ACTIVO CORRIENTE –PASIVO CORRIENTE 2007 (2)
 $200.387.666 - 87.695.140 = 112.692.525$

Interpretación: Al finalizar el año la cooperativa cootaxtuquerres tenía \$112.692.525 de su activo corriente financiados con recursos de largo plazo. Es decir que cootaxtuquerres está financiado cada año aproximadamente la mitad de sus activos corrientes con pasivos corrientes y el resto con recursos de largo plazo., siendo esta ultima parte lo que corresponde a capital de trabajo.

b. Indicadores de rentabilidad:

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

EXCEDENTES BRUTOS/INGRESOS NETOS 2008 (3)
 $243.359.321 / 247.462.285 = 98.34\%$

Interpretación: El anterior indicador significa que los ingresos de la cooperativa generaron un 98.34% de excedente bruto en el 2008, en otras palabras, cada \$1 de ingreso en el año 2008 genero \$ 98.34 centavos de utilidad.

MARGEN OPE. DE UTILIDAD

EXCEDENTES OPE./INGRESOS NETOS 2008 (4)
 $12.557.518 / 247.462.285 = 5.07\%$

Interpretación: Los anteriores resultados indican que el excedente operacional corresponde a un 5.07% de los ingresos netos del año 2008, esto es, que cada \$ 1 de ingreso en el año 2008, se reportaron \$ 5.07 centavos de excedente operacional.

MARGEN NETO DE UTILIDAD

EXCEDENTES NETO/INGRESOS NETOS 2008 (5)
 $20.321.877 / 247.462.285 = 8.21\%$

Interpretación: Este indicador significa que el excedente neto correspondió a un 8.21% de los ingresos netos del año 2008, esto es, que cada \$ 1 de ingreso genero \$ 8.21 centavos de excedente neto.

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

EXCEDENTES NETO/PATRIMONIO 2008 (6)
 $20.321.877 / 376.770.781 = 5.39\%$

Interpretación: El resultado anterior significa que lo excedente netos correspondieron al 5.39% sobre el patrimonio en el año 2008. Quiere decir que los asociados obtuvieron un rendimiento sobre su aportes del 5.39%.

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

EXCEDENTES NETO/ACTIVO T. NETO 2008 (7)
 $20.321.877 / 742.154.491 = 2.74\%$

Interpretación: El indicador aquí calculado significa que el excedente neto, con respecto al activo total, correspondió al 2.74% en el año 2008, o lo que es igual, que cada \$ 1 invertido en activo total genero \$ 2.74 centavos de excedente neto.

c. Indicadores de endeudamiento:

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

T. PASIVOS CON TERCEROS/T. ACTIVO 2008 (8)
 $110.794.242 / 618.717.670 = 17.91\%$

Interpretación: Por cada peso \$ 1 que la cooperativa tiene invertido en activos, \$ 17.91 centavos han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc), en otras palabras los acreedores son dueños del 17.91% de la cooperativa y los asociado quedan como dueños del complemento

ENDEUDAMIENTO FINANCIERO

OBLI. FRAS/INGRESOS NETOS 2008 (9)
 $4.230.026 / 247.462.285 = 1.71\%$

Interpretación: La interpretación que arroja este indicador es que las obligaciones con entidades financieras equivalen al 1.71% de los ingresos en el año 2008.

CONCENTRACION ENDEUDA

CTO. PLAZC PASIVO CTE/PASIVO TATAL EN TERCEROS 2008 (10)
 $87.695.140 / 110.794.242 = 0.79\%$

Interpretación: Este indicador señala que por cada \$ 1 de deuda que la cooperativa tiene con terceros, \$ 0.79 centavos tienen vencimiento corriente, o lo que es igual que el 0.79% de los pasivos con terceros tiene vencimiento en menos de un año

d. Indicadores de leverage:

LEVEREGE TOTAL

PASIVO TOTAL CON TERCEROS/PATRIMONIO 2008 (11)
 $110.794.242/376.770.781=0.294\%$

Interpretación: Por cada peso \$ 1 de patrimonio se tiene deudas por \$ 0.294. se podría decir también que cada peso \$1 de los asociados este comprometido en un 0.294% .

LEVAREGE CP

PASIVO CORRIENTE /PATRIMONIO 2008 (12)
 $87.695.140/376.770.781=23.28\%$

Interpretación: Lo anterior indica que por cada \$ 1 de patrimonio se tiene compromisos acorto plazo por \$ 23.28 centavos, ósea que cada \$ 1 de los asociados esta comprometido a corto plazo en un 23.28%.

LEVAREGE FINANCIERO TOTAL

PASIVO CON ENT. FINANCIERAS/PATRIMONIO 2008 (13)
 $4.230.026/376.770.781=1.12\%$

Interpretación: Por cada \$ 1 de patrimonio se tiene compromisos de tipo financiero por \$1.12 centavos.

e. Indicadores de rotación:

ROTACION ACTIVOS FIJOS

INGRESOS NETOS /ACTIVO FIJP BRUTO (14)
 $247.462.285/404.379.589=0.61\%$

Interpretación: El resultado anterior indica que los activos fijos rotaron 0.61 veces en el Año 2008, esto quiere decir que los ingresos fueron en este año, superiores a los activos fijos, esto es que por cada \$ 1 invertido en activos fijos genero \$ 0.61 de ingresos.

ROTACION ACTIVOS OPERACIONALES

INGRESOS NETOS /ACT. OPER. BRUTOS 2008 (15)
 $247.462.285/214.57/489=1.16\%$

Interpretación: El anterior resultado indica que los activos operacionales rotaron 1.16 veces en el 2008, es decir, que cada \$ 1 invertido en activos operacionales solo pudo generar \$ 11.6 centavos de ingresos en el 2008.

ROTACION ACTIVOS TOTALES

INGRESOS NETOS /ACTIVO TOTALES BRUTOS 2008 (16)
 $247.462.285/742.154.491=0.33\%$

Interpretación: El anterior indicador significa que los activos totales rotaron 0.33 veces en el año 2008. En otros términos se puede decir que por cada \$ 1 invertido en activos totales genero ingresos por \$ 33 centavos en el año 2008.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Se analizará el funcionamiento interno de la cooperativa multiactiva taxistas de Tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRES", para evaluar la situación actual en la que esta se encuentra. Para realizar este análisis organizacional interno utilizaremos la matriz del perfil de impacto de la capacidad interna (PCI), y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), que nos lleve a determinar todos los factores que intervienen en su funcionamiento corporativo, detectando tanto sus debilidades como fortalezas.

Para llevar a cabo todo lo anterior se tendrá en cuenta cinco categorías de factores claves, que hacen referencia a sus áreas funcionales básicas, mediante entrevistas personales y la aplicación de encuestas a cada uno de los asociados y trabajadores de la cooperativa.

Mediante la matriz del perfil de impacto de la capacidad interna (PCI), evaluaremos las siguientes categorías:

- capacidad competitiva o de mercadeo
- capacidad financiera
- capacidad directiva
- capacidad del talento humano
- capacidad tecnológica

Dentro del ambiente interno de la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRES" es fundamental considerar el proceso administrativo (Planeación, estructura organizacional, su dirección y liderazgo), el área financiera, el área de talento humano, y el área de mercadeo, en las cuales detectaremos fortalezas y debilidades, para lo cual se tomara las medidas necesarias en los casos que no han sido de gran favorabilidad para la cooperativa, reflejando así una imagen positiva en el medio ambiente externo, generada como consecuencia de una buena organización interna, con unos servicios al cliente externo de excelente calidad.

Mediante entrevistas personales y aplicación de encuestas como instrumentos de evaluación realizados conjuntamente con los asociados, conductores y cliente interno de la cooperativa, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

4.1 FORTALEZAS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA "COOTAXTUQUERRES"

- ✓ Parque automotor
- ✓ Experiencia

- ✓ Calidad en el servicio
- ✓ Conocimiento del sector de transporte
- ✓ Cuentan con un sistema de precios en promedio al de la competencia
- ✓ Buenos recursos físicos
- ✓ Buen ambiente laboral
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Prestigio y posicionamiento
- ✓ Generación de fondos internos
- ✓ Buena estructura patrimonial
- ✓ Capacitación a conductores
- ✓ Infraestructura propia
- ✓ Elaboración de presupuesto
- ✓ Control financiero
- ✓ Portafolio de servicios
- ✓ Nivel de endeudamiento
- ✓ Nivel de Liquidez
- ✓ Manejo del sistema contable
- ✓ Presentación de informes
- ✓ Motivación a su recurso humano interno
- ✓ Sistema de recompensas y sanciones

4.2 DEBILIDADES DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA "COOTAXTUQUERRES"

- ✓ No tiene Misión y visión
- ✓ Direccionamiento estratégico
- ✓ Asignación de recursos en base a metas
- ✓ Establecimiento de planes de acción
- ✓ Falta de pensamiento estratégico
- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Publicidad
- ✓ Valor agregado
- ✓ Demandas

4.3 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA (PCI):

Cuadro 40. Matriz PCI Cootaxtuquerres Ltda.

CAPACIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Mayor	Me- nor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
DIRECTIVA						
Misión y Visión			X		X	
Estructura organizacional	X				X	
Infraestructura propia	X				X	
Direccionamiento estratégico			X		X	
Establecimiento de planes de acción			X		X	
Conocimiento del sector transporte		X				X
Investigación de mercados			X		X	
Falta de pensamiento estratégico			X		X	
COMPETITIVA						
Calidad en el servicio	X				X	
Parque automotor	X				X	
Prestigio y posicionamiento	X				X	
Portafolio de servicios	X				X	
Falta de incentivos a usuarios				X		X
Acceso a organismos privados o públicos		X				X
FINANCIERA						
Control financiero	X				X	
nivel de endeudamiento		X				X
Nivel de liquidez	X				X	
Manejo de sistema contable	X				X	
Sistema de precios en promedio al de la competencia		X				X
Buena estructura patrimonial	X				X	
Generación de fondos internos	X				X	
TALENTO HUMANO						
Capacitación a conductores		X				X
Estabilidad laboral	X				X	
Nivel de remuneración		X				X
Sentido de pertenencia	X				X	
Seguridad social		X				X
TECNOLOGICA						
Aplicación de tecnología de computadores	X				X	
Software contable	X				X	
Nivel tecnológico	X				X	
Capacidad de innovación	X				X	

Fuente: Propia de la presente investigación

4.4 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ PCI:

- ✓ **Capacidad directiva:** dentro de esta categoría la cooperativa COOTAXTUQUERRES cuenta con variables de mayor impacto como son; estructura organizacional, infraestructura propia y una fortaleza media en el conocimiento del sector transporte, las cuales se consideran factores claves para enfrentar el impacto del entorno.
- ✓ **Estructura organizacional:** la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda. Posee una estructura orgánica definida, lo cual le permite determinar claramente las líneas de supervisión, vías de comunicación, los niveles jerárquicos, los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la cooperativa. Por lo que se considera una fortaleza mayor.
- ✓ **Infraestructura propia:** en esta variable la cooperativa tiene un respaldo financiero que le permite optimizar costos de arrendamiento, además se convierte en una fortaleza de mayor impacto que origina ventajas frente a las otras empresas.
- ✓ **Conocimiento del sector transporte:** la cooperativa COOTAXTUQUERRES posee una fortaleza media de menor impacto en este aspecto lo que no puede garantizar grandes beneficios, ya que el sector de transporte está establecido por normas y leyes que es obligación el cumplimiento de estas, supervisadas por el ministerio de transporte. Sin embargo en la capacidad directiva existen debilidades de mayor impacto que no le permiten a la cooperativa tener un crecimiento y un desarrollo pleno para alcanzar sus perspectivas a corto, mediano y largo plazo; entre estas tenemos; la falta de un direccionamiento estratégico, establecimientos de planes de acción, investigación de mercados.
- ✓ **Direccionamiento estratégico:** en este aspecto la cooperativa no tiene ningún lineamiento para la toma de decisiones, lo que le hace que se asuma un alto nivel de riesgo que pueden ocasionar daños y perjuicios en el desarrollo normal de las actividades de la cooperativa, ya que el direccionamiento se lo maneja de manera empírica,
- ✓ **Establecimiento de planes de acción:** la cooperativa no elabora y tampoco tiene previsto planes de acción y preventivos para enfrentar el entorno cambiante al que está expuesto, lo que implica una debilidad de mayor impacto que genera inestabilidad y desequilibrio en las actividades de la cooperativa.
- ✓ **Investigación de mercados:** la cooperativa COOTAXTUQUERRES posee una debilidad de mayor impacto en este aspecto lo que a largo plazo puede ocasionar ciertas dificultades a la hora de incursionar en nuevos nichos de mercado, por tal razón debe empezarse a gestionar estudios de mercadeo.

- ✓ **Falta de pensamiento estratégico:** en esta variable podemos darnos cuenta que actualmente la cooperativa no emplea una visión estratégica que le permita crecer y buscar nuevos nichos, por mantener una administración tradicional empírica de que las cosas como se las viene manejando están bien y no hace falta implementar cambios. Lo que origina que no exista ningún liderazgo ni pensamiento estratégico entre los miembros de la cooperativa
- ✓ **Capacidad competitiva:** dentro de esta se encuentra variables de mayor impacto como; la calidad en el servicio, parque automotor, prestigio y posicionamiento, portafolio de servicios, acceso a organismos privados o públicos, lo cual se determina que la cooperativa tiene mayor capacidad para competir y permanecer en el mercado.
- ✓ **Calidad en el servicio:** en esta variable la cooperativa tiene un alto nivel de acogida por los usuarios del servicio de transporte y de encomiendas por la buena atención, la comodidad etc. lo que hace que tenga una fortaleza de mayor impacto frente a la competencia.
- ✓ **Parque automotor:** podemos resaltar que la cooperativa tiene un alto nivel de innovación en la adquisición de sus vehículos, donde está a la vanguardia del cambio, lo que la hace diferenciarse de las otras empresas en la ciudad de tuquerres.
- ✓ **Prestigio y posicionamiento:** la trayectoria de la cooperativa en el mercado a creado un nivel de confianza y prestigio frente a los usuarios, lo que ha generado una ventaja competitiva que le a permitido permanecer en el mercado.
- ✓ **Portafolio de servicios:** la cooperativa tiene una fortaleza de gran impacto en esta variable, puesto que es de preferencia de los usuarios, sobre todo en la utilización de los servicios de transporte y de encomiendas, sin embargo cabe resaltar que el servicio de venta de insumos y de mantenimiento solo se lo maneja bajo perfil. Por decisiones de la administración.
- ✓ **Acceso a organismos privados o públicos:** en esta variable la cooperativa tiene una fortaleza mayor, puesto que puede realizar contratos y prestar sus servicios a los diferentes organismos, donde le permite adquirir mejores ingresos.
- ✓ **Capacidad financiera:** entre las fortalezas de mayor impacto esta: el control financiero, nivel de liquidez, manejo de sistema contable, buena estructura patrimonial, generación de fondos internos, y las variables de menor impacto son el nivel de endeudamiento, sistema de precios en promedio al de la competencia. En esta capacidad la cooperativa no posee ninguna debilidad lo que genera una ventaja frente a su competidores, dentro de esto la cooperativa

tiene diferentes aspectos que han hecho fuerte su capacidad financiera como: contar con una propia estación de Servicentro que actualmente esta arrendada, ingresos por el vehículo propio de la cooperativa y arriendo de oficinas que tiene en pasto e Ipiales y pago de planillaje, lo que representan ingresos significativos para el crecimiento de esta. Además cuentan con un buen software para el control financiero actualmente manejan el paquete contable financi.

- ✓ **Capacidad de talento humano:** las variables que tienen una fortaleza de alto impacto en la cooperativa son; la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia, entre la fortalezas de menor impacto encontramos; capacitación a conductores, el nivel de remuneración, seguridad social, lo que deduce que la organización tiene buenas fortalezas que debe seguir afianzando.
- ✓ **Capacidad tecnológica:** podemos decir que en la mejor capacidad en la que se encuentra la cooperativa es en esta, ya que aquí posee un alto nivel de fortalezas con mayor impacto como son; la aplicación de tecnología, software contable, nivel tecnológico y capacidad de innovación. Del análisis interno podemos concluir que la cooperativa cuenta con buenas fortalezas que le permiten realizar de manera eficiente sus funciones en el sector transporte, pero se debe priorizar que en la capacidad directiva existen debilidades que hay empezar a corregir en el menor tiempo posible, para así lograr el mejoramiento continuo de la cooperativa.

Cuadro 41. Calculo de la matriz MEFI, análisis y comentarios

FACTORES INTERNOS CLAVES	POND.	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Parque automotor	0.09	4	0.36
Infraestructura propia	0.06	4	0.24
Calidad en el servicio	0.07	4	0.28
Buen ambiente laboral	0.04	3	0.12
Trabajo en equipo	0.04	3	0.12
Buenos recursos físicos	0.05	4	0.20
Control financiero	0.06	4	0.24
Sistema de precios en promedio al de la competencia	0.04	3	0.12
Prestigio y posicionamiento	0.06	4	0.24
Nivel de endeudamiento	0.07	4	0.28
Capacitación a conductores	0.05	3	0.15

FACTORES INTERNOS CLAVES	POND.	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES			
Direccionamiento estratégico	0.08	1	0.08
Establecimiento de planes de acción	0.07	1	0.07
Investigación de mercados	0.06	2	0.12
Valor agregado	0.07	1	0.07
Demandas	0.04	2	0.08
Publicidad	0.05	2	0.10
TOTALES	1.00		2,87

Fuente: Propia de la presente investigación

Esta matriz permite identificar, evaluar y analizar los diferentes factores internos claves que constituyen las fortalezas y debilidades que presenta la cooperativa cootaxtuquerres, como ya se ha señalado.

La matriz de evaluación de factores internos suministra una base para analizar las relaciones internas entre las diferentes áreas de la cooperativa. De esta forma para su desarrollo, se requiere de juicio subjetivo, constituyéndose entonces como una referencia.

El resultado 2.87 nos indica que la cooperativa se encuentra con una proporción mayor de fortalezas gracias al buen manejo de las finanzas y la gran trayectoria con la cual cuenta; es entonces donde es importante aprovechar las fortalezas, para continuar manteniendo el prestigio y posicionamiento en el mercado, seguir manteniendo el parque automotor en perfectas condiciones y últimos modelos. Puesto que con estas fortalezas se debe tratar de solventar algunas debilidades sobre todo en el direccionamiento estratégico.

5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

5.1 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS

El análisis externo permite realizar un monitoreo y examen de los factores externos a la empresa, cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento, de esta manera se pretende obtener un análisis relacionado con la identificación de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. Donde dicho análisis debe permitir el apoyo más eficiente, eficaz y efectivo para alcanzar el cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar el logro de los objetivos en un periodo determinado.

Por otra parte, un adecuado reconocimiento de las amenazas que presenta el entorno, debe permitir a la Cooperativa, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa, permitiéndole así anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno le ofrece.

El análisis externo de la cooperativa lo vamos a dividir en 5 áreas claves que son:

- ✓ Entorno Económico.
- ✓ Entorno Político – Jurídico.
- ✓ Entorno Social.
- ✓ Entorno Tecnológico.
- ✓ Entorno Competitivo.

Dentro del sector externo se dará a conocer el macro ambiente en el cual se mueve la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. Y el análisis situacional de estas variables. Utilizaremos para este análisis la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) la cual nos permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la cooperativa analizando el entorno en el cual se desenvuelve detallando el posicionamiento que tiene esta frente al mercado y la matriz para la evaluación de los factores externos (MEFE).

5.1.1 Oportunidades de la cooperativa multiactiva taxistas de Tuquerres Ltda “Cootaxtuquerres”:

- ✓ Disponibilidad de crédito
- ✓ Ingreso per cápita
- ✓ Hábitos de consumo y Estilos de vida

- ✓ Acceso a tecnología
- ✓ Volúmenes de ahorro
- ✓ Nivel de tasas de interés

5.1.2 Amenazas de la cooperativa multiactiva taxistas de Túquerres Ltda. "Cootaxtuquerres":

- ✓ Crisis económica
- ✓ Precio de la competencia
- ✓ Intensidad de la competencia
- ✓ Capacidad tecnológica de la competencia
- ✓ Servicios sustitutos del sector transporte
- ✓ Nivel de desempleo
- ✓ Terrorismo
- ✓ Reforma laboral
- ✓ Reforma política
- ✓ Situación política del país

Cuadro 42. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ENTORNO ECONOMICO						
Crisis económica			x		X	
Disponibilidad de crédito	X				X	
Volúmenes de ahorro		X				X
Nivel de tasas de interés	X		x		X	
Reforma tributaria		X			X	
ENTORNO POLITICO						
Situación política del país			x		X	
Reforma política			X		X	
Reforma laboral			x		x	
ENTORNO SOCIAL						
Nivel de desempleo			x		X	
Terrorismo			x		x	
Ingreso per cápita	X				x	
Hábitos de consumo	X				x	
ENTORNO TECNOLOGICO						
Acceso a tecnología	X				X	
Capacidad tecnológica	X				X	
ENTORNO COMPETITIVO						
Intensidad de la competencia			X		X	
Servicios sustitutos del sector				x		X
Precio de la competencia			X		x	

Fuente: esta investigación

5.2 ANALISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.2.1 Entorno económico. Hoy en día las empresas deben enfrentarse a una serie de condiciones generadas por las políticas económicas mundiales, nacionales, regionales y locales con los cuales se tienen vínculos comerciales.

El entorno económico existente en un momento determinado puede impulsar o deteriorar la actividad empresarial. Es de anotar que el sector empresarial muy poco puede hacer para cambiar las condiciones del entorno, si estas no son favorables para el desarrollo de la empresa.

En los factores económicos encontramos como oportunidad mayor la disponibilidad de créditos con un impacto menor donde la cooperativa puede acceder en cualquier momento para la financiación de proyectos y oportunidades menores como volúmenes de ahorro y nivel de tasas de interés con impacto menor por lo cual dicha cooperativa puede adquirir más capital para un mayor y mejor funcionamiento de sus actividades que la conlleven a un óptimo desarrollo dentro del sector de transporte.

Respecto a las amenazas se encuentran la crisis económica y reforma tributaria con impacto mayor, puesto que dada esta situación que se está viviendo dentro del departamento de Nariño, las condiciones no son las más favorables para que la cooperativa ponga en marcha nuevos proyectos, debido a las múltiples barreras de entrada que se pueden presentar para la ejecución de estos.

5.2.2 Entorno político-jurídico. Analizando el macro ambiente de este entorno encontramos que no se ha detectado ninguna oportunidad para la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. Más sin embargo se han detectado tres amenazas de impacto mayor que son: situación política del país, reforma política y reforma laboral.

En cuanto a la situación política, actualmente el País se encuentra sumergido en una política de corte Neoliberal donde se da prioridad al capital y a los grandes emporios económicos, esto afecta en gran medida al desarrollo del cooperativismo teniendo en cuenta que la política neoliberal no favorece las iniciativas de corte social o las que tengan una orientación social, sino que favorecen a los capitalistas obteniendo como resultado la desfiguración del concepto de cooperativismo, hasta tal punto que se han orientado las políticas al favorecimiento de algunas clases sociales.

Haciendo referencia a la reforma política, estas tienen origen en la voluntad del estado y tienden a acabar el cooperativismo, puesto que estas políticas son

creadas en beneficio de los grandes monopolios, desfavoreciendo a las empresas de tipo social, y disminuyendo la calidad de vida de sus trabajadores y de sus asociados

Por otra parte, la reforma laboral como se viene diciendo es de corte neoliberal que afecta la estabilidad y calidad de vida de los trabajadores, debido a que se tiende a ofrecer una mano de obra laboral pero sin las garantías plenas de un contrato de trabajo.

5.2.3 Entorno social. En referencia a los cambios sociales, se observa en la actualidad, una decadencia de los principios y valores de las personas, agravado por el crecimiento de la población, la desintegración de las estructuras familiares, presencia de cultivos de uso ilícito, terrorismo, grupos al margen de la ley, que han generado pobreza, desempleo y la separación social que llevan al aislamiento, marginalidad y violencia social.

Por lo anterior dentro de este entorno, de acuerdo al análisis realizado se han identificado las siguientes variables según el análisis del macro ambiente determinando como oportunidades mayores de impacto alto el ingreso per cápita y hábitos de consumo y estilos de vida y como amenazas altas de impacto mayor a nivel de desempleo y terrorismo.

Para el sector solidario y transporte las oportunidades que se han identificado son de gran favorabilidad para este, donde la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. Debe aprovechar estas para que contribuyan a su crecimiento, el de los asociados y empleados así como también a la región.

Por otra parte haciendo referencia a las amenazas, se puede decir que el desempleo y el terrorismo que se vive tanto a nivel nacional como regional inhiben de cierta manera la inversión privada en la región por lo que la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. Tiene cierto temor al riesgo a invertir disminuyendo de esta manera su capacidad para hacer negocios en la región,

Más sin embargo las cooperativas como se ha mencionado anteriormente tienen privilegios establecidos en la Ley como el acceso al crédito, las compras, el almacenamiento; con lo cual se puede lograr el fortalecimiento y el crecimiento de la cooperativa brindando un mayor encadenamiento y generar empleo mitigando de esta manera las amenazas que se han identificado dentro de esta y transformándolas como una gran oportunidad Para esta y para la región.

5.2.4 Entorno tecnológico. Dentro de este entorno se ha identificado como oportunidad mayor de alto impacto dentro de la cooperativa el acceso a tecnología

(TICS), con lo cual esta puede mejorar su nivel de competitividad dentro del sector ,teniendo la posibilidad de brindar más servicios y generar mayor rentabilidad.

Por otro lado se ha identificado como amenaza alta de impacto mayor a la intensidad de la competencia, puesto que existen empresas con un parque automotor con nueva innovación ofreciendo al cliente rapidez y calidad en el servicio.

5.3 FORMULACION DE LA MATRIZ EFE O EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Cuadro 43. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Crisis Económica	0,08	1	0,08
Volúmenes de Ahorro	0,06	3	0,20
Disponibilidad de Crédito	0,06	4	0,24
Reforma Tributaria	0,06	1	0,06
Situación Política del País	0,08	1	0,08
Reforma laboral	0,06	1	0,06
Nivel de desempleo	0,08	1	0,08
Estilo de vida	0,08	4	0,32
Ingreso Per cápita	0,09	4	0,36
Acceso a tecnología	0,07	4	0,28
Capacidad tecnológica de la competencia	0,07	1	0,07
Intensidad de la competencia	0,08	1	0,08
Servicios sustitutos del sector	0,04	2	0,06
Precio de la Competencia	0,09	2	0,18
TOTAL	1		2.43

Fuente: esta investigación

5.3.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Para realizar el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se basa el resultado ponderado en los siguientes lineamientos de evaluación.

- ✓ Si el resultado es mayor a 2.5 la empresa tiene tendencia más a las oportunidades que a las amenazas
- ✓ Si el resultado es menor a 2.5 la empresa tiene tendencia más a las amenazas que a las oportunidades.

Es por lo tanto que al hacer referencia al parámetro de medida, preestablecido para evaluar factores externos de la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRE" se ha determinado que esta opera en un entorno en donde hay una mayor proporción de amenazas que de oportunidades, debido al resultado ponderado obtenido en la matriz, el cual equivale a 2.13.

De acuerdo a esto, se establecerá para la Cooperativa objeto de estudio, unas estrategias, encaminadas a obtener un nivel de competitividad en el entorno externo en el que opera, logrando así mitigar las diversas amenazas encontradas y fortalecer y mantener aquellas oportunidades.

5.4 ANALISIS COMPETITIVO DE LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES

Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos, donde la estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles.

5.4.1 Análisis sectorial. Para analizar el entorno competitivo del sector de economía solidaria a la cual pertenece la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres Ltda. "COOTAXTUQUERRES", es necesario considerar en primera instancia unas características que de una u otra manera han impedido que el sector de economía solidaria tenga un crecimiento y desarrollo, las más sobresalientes son:

- ✓ Escasa capitalización de algunas cooperativas pertenecientes al sector de economía solidaria: por tratarse de entidades sin ánimo de lucro, en donde las utilidades no son repartidas entre los asociados sino que son retribuidas en múltiples beneficios para los mismos; tanto en educación, capacitación, salud,

recreación, entre otros, por esta razón no cuentan con mecanismos que permitan la recuperación del capital, por tanto es difícil a las cooperativas dotarse de un capital adecuado.

- ✓ Escasa diferenciación de los productos y servicios: dando como resultado una intensa competencia en precio y servicio, ha impedido que el sector de economía solidaria tenga progresos lo cual ha sido consecuencia de un escaso conocimiento e información del mercado por parte de asociados y directivos de las cooperativas.

Una vez consideradas las características anteriormente mencionadas permiten realizar un análisis de las cinco fuerzas de competitividad de MICHAEL PORTER, donde se determinará con precisión el nivel de competitividad del sector de economía solidaria.

Para realizar un análisis más detallado de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Se estudiara las cinco fuerzas de Michael Porter.

a. Competencia actual: La cooperativa cootaxtuquerres Ltda. Tiene un número considerable de competencia para cada ruta que ofrece, por lo tanto tiene que competir con rapidez y calidad. Además de realizar una continua y agresiva guerra de precios que le permita captar un mayor número de pasajeros.

Sin embargo cabe destacar que en el servicio urbano a nivel local en la ruta TUQUERRES-PASTO, legalmente se encuentra constituidas las empresas Expreso Valle De Atriz, Sandona, San Juan de pasto, Transipiales y Flota Guaitara; pero esta se ve afectada por la empresa Trans Neira que sin autorización de ruta trabaja en esta.

En la ruta TUQUERRES-SAMANIEGO, la autorización legalmente de esta ruta solo la tiene la cooperativa COOTAXTUQUERRES, pero de la misma manera se ve afectada por las empresas Trans Neira y San Juan de Pasto que no cuentan con autorización de esta ruta por parte del ministerio de transporte pero la trabajan de manera ilegal.

Entre las empresas, que cuentan con las mismas rutas y las más importantes están:

Cuadro 44. Empresas de transporte

PASTO-TUQUERRES (Viceversa)	TUQUERRES-IPIALES (Viceversa)	TUQUERRES-TUMACO (Viceversa)	TUQUERRES-SAMANIEGO (Viceversa)	PASTO-TUMACO (viceversa)
Flota guaitara	Flota guaitara	flota Guaitara	Trans Sandona	flota Guaitara
Trans Sandona	Trans Sandona	Tras Ipiales	Trans Ipiales	Tras Ipiales
Trans Ipiales	Trans Ipiales	Supertaxis		Supertaxis
Expreso Valle de Atriz	San Juan de Pasto	Trans Neira		Trans Neira
Trans Neira	Supertaxis			
San Juan de Pasto	Trans Neira			
	Expreso Valle de Atriz			

Fuente: propio de esta investigación

Cuadro 45. Valor de tiquete: modalidad taxis

EMPRESAS	PASTO-TUQUERRES (Viceversa)	PASTO-TUMACO (Viceversa)	PASTO-IPIALES (Viceversa)	PASTO-SAMANIEGO (Viceversa)
Flota Guaitara	\$9.000	\$35.000	\$8.000	\$16.000
Trans Neira	\$9.000	\$35.000	\$8.000	\$16.000
Cootaxtuquerres	\$9.000	\$35.000	\$8.000	\$16.000
Super taxis	\$9.000	\$35.000	\$8.000	\$16.000
Cootranar	\$9.000	\$35.000	\$8.000	\$16.000
Valle de atriz	-----	-----	-----	-----

Fuente: esta Investigación Tuquerres 2009

Cuadro 46. Valor de tiquete: modalidad busetas

EMPRESAS	PASTO-TUQUERRES (Viceversa)	PASTO-IPIALES (Viceversa)
Valle de atriz	\$5.000	\$6.000
cootaxtuquerres	\$5.000	\$6.000

Fuente: esta Investigación Tuquerres 2009

Cuadro 47. Valor de tiquete: modalidad Kias

EMPRESAS	PASTO-TUQUERRES (Viceversa)	PASTO-TUMACO (Viceversa)	PASTO-IPIALES (Viceversa)	PASTO-SAMANIEGO (Viceversa)
Flota Guaitara	\$7.000	\$35.000	\$7.000	\$16.000
Trans Neira	\$7.000	\$35.000	\$7.000	\$16.000
Cootaxtuquerres	\$7.000	\$25.000	\$7.000	\$16.000
Super taxis	-----	\$35.000	-----	\$16.000
Cootranar	-----	\$35.000	-----	\$16.000
Valle de atriz	-----	-----	-----	-----

Fuente: esta Investigación Tuquerres 2009

En el servicio interveredal la competencia actual de la cooperativa en cuanto a las rutas que manejan se determina que existe un solo competidor en la ruta 5 perteneciente a Olaya, que es la empresa Primero de Mayo.

Cuadro 48. Servicio Interveredal

EMPRESA	RUTA	LUGAR	PRECIO
COOTAXTUQUERRES	1	SAN ROQUE	\$ 800
COOTAXTUQUERRES	2	JARDINERA	\$ 900
COOTAXTUQUERRES	3	LA FLOR Y KM 10	\$ 800
COOTAXTUQUERRES	4	GUAYAQUILA	\$ 700
COOTAXTUQUERRES Y PRIMERO DE MAYO	5	LOMA LARGA, OLAYA Y LA ALGUNA	\$ 1000
COOTAXTUQUERRES	6	ARRAYANES Y ALBAN.	\$ 1000

Fuente: propio de esta investigación

b. Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Dentro del sector transporte todas las empresas deben preocuparse por los posibles competidores que a futuro pueden entrar en este campo, que se convertirán en una amenaza latente y que pueden llegar a desplazarlas, es por lo tanto que estas deben estar alerta y generar cada día estrategias que les permitan mantenerse dentro del mercado; puesto que acceder a este sector no es fácil debido a los diferentes parámetros que deben tener para su constitución, ya que cada una de estas debe tener un portafolio de servicios capaz de afrontar a la competencia.

c. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. El ingreso de productos sustitutos no representa una alta amenaza ya que dentro del sector transporte encontramos el transporte aéreo o marítimo, los cuales representan una alternativa diferente en materia de rapidez y comodidad para el cliente.

Sin embargo este tipo de sustitutos significa un mayor costo como es el caso de transporte marítimo donde el puerto más cercano está ubicado en la ciudad de Tumaco que es un sitio demasiado alejado de la ciudad de tuquerres, lo mismo ocurre con el transporte aéreo, ya que los aeropuertos se encuentran en las afueras de la ciudad representando un desplazamiento adicional de los pasajeros hacia dicho lugar.

d. Poder de negociación de los proveedores: Dentro de este campo la cooperativa Cootaxtuquerres tiene varias opciones para escoger la propuesta más atractiva y favorable, es decir; en cuanto a proveedores de repuestos tiene un alto nivel de negociación puesto que la cooperativa requiere repuestos originales, por ello debe acudir al lugar autorizado para venderlos, según la marca el carro es necesario asistir al sitio indicado.

En cuanto a los proveedores de los automóviles posee un alto nivel de negociación ya que existen diferentes concesionarios donde puede escoger el más acorde a sus expectativas para renovar su parque automotor.

Con respecto a los proveedores de combustible se puede decir que este no cuenta con un gran poder de negociación, ya que el precio es reglamentado por el gobierno.

e. Poder de negociación de los compradores: En este aspecto los clientes tienen muchas opciones para escoger los servicios de transporte público, de encomienda y de almacenes de repuesto, puesto que existen varias empresas que prestan el mismo servicio, donde los clientes tienen mayor nivel de negociación en temporada baja ya que los precios disminuyen, sin embargo cabe aclarar que en temporada alta las condiciones cambian debido a la gran movilización de pasajeros, estos deben acoplarse a las tarifas fijadas en las empresas.

Los clientes tienen un solo lugar de encuentro con las empresas el cual es el terminal de transportes de pasto y frente Alkosto en la ciudad de tuquerres, donde esto agiliza el servicio.

f. Barreras de entrada:

- ✓ Dificultad para abrir la taquilla en el terminal, ya que requiere de un alto valor.
- ✓ Difícil obtención de la habilitación otorgada por parte del ministerio de transporte donde se asignan las rutas y los horarios, ya que son numerosas condiciones y requisitos que se deben cumplir.
- ✓ La alta inversión en cuanto a la adquisición del parque automotor.

- ✓ La existencia de empresas constituidas legalmente e ilegalmente que operan en las mismas rutas y horarios.
- ✓ Trayectoria de las empresas por el tiempo que prestan estos servicios, ya que da confianza y crea una tradición en los usuarios que la conocen.
- ✓ Seguridad en la región puesto que el departamento de Nariño es uno de los más afectados por grupos armados al margen de la ley.
- ✓ El mal estado en la estructura ferroviaria, ya que afecta la agilidad, la rapidez en la prestación del servicio y por ende los daños que ocasiona en los vehículos.

g. Barreras de salida:

- ✓ Inversión inicial, la cual al ser mayor a cien millones promedio no permite al inversionista liquidar la empresa fácilmente, se convierte en un proceso largo y lleno de trámites, contando con la suerte de tener compradores interesados, de lo contrario llevaría más tiempo de lo previsto.
- ✓ Tradicionalismo y tiempo en el sector transporte, ya que en la ciudad de tuquerres las empresas que llevan más de 15 años en el mercado, son reconocidas por tradición y sus clientes no prefieren otras empresas cuando ya las conocen después de tanto tiempo, así mismo vínculos con la comunidad y convenios difícil de deshacer a corto plazo lo que dificulta su liquidación.

Cuadro 49. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND.	COOTAXTUQUERRES		TRANS NEIRA		FLOTA GUAITARA	
		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Participación en el mercado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
competitividad en precio	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
posición financiera	0.10	4	0.4	2	0.2	4	0.4
calidad en el servicio	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4
satisfacción del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Experiencia	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
red de agencias	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
parque automotor	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8
portafolio de servicios	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Publicidad	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
TOTAL	1		3.4		2.75		3.3

Fuente: esta investigación.

6. MATRIZ DOFA

6.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA está diseñada para hacer de manera mas ágil, rápida y sencilla la comprensión de un mejor acoplamiento entre sus respectivas oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas más significativas para la formulación de estrategias a la cual la conocemos como FO (fortalezas y oportunidades) en donde se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas con el fin de plantear estrategias DO, FO (debilidades y oportunidades), de tal manera que se puedan mejorar significativamente las debilidades internas adecuándolas a las oportunidades externas, buscando así las mejores estrategias a las cuales se les denomina DO, FA (fortalezas y amenazas), así mismo apoyarse en las fortalezas internas para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas DA (debilidades y amenazas), en donde se derriban las debilidades internas de la organización de la misma manera en que se pueden eludir las amenazas externas.

Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar toda la información contenida dentro del sector interno, externo y perfil competitivo, con el fin de identificar las posibles estrategias que puedan ayudar a las directivas de la COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES LTDA. Del municipio de Túquerres a mejorar su desempeño reduciendo así el impacto de sus amenazas y debilidades para tratar de cubrirlas con sus oportunidades y fortalezas para de esta manera lograr aumentar su cobertura actual y en especial la fidelización de sus clientes.

Cuadro 50. Matriz Dofa

<p>MATRIZ DOFA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES LTDA.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buen parque automotor. 2. Calidad del servicio 3. capacidad de endeudamiento 4. cobertura 5. infraestructura física propia de la cooperativa 6. liquides y disponibilidad de fondos internos 7. Costo equitativo al de la competencia. 8. Ambiente laboral 9. trabajo en equipo 10. recursos físicos 11. Control financiero 12. Prestigio y posicionamiento 13. Capacitación 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamiento estratégico. 2. Establecimiento de planes de acción. 3. Investigación de mercados 4. Valor agregado. 5. Publicidad 6. Demandas
---	--	---

<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a tecnología 2. Las festividades 3. Avance de la tecnología 4. Fomento del turismo 5. Desarrollo de las comunicaciones 6. Estilo de vida 7. Good will 8. Crecimiento de la población 9. Disponibilidad de crédito 10. Globalización de la economía 11. Volúmenes de ahorro 12. Ingreso per cápita 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, O1, 2. F1,F2,F7, O2 3. F3, F6,O9 4. F1,F2,F4, O7, O8 5. F1, F7,O4 6. F2, F9.F12, O3, O7, O9. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1,O5,O10 2. D4,O3,O5
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. crisis económica 3. reforma tributaria 4. Incremento del precio de la gasolina 5. Problemática social 6. Nuevos competidores 7. Servicios sustitutos del sector 8. Capacidad tecnológica de la competencia 9. Reforma laboral 10. Niveles de desempleo 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2,F4,A1,A6 2. F2,F7,A4 3. F1,F2,F4,A1, A8 4. F1, F12, A1, A6, A8. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1,D3,A1,A6 2. D2,A1 3. D1,D2,D3,A1,A6,A8

Fuente. Esta investigación

6.1.1 Definición de estrategias funcionales DOFA. Son el resultado de la combinación en los diferentes cuadrantes de la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la Cooperativa, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos tanto interno como externo.

- ESTRATEGIAS FO

F2O1 diseñar un portafolio de servicios e implementar nuevos servicios.

F2F7O2 la cooperativa Desarrollara programas de marketing, resaltando el parque automotor dándose a conocer como una empresa que brinda un servicio con calidad y precios razonables.

F3F6O9 Acceder a créditos bancarios para incrementar activos e invertir en proyectos y ampliar el portafolio de servicios obteniendo crecimiento y desarrollo de la cooperativa.

F1F2F4O7O8 realizar un estudio de mercadeo e incursionar en nuevos nichos e implementar nuevas rutas.

F1F7O4 utilizar los medios de comunicación como radio, prensa, televisión y dar a conocer y promocionar el portafolio de servicios que presta la cooperativa.

F2F9F12O3O7O9 utilizar de manera adecuada las herramientas de gestión administrativa de tal manera que permita realizar planes de acción encaminados a ofrecer un servicio oportuno y de calidad.

- ESTRATEGIAS DO

D5O2O3 diseñar planes de publicidad a nivel local y regional.

D1O5O10 la cooperativa buscara un estilo gerencial propio proyectado a su portafolio de servicios, como un puntal de calidad y satisfacción de los usuarios.

D4O3O5 brindar mayor comodidad a los usuarios creando una página de internet con la cual los usuarios puedan obtener información de la cooperativa, además de tener un correo para recibir sugerencias, quejas etc.

- ESTRATEGIAS FA

F2F4A1A6 la cooperativa debe seguir prestando el servicio con calidad y cubriendo todas las rutas asignadas, para enfrentar la competencia y generar

barrera de entrada a las nuevas empresas.

F2F7A4 mantener un precio estable en los tiquetes sin reflejar en ellos el incremento del precio de la gasolina o a la par con el de competencia.

F1F2F4A1A8 realizar planes operativos donde este la inversión en nueva tecnología y así enfrentar a la competencia.

F1F2F12A1A6A8 Implementar de forma directa el estudio de la competencia fundamentado en la maximización de las herramientas administrativas utilizadas por la Cooperativa, dando lugar a estudios que generen información importante para el manejo adecuado del entorno competitivo.

- ESTRATEGIAS DA

D1D3A1A6 reestructurar y re direccionar el estilo gerencial y la área de mercadeo para implementar y mejorar el portafolio de servicios.

D2A1 crear alianzas estratégicas con la competencia para disminuir la competencia actual en pro de incrementar la utilización del servicio.

D1D2D3A1A6A8 Implementar portafolio de servicios a la cooperativa incluyendo las bondades del servicio de tal manera que se marque diferencia ante la competencia.

6.2 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Dentro de este estudio se tiene en cuenta los factores de éxito tanto de la matriz MEFE como de la MEFI, de la posición o función de la misma, del cual podría afectar la formulación de estrategias, para ello es importante forjar a los directivos a tener una visión crítica del diagnostico ya que dicho análisis es el que desarrolla el nivel directivo de la cooperativa.

Puntales de sobre vivencia:

- ✓ Buen parque automotor
- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Capacidad de endeudamiento
- ✓ Buen ambiente laboral
- ✓ Infraestructura física propia

- ✓ Líquidos y disponibilidad de fondos internos
- ✓ Precio equitativo al de la competencia.

Convertirlos en peligro:

- ✓ BUEN PARQUE AUTOMOTOR: ausencia de parque automotor
- ✓ CALIDAD DEL SERVICIO: mala calidad del servicio
- ✓ CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO: bajo nivel de endeudamiento
- ✓ BUEN AMBIENTE LABORAL: bajo clima organizacional
- ✓ INFRAESTRUCTURA FÍSICA PROPIA: no posee de infraestructura propia
- ✓ LÍQUIDOS Y DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS: iliquidez de la cooperativa e insuficiente disponibilidad de fondos internos
- ✓ PRECIO EQUITATIVO AL DE LA COMPETENCIA: precio poco accesible al de la competencia

Evaluar consecuencias:

- ✓ Si la cooperativa Multiactiva Taxistas de Tuquerres Ltda. No cuenta con un parque automotor se verá afectada en la prestación del servicio, lo cual la conllevará a la liquidez y al fracaso de la misma, lo cual le impide enfrentarse a la competencia.
- ✓ Hoy en día una empresa que no tenga en cuenta el cliente difícilmente sobrevivirá, por lo cual toda empresa, negocio, industria, incluida la cooperativa multiactiva de taxistas de tuquerres Ltda. Están en la obligación únicamente de generar utilidades para la misma sino también generar calidad en el servicio ya que genera satisfacción al cliente, lealtad y reconocimiento para la cooperativa.
- ✓ Si la cooperativa Multiactiva Taxistas de Tuquerres Ltda. No cuenta con capacidad de endeudamiento, no tiene la oportunidad de generar mayores inversiones ya que no podrá acceder a créditos lo cual le permita acceder a tecnología y otros elementos importantes para incrementar los activos de la cooperativa y por ende lograr alcanzar un buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades a largo plazo, lo cual no tendrá como resultado un alto nivel de competitividad empresarial.
- ✓ Un bajo clima organizacional genera desmotivación y baja productividad en el personal lo cual genera deslealtad hacia la misma.
- ✓ Si la cooperativa cootaxtuquerres Ltda. No tiene planta física propia implica que la cooperativa tiene que pagar por sus instalaciones lo cual disminuye sus utilidades haciéndolo aun más débil para poderse mantener en el mercado.
- ✓ Una disminución en la utilización del servicio que presta la cooperativa genera un impacto financiero negativo.

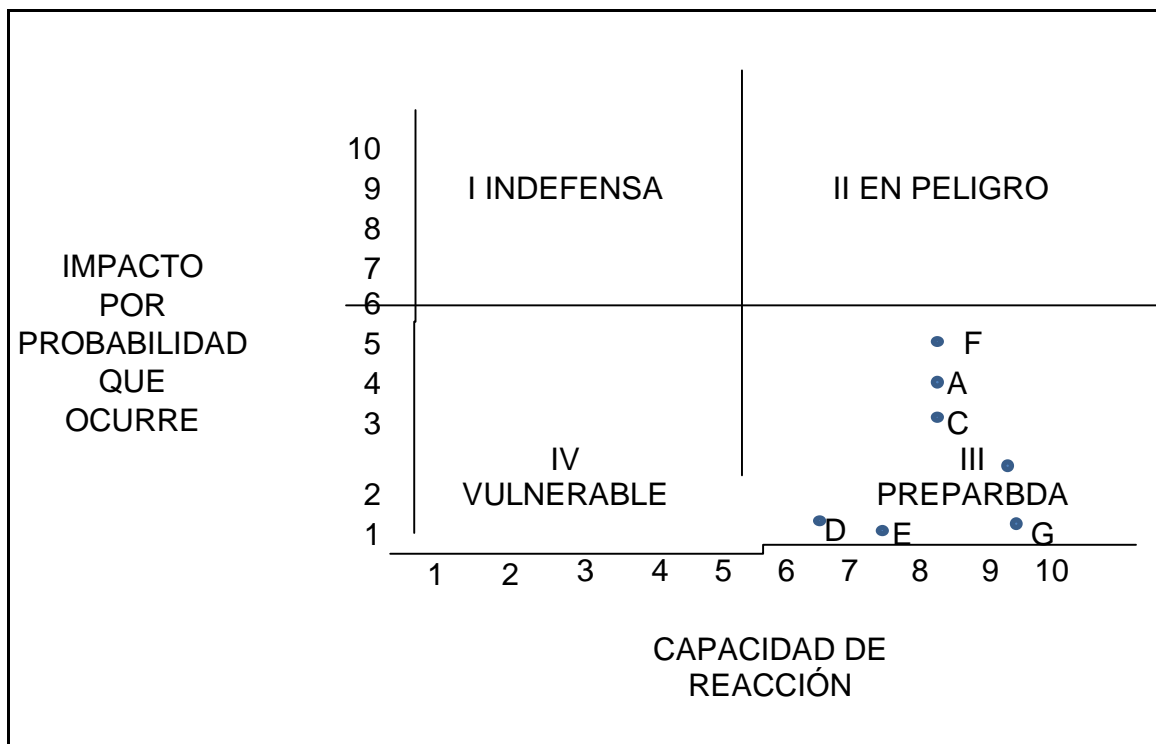
VALORAR EL IMPACTO

Cuadro 51. Matriz de vulnerabilidad

PELIGRO	PUNTALES	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION
P1	Buen parque automotor	9	0,5	8
P2	Calidad en el servicio	8	0,3	9
P3	Capacidad de endeudamiento	7	0,5	8
P4	Buen ambiente laboral	5	0,3	6
P5	Infraestructura física propia	8	0,1	7
P6	Líquidos y disponibilidad de fondos internos	9	0,6	8
P7	Precio equitativo al de la competencia	8	0,2	9

Fuente: Ésta Investigación

Grafico 19. Matriz de vulnerabilidad



Fuente: Esta Investigación

Para el primer puntal la probabilidad de ocurrencia es 0.5 por impacto de la amenaza 9 = 4.5

Para el segundo puntal la probabilidad de ocurrencia es 0.3 por impacto de la amenaza 8 = 2.4

Para el tercer puntal la probabilidad de ocurrencia es 0.5 por impacto de la amenaza 7 = 3.5

Para el cuarto puntal la probabilidad de ocurrencia es 0.3 por impacto de la amenaza 5 = 1.5

Para el quinto puntal la probabilidad de ocurrencia es 0.1 por impacto de la amenaza 8 = 0.5

Para el sexto puntal la probabilidad de ocurrencia es 0.6 por impacto de la amenaza 9 = 5.4

Para el séptimo puntal la probabilidad de ocurrencia es 0.2 por impacto de la amenaza 8 = 1.6

6.3 ANALISIS GRAFICA DE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Dentro de este análisis la cooperativa cootaxtuquerres Ltda. Se ubica en el cuadrante tres donde el puntal I (buen parque automotor), II (calidad del servicio), III (capacidad de endeudamiento), IV (buen ambiente laboral), V (infraestructura física propia), VI (liquides y disponibilidad de fondos internos), VII (precio equitativo al de la competencia); lo cual indica que la empresa está preparada para reaccionar a cualquier eventualidad.

En lo que respecta al puntal de:

Parque automotor: la organización debe implementar mecanismos de fortalecimiento en cuanto a la adquisición e innovación de vehículos, para seguir brindado un servicio con calidad y marcar diferencia frente a la competencia.

Calidad del servicio: en relación a este puntal la cooperativa posee una gran capacidad de reacción pero las acciones estratégicas que debe emprender deben estar orientadas a mitigar el impacto ante un posible evento catastrófico.

Capacidad de endeudamiento: la cooperativa debe implementar estrategias encaminadas al desarrollo de proyectos para la ampliación de su portafolio de servicios e incrementar sus activos para mantener un mejoramiento continuo.

Ambiente laboral: en relación a este puntal es necesario realizar estrategias encaminadas a desarrollar cierto grado de flexibilidad ante los cambios, inevitables generados por el entorno, donde se debe aplicar políticas generadoras de habilidades, conocimientos y destrezas del personal, lo cual genere apoyo y compromiso por parte de los colaboradores.

Infraestructura física: la cooperativa debe implementar estrategias que generen un aprovechamiento a nivel económico de la infraestructura y empezar a visionar la creación de un almacén de repuestos y de lujos en esta.

Líquides y disponibilidad de fondos internos: se considera como un puntal muy fuerte puesto que los ingresos internos se convierten en un respaldo financiero y en una fortaleza frente a sus competidores.

Precio equitativo al de la competencia: la cooperativa debe empezar a realizar inversiones en pro de mejorar el parque automotor y así prestar un servicio con calidad y mejoramiento continuo, donde los precios del tiquete no alteren la adquisición del servicio.

7. REDIRECCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA.

7.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Año 2009 2013

7.2 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA VISION

La Cooperativa cootaxtuquerres Ltda. Para el año 2013 logrará ser una empresa de transporte público, innovadora, que buscará la excelencia en el quehacer de la transportación, a través del mejoramiento continuo de sus servicios. Para el logro de nuestra visión contamos con el compromiso de un talento humano con altas cualidades personales, morales y profesionales que lideren los procesos de desarrollo planteado.

7.3 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA MISION

La Cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. Presta el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas a la ciudadanía en sus diferentes rutas impulsándole desarrollo y fomentando la comunicación en forma continua y permanente, además contribuye en especial al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y sus familias.

7.4 IMPORTANCIA DE LA RAZON SOCIAL

- ✓ Porque participa en el crecimiento de la ciudad de tuquerres
- ✓ Por que genera la asociatividad
- ✓ Proyecta para los asociados programas de formación.
- ✓ Crea el espíritu de ahorro
- ✓ Fomenta la participación abierta y desinteresada, entre sus asociados

7.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS:

- Prestar servicios de transporte de pasajeros y servicio especial de encomiendas nivel de calidad, eficiencia y eficacia, basado en los principios de respeto, Honradez, responsabilidad y equidad.

- Propender por la capacitación continua de nuestro talento humano, permitiendo así la adaptación a los cambios generados por el entorno.
- Adaptar y adecuar un modelo de estructura organizacional, que responda a las necesidades de la cooperativa y de los usuarios.
- Garantizar mediante una gestión empresarial adecuada la rentabilidad social y financiera de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda.
- Implementar estudios de mercadeo que nos permitan identificar las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, y poder así responder a la satisfacción del cliente.
- Implementar y/o mejorar programas de contaminación ambiental, permitiendo seguir generando responsabilidad social.
- Alcanzar un nivel tecnológico y de infraestructura que responda a las necesidades y exigencias de nuestros usuarios así como las planteadas por el sector transporte.

7.6 VALORES CORPORATIVOS

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Equidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad

7.7 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ✓ Interés por los Asociados
- ✓ Compromiso con la Comunidad
- ✓ Educación y Capacitación
- ✓ Participación Económica
- ✓ Alianzas Estratégicas
- ✓ Autonomía e Independencia

8. SELECCIÓN Y ANALISIS DE OPCIONES MACROESTRATEGICAS

8.1 MATRIZ PEEA O POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz peyea representan dos dimensiones internas Fuerza Financiera (FF), y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas estabilidad ambiental (EA) y fuerza de la industria (FI).

Estos factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se califica así:

FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor.

VC y EA entre -1 el mejor y -6 el peor.

Cuadro 52. Matriz PEEA

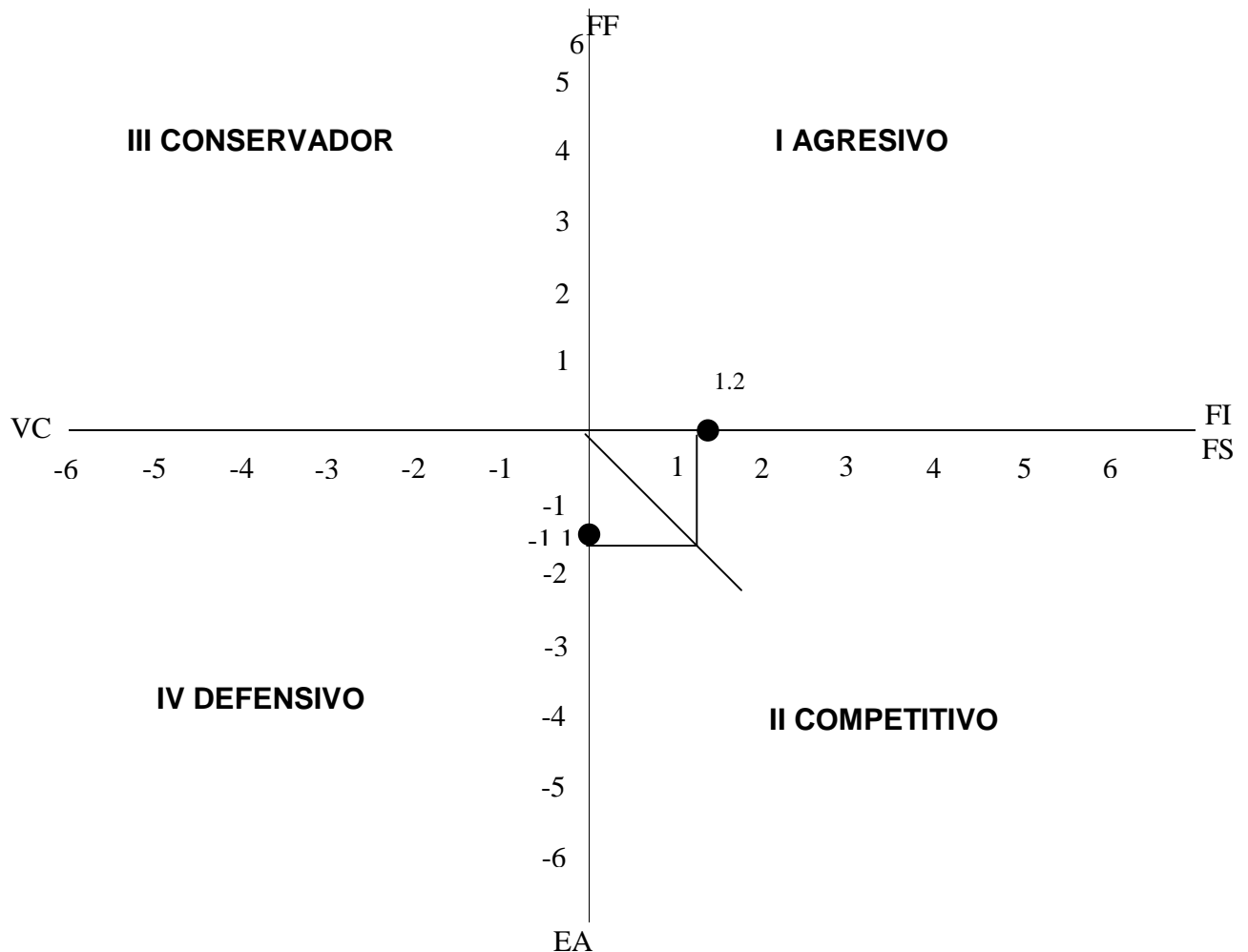
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
FACTORES	CALIFICACION	FACTORES	CALIFICACION
Control financiero	4	Festividades	-1
Nivel de liquidez	4	Competencia desleal	-4
Manejo de sistema contable	3	Capacidad tecnológica de la competencia	-3
Buena estructura patrimonial	4	Incremento del precio de la gasolina	-5
Generación de fondos internos	3	Problemática social	-6
Nivel de endeudamiento	4	Crisis económica	-6

PROMEDIO	3,6	PROMEDIO	-4,17
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZAS INDUSTRIAL(FI)	
Calidad en el servicio	-2	Disponibilidad de crédito	4
Parque automotor	-2	Acceso a tecnología	3
Prestigio y posicionamiento	-3		
Buen ambiente laboral	-2		
Trabajo en equipo	-2		
Control financiero	-3		
PROMEDIO	-2,3	PROMEDIO	3,5

Fuente: Esta Investigación

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE.

Grafica 20. Matriz PEEA



Fuente: Esta investigación Túquerres 2009

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.3 + 3.5 = 1.2$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 3.6 + -4.11 = -1.1$$

De acuerdo con la presentación de la matriz, la cooperativa cootaxtuquerres se ubica en un sector competitivo, en una industria inestable indicando estrategias de estilo competitivo que incluyen una integración horizontal hacia delante y hacia atrás, además de ello se requiere que la empresa logre penetración de mercado, un desarrollo de mercado, desarrollo de servicio y asociaciones.

8.2 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

Posiciona la unidad estratégica de negocios en relación a la parte más atractiva del mercado en el cual se desempeña y la fortaleza competitiva de la misma.

El análisis vectorial le permite a la Cooperativa Cootaxtuquerres Ltda. del Municipio de Túquerres definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar sus objetivos a través de dos dimensiones, la capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la MPC que es de: 3.4 frente al potencial del mercado, además para calificar que tan atractivo es el mercado en que opera la cooperativa multiactiva taxistas de tuquerres, se utilizaron las siguientes preguntas que se calificaron de 1 a 5; indicando 5 mas atraktividad y 1 menor atraktividad, teniendo en cuenta los siguientes factores.

8.2.1 Grado de atraktividad del mercado:

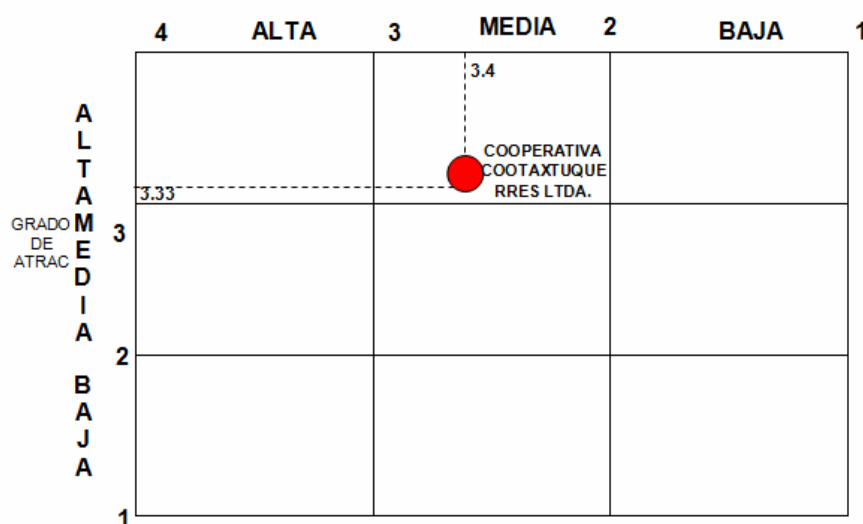
- ✓ No. DE COMPETIDORES: Esta es una variable medianamente atraktivita, puesto que la cooperativa cuenta con un gran número de competidores leales y desleales dentro de la ciudad, sin embargo una de sus fortalezas es el prestigio y posicionamiento en el mercado.
- ✓ CRECIMIENTO DE LA DEMANDA: Esta es una variable medianamente atraktivita ya que esta se relaciona con el incremento de ingresos en la población.
- ✓ CRECIMIENTO DE LA OFERTA: es medianamente atraktivito debido a que el crecimiento de la oferta en el sector transporte es mínima.
- ✓ POLITICAS DE SEGURIDAD DEMOCRATICA: Esta es una variable de gran atraktividad debido a que las personas sienten cada vez mayor seguridad de viajar tanto en vacaciones como en festividades del departamento, por lo tanto genera oportunidad para incrementar el transporte de pasajeros en muchas ocasiones en el año.
- ✓ COMPETENCIA DIRECTA: Es una variable altamente atraktivita debido a que su mayor competidor en la actualidad es la empresa flota Guaitara y la Empresa Trans Neira.
- ✓ TECNOLOGIA IMPLEMENTADA EN EL SECTOR: Esta es una variable medianamente atraktivita, puesto a que si existe innovación en parque automotor por parte de los competidores.

Cuadro 54. Grado de atracción del mercado

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CLASIFICACION
No. De competidores	3
Crecimiento de la demanda	3
Crecimiento de la oferta	4
Políticas de seguridad democrática (fomento del turismo en vacaciones y festividades)	4
Competencia directa	3
Tecnología implementada en el sector	3
PROMEDIO	3.33

Fuente: esta investigación

Grafico 21. Capacidad competitiva de la cooperativa



Fuente: esta investigación, Túquerres 2009

La matriz indica un alta capacidad competitiva proveniente de factores como: participación en el mercado, competitividad en precio, posición financiera, calidad en el servicio, satisfacción del cliente, experiencia, parque automotor, red de agencias, portafolio de servicios, publicidad, y un alto grado de atracción del mercado proveniente de número de competidores, crecimiento de la demanda, crecimiento de la oferta, políticas de seguridad democrática, tecnología implementada en el sector, la dinámica de la matriz indica que deberá utilizar estrategias de segmentación de mercado.

8.3 MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA”

Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices MEF E Y MEF I posee dos dimensiones como son: los resultados totales ponderados del factor interno (eje x), y los resultados ponderados del factor externo (eje y).

Sobre el eje x la matriz IE puede presentar resultados de 1.0 – 1.99 posición interna débil, 2.0 – 2.99 posición mediana, de 3.0 – 4.0 posición interna fuerte.

Sobre el eje y la matriz IE puede presentar resultados de 1.0 – 1.99 posición externa baja, 2.0 – 2.99 posición mediana, de 3.0 – 4.0 posición externa alta.

Si la compañía está en los cuadrantes **I, II, IV**, necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes **VI, VII, I X**, se necesitan estrategias para eliminarse y si están en los cuadrantes **III, V, VII**, se necesitan estrategias para resistir.

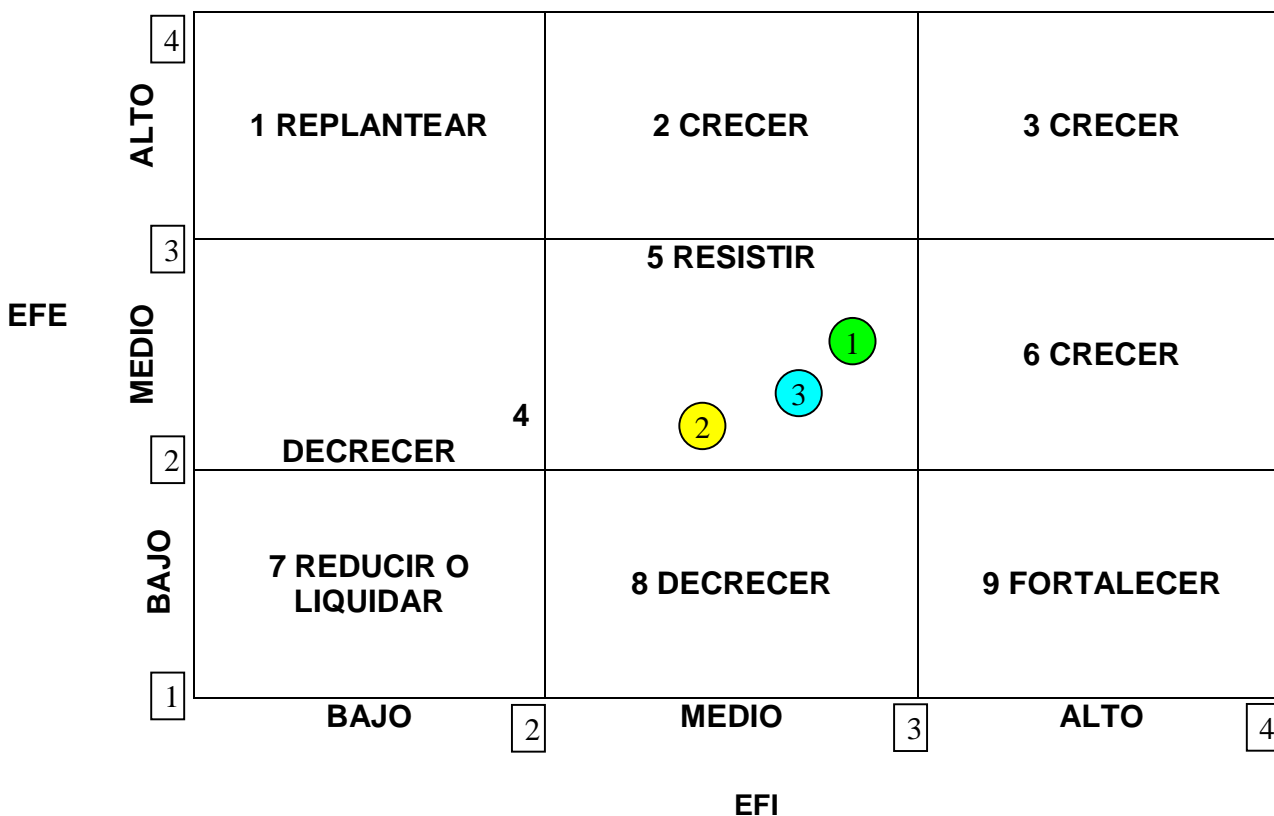
Los resultados de la MEF I para la Cooperativa cootaxtuquerres del Municipio de Túquerres, es de 2.87, el resultado de la MEF E es de 2.43 relacionándose de la siguiente manera en la matriz IE.

Cuadro 55. Matriz IE

	SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS Y ENCOMIENDAS	INGRESOS	% INGRESOS	UTILIDAD	% UTILIDAD	FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
1	COOTAXTUQUERRES LTDA.	247.432.285	38.3	69.491.621	43.3	2.87	2.43
2	TRANS NEIRA	197.210.005	30.6	29.564.281	20.0	2.40	2.21
4	FLOTA GUAITARA	200.652.483	31.0	50.982.341	34.0	2.75	2.32
	TOTAL	645.294.773	100	150.038.243	100		

Fuente informe financiero. Cootaxtuquerres 2008

Gráfico 22. Matriz IE “interna externa” y Análisis



Fuente: esta investigación.

- 1 COOTAXTUQUERRES LTDA 43.3%
- 2 TRANSNEIRA 20%
- 3 FLOTA GUITARA 34%

8.3.1 Análisis de resultados de la matriz IE de la Cooperativa cootaxtuquerres.

La matriz IE señala que la Cooperativa Cootaxtuquerres y Flota Guitara y Transneira se ubican en el cuadrante 5, donde estas se pueden administrar mejor con estrategias de “resista”, esto quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tienen en este momento, donde se debe implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de servicios, manteniendo de tal manera liquidez, buscando reducir los costos y gastos siguiendo una planeación específica que lleve al desarrollo tecnológico, financiero, talento humano y servicios.

8.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Es un instrumento que permite evaluar las estrategias en forma objetiva con base a factores críticos para el existo interno y externo.

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular para la COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES Ltda. Del Municipio de Túquerres, para el desarrollo de esta matriz se toma información de la MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, GE, BCG e IE.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la MEFE y MEFI, y se procedió a ponderar de igual manera. Se entregaron las estrategias alternativas de las matrices DOFA, PEYEA, GE, IE.

A mayor relación entre el factor interno, externo la acción directa que tenga la estrategia mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje. Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, resulta una relación directa que es entre mas alto el puntaje total más atractivas son las estrategias para la COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES Ltda. Del Municipio de Túquerres.

Cuadro 56. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) Cooperativa multiactiva de taxitas de Túquerres Ltda. - Cootaxtuquerres

	POND	PENETR. DE MERC	DESARROLLO DE MERCADO	DESARROLLO DE SERVICIO			
FACTORES INTERNOS CLAVES							
Parque automotor	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Infraestructura propia	0.06						
Calidad en el servicio	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Buen ambiente laboral	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Trabajo en equipo	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Buenos recursos físicos	0.05	3	0.15			4	0.20
Control financiero	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Sistema de precios en promedio al de la competencia	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Prestigio y posicionamiento	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.20
Nivel de endeudamiento	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Capacitación a conductores	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Direccionamiento estratégico	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Establecimiento de planes de acción	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Investigación de mercados	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Valor agregado	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Demandas	0.04						
Publicidad	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
FACTORES EXTERNOS CLAVES							
Crisis Económica	0,08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Volúmenes de Ahorro	0,06	3	0.18	4	0.24	3	0.24
Disponibilidad de Crédito	0,06	4	0.24	4	0.24	3	0.24
Reforma Tributaria	0,06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Situación Política del País	0,08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Reforma laboral	0,06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Nivel de desempleo	0,08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Estilo de vida	0,08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Ingreso Per cápita	0,09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Acceso a tecnología	0,07	4	0.28	4	0.24	4	0.28
Capacidad tecnológica de la competencia	0,07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Intensidad de la competencia	0,08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Servicios sustitutos del sector	0,04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Precio de la Competencia	0,09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
TOTAL			5.94		5.79		5.47

Fuente: esta investigación

Donde:

PA= Puntaje Atractivo

PTA= Puntaje total del atractivo

Escala de calificaciones del atractivo

1= no es atractivo

2= algo atractivo

3= bastante atractivo

4= muy atractivo

0= cuando el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la selección concreta que se considere.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más efectivas son: penetración del mercado con un puntaje de 5.94, desarrollo de mercado con un puntaje de 5.79, la estrategia menos favorable o atractiva resultó ser el desarrollo del servicio, puesto que arrojó un puntaje total de 5.47.

Teniendo en cuenta que Cootaxtuquerres Ltda. Tiene un alto grado de competitividad y cuenta con un ambiente externo a su favor adecuado para él, es muy importante implementar estrategias intensivas que logren eliminar las debilidades para de esta manera convertirlas en fortalezas. Por lo tanto si observamos la MCPE nos podemos dar cuenta que las estrategias más favorables son, PENETRACION EN EL MERCADO, DESARROLLO DEL MERCADO Y DESARROLLO DEL SERVICIO.

DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS

La definición de estrategias es la forma mediante el cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocio que han proporcionado cada una de las matrices de formulación evaluadas en la MPC, aquí solo se presentan las estrategias definidas para la cooperativa.

Después de realizar el respectivo análisis correspondiente con base al diagnóstico interno y externo realizado por la cooperativa, y determinando cuales estrategias le son más favorables en el sentido de aprovechar oportunidades y utilizar de manera eficiente las fortalezas que posee en la actualidad. Como su posicionamiento y prestigio en el mercado, se han seleccionado dos grandes estrategias, lo cual se hizo con pleno conocimiento de las directivas teniendo en cuenta el resultado de las matrices, conjunto con ello se definen estrategias que por su alto grado de atraktividad para la cooperativa son elegidas y se da una descripción de cada una de ellas.

La estrategia es la concreción de las opciones que orientaran las decisiones de la cooperativa Cootaxtuquerres Ltda., sobre actividades y estructura de la organización y fijaran el marco de referencia que guiaran todas las acciones durante los tres años de ejecución del plan.

Al calcular la suma total de puntajes de atracción, estos muestran que la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas que para la cooperativa es la de penetración de mercado, en segundo lugar desarrollo de mercado y por último desarrollo de servicios.

Estrategias de negocio

Penetración del mercado: Teniendo en cuenta que la penetración en el mercado relacionada con mantenerse en un mercado conocido con un servicio conocido, observamos que la COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES cuenta con servicios de calidad tales como servicio de transporte de pasajeros, encomiendas, entre otros, los cuales de cierta manera le han ayudado a mantenerse en el mercado, sin embargo la cooperativa debe diversificar su portafolio de servicios con un nivel óptimo de calidad que marque diferencia frente a sus competidores.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto/mercado en el que trabaja la empresa.

Se puede enunciar como estrategia el quedar en la mente del cliente a través de la promoción y publicidad de la cooperativa, a través de pautas radiales, televisivas y de Internet y de la publicidad que maneja la cooperativa en sus instalaciones esto se hará a través de las siguientes actividades:

-Realizar promoción televisiva, radial y visual dando a conocer el portafolio de servicios de la cooperativa.

-Ampliar el portafolio de servicios, en el cual contenga su propio direccionamiento estratégico.

-Diseñar una nueva imagen corporativa de la cooperativa donde esta sea mucho más visible y llamativa.

9. PROGRAMAS ESTRATEGICOS

9.1 PENETRACION DE MERCADO (IMPLEMENTAR PROGRAMA DE MARKETING)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- a. Establecer y consolidar un sistema de dirección y gestión estratégica
- b. Desarrollar mecanismos para incrementar la participación de la cooperativa en el mercado.
- c. Mejorar el sistema de financiación y captación de recursos para implementar dicho programa.
- d. Establecer un sistema eficiente de gestión de la información y la comunicación, el cual permita quedarse en la mente del cliente a través de la promoción y publicidad de la cooperativa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Establecer y consolidar un sistema de dirección y gestión estratégica

Estrategias y acciones

- a. capacitar al Equipo Directivo en relación a gerencia estratégica y a las necesidades que genera la carencia de un programa de marketing en la cooperativa.
- b. Crear un equipo encargado de la coordinación, seguimiento y control de la La implantación del plan estratégico.
- c. Realizar planes operativos anuales

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desarrollar mecanismos para incrementar la participación de la cooperativa en el mercado

Estrategias y acciones

- a. Ajustar la cultura organizativa de la cooperativa a los objetivos estratégicos para facilitar la implantación de las estrategias, incorporando los siguientes valores: Bienestar, desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

- b. Elaborar e implantar un plan de comunicación interna que incluya reuniones periódicas, campañas de concientización y otras acciones para facilitar el desarrollo del programa de marketing.
- c. Establecer un sistema de publicidad con el cual se de mayor reconocimiento a la cooperativa, mediante el aprovechamiento de los medios de comunicación que existen en la localidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Mejorar el sistema de financiación y captación de recursos para implementar dicho programa

Estrategias y acciones

- a. Definir un plan anual de captación de recursos financieros e inversión.
- b. Establecer análisis financieros horizontales y verticales que permitan determinar que actividades generan crecimiento y cuáles no son rentables, de igual manera determinar un rubro de provisiones para el desarrollo del programa de marketing.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Establecer un sistema eficiente de gestión de la información y la comunicación, el cual permita quedarse en la mente del cliente a través de la promoción y publicidad de la cooperativa.

Estrategias y acciones

- a. Aplicar un sistema de información estratégica para la toma de decisiones
Implantar un sistema de comunicación y divulgación de la información, para dar a conocer a la cooperativa a la comunidad en general, es decir a nivel local, regional, nacional.
- b. Implementar un sistema de análisis de la información, con el objetivo de establecer indicadores y estadísticas. las cuales permitan mantener un control y seguimiento para el cumplimiento del programa de publicidad
- c. Potenciar el uso de las nuevas tecnologías como herramientas fundamentales en la Comunicación

10. PRESENTACIÓN PLAN DE ACCION

Cuadro 58. Plan de acción

Objetivo	Estrategias	Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
Dar a conocer más a la cooperativa a nivel local, regional y nacional para la captación de nuevos clientes	<p>Capacitar al Equipo Directivo en relación a gerencia estratégica y a las necesidades que genera la carencia de un programa de marketing en la cooperativa. Crear un equipo encargado de la coordinación, seguimiento y control de la implantación del plan estratégico.</p> <p>Elaborar e implantar un plan de comunicación interna que incluya reuniones periódicas, campañas de concientización y otras acciones para facilitar el desarrollo del programa de marketing.</p>	el desarrollo y el diseño y ejecución de un programa de marketing	<p>Elaboración de un plan de medios según las disposiciones de la cooperativa para establecer el tipo de publicidad que se necesita.</p> <p>Realizar cotizaciones pertinentes para escoger la mejor alternativa</p> <p>Implementar el plan de medios seleccionado</p> <p>Hacer un seguimiento de usuarios el cual permita determinar el incremento de los mismos después de haber implementado el programa de marketing.</p>	Asamblea general gerencia Equipo de apoyo	Financieros 1.210.000 Humanos Logísticos	1 años	De gestión Responsabilidad Liquides Nivel de costos y gastos Cotizaciones Eficiencia laboral

Objetivo	Estrategias	Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
Ampliar la cobertura actual y por ende incrementar los ingresos de la cooperativa			Elaboración de un estudio de mercadeo donde se practiquen encuestas en carretera de los posibles usuarios del servicio	Asamblea general	financieros	2 años	de gestión
	Realizar estudios de mercadeo	implementar al 100% un equipo de apoyo que lleve a cabo el estudio de mercadeo.	Elaboración de estudio de ruta	gerencia	10.950.000		
	Realizar un cronograma de actividades.	Cubrir el 90% de un nuevo nicho de mercado	Presentación ante el ministerio de transporte el estudio de ruta	Equipo de apoyo	Humanos		de responsabilidad
	Elaboración de presupuesto.		Realización de trámites y disposición del ministerio Apertura y dotación de taquilla en la ciudad de Cali.		Logísticos		capacitación encuestas tramites

Objetivo	Estrategias	Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
Ampliar el portafolio de servicios	Crear un almacén de repuestos y lujos	en un 100% hacer buen uso de la disponibilidad y liquides de fondos internos	Endeudamiento a largo plazo para conformar el plan de acción.	Asamblea general	financieros	1 año	liquidez
					65.500.000		
		En un 100% alcanzar satisfacción del usuario	Tramitar ante los organismos correspondientes la constitución del almacén de repuestos y lujos.	gerencia	logísticos	capital de trabajo	
		En un 80% alcanzar un nivel de liderazgo.	Comunicación con proveedores de insumos para realizar el presupuesto de inversión.	Comité de apoyo	humano	capacidad de endeudamiento	
			Montaje y dotación del almacén de lujos y repuestos.				nivel de costos y gastos
							rentabilidad
							tramites proveedores

Fuente esta investigación

10.1 PRESUPUESTO DE INVERSION

Cuadro 61. Presupuesto de inversión

ESTRATEGIA	VALOR
Penetración del mercado	\$ 1.210.000
Desarrollo del mercado	\$ 10.950.000
Desarrollo del servicio	\$ 65.500.000
TOTAL DE LA INVERSION	\$ 77.660.000

Fuente: esta investigación

ANÁLISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN

Teniendo en cuenta que actualmente la cooperativa cootaxtuquerres Ltda., es una cooperativa de transporte de carácter multiactivo, persona jurídica de derecho privado, de naturaleza privada, empresa asociativa sin ánimo de lucro, patrimonio social variable e ilimitado y número de asociados limitados su radio de acción comprende a nivel departamental y nacional, domicilio en el municipio de Tuquerres.

Los estados financieros se presentan previamente con la firma del revisor fiscal y gerencia, con el fin de comparar con periodos anteriores para encontrar las variantes y así poder llevar los correctivos necesarios.

Para sus registros contable y la preparación y presentación de sus estados financieros básicos, la cooperativa aplica los principios de contabilidad generalmente asestados en Colombia recopilados en el decreto 2649 de 1993 en concordancia con la ley 222 de 1995 y en cuanto no descepen de las normas especiales que para las cooperativas, la superintendencia de la economía solidaria ha implementado como la resolución 1515 del 2001 (P.U.C); y la circular básica contable y financiera # 004 del 2008. Su periodo contable es de un año y utiliza el sistema de contabilidad de causación o por acumulación para reconoceré los hechos económicos.

La cooperativa lleva sus cuentas cumpliendo con las normas e instrucciones contable de la Superintendencia de economía solidaria; a partir de julio del 2003 se aplico la circular básica contable y financiera #013 que derogó todas las resoluciones anteriores y las circulares externas expedidas por La superintendencia de la economía solidaria y el dansocial en materia contable y financiera, a partir de agosto 28 del 2008 se aplica la circular básica contable y financiera # 004 del 2008.

De acuerdo con estas normas Cootaxtuquerres Ltda. Presenta los siguientes estados financieros de propósito general: balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, cambio en la situación financiera, cambio en el patrimonio y las notas como parte integral a los mismos.

Las siguientes son las políticas y prácticas contables establecidas por la cooperativa: Reconocimiento de ingresos, costos y gastos, Inversiones, Propiedades planta y equipo:

En esta perspectiva ha sido indispensable adoptar una actitud de mejoramiento continuo, y es necesario resaltar que para los diferentes sectores en una época como estas con muchas variables, el secreto del mejoramiento de la rentabilidad del patrimonio, utilidades y flujo de caja, está en manos de la misma organización, pero más precisamente en los procesos críticos y claves.

Por tanto la gerencia estratégica a través de su aporte estructural al mejoramiento de los instrumentos necesarios para la utilización eficiente de recursos disponibles hace de este un plan esencial para fortalecer la prestación de su portafolio de servicios a sus asociados y comunidad en general.

Actualmente no existe un presupuesto destinado exclusivamente para ejecución de actividades de mejoramiento tecnológico, de talento humano, estructura organizacional, gestión de calidad o acciones de mercadeo..

DIFUSIÓN DEL PLAN

Una vez definido el plan estratégico para la cooperativa COOTAXTUQUERRES LTDA. Y antes de su implementación es primordial que toda la organización conozca la responsabilidad adquirida en la ejecución del mismo, para ello la generación de espacios para su presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha son fundamentales puesto que es un proceso que amerita un alto grado de compromiso con la organización.

Consejo de administración y gerencia. Serán los encargados de llevar a cabo el proceso de comunicación a través de las diferentes herramientas existentes como circulares en puestos de trabajo, información en carteleras, folletos, foros y otros que ayudan a facilitar la transmisión del mensaje sin distorsión.

De tal manera que las opiniones y/o sugerencias presentadas permitirán fortalecer el plan

Comités de apoyo y gerencia. Serán los encargados de promover reuniones de carácter informático con todo el personal de la cooperativa. En donde se realizara el análisis y las explicaciones respectivas de la importancia y el impacto que tiene la planeación en todas y cada una de las actividades, de la misma manera con los

objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se llevarán a cabo para obtener los resultados esperados en el momento de la ejecución del plan.

Reunión de asamblea general. El plan se dará a conocer a los asociados, los cuales realizarán el estudio, la evaluación y aprobación del plan.

EJECUCION DEL PLAN

El logro de las metas y objetivos en el plan de acción serán el resultado de la ejecución de las líneas de actuación que se define en el plan.

Sobre el desarrollo del plan deberá realizarse un control de manera continua y permanente en donde se dará a conocer su desarrollo de la misma manera que se evaluara si corresponde con el planteamiento inicial o si se producen desviaciones. El plan de acción deberá ser revisado periódicamente con el fin de controlar su ejecución dando lugar a propuestas de mejoramiento o estructuración del mismo.

Las principales guías metodológicas a utilizar para el desarrollo del seguimiento de cada una de las acciones son:

- ✓ Definir indicadores medibles y metas a alcanzar para cada una de las acciones.
- ✓ Establecer mecanismos internos de revisión permanente de objetivos y definición de nuevas metas.
- ✓ Formación de grupos de trabajo responsables de la ejecución de las acciones de mejoramiento a partir de la movilización e implicación de recursos necesarios para el alcance de los resultados propuestos e integración de grupos de trabajo heterogéneos buscando así conocer las diversas perspectivas presentes en la cooperativa.

La metodología propuesta para el seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas es:

- a) Definición de equipos de trabajo y la persona responsable en cada uno de ellos de garantizar el desarrollo de las acciones definidas en el plan de acción. Así mismo serán tareas bajo su responsabilidad las siguientes:
- b) Adoptar una decisión de común acuerdo con la dirección en relación a los objetivos y metas operativas esperadas a alcanzar por el grupo.

- c)** Establecer patrones de actuación de cada uno de sus miembros
- d)** Elaborar un plan detallado de tareas teniendo en cuenta metas a alcanzar en el tiempo.
- e)** Identificar los integrantes del equipo de trabajo responsable del desarrollo y avance de tareas.
- f)** Gestionar recursos para el seguimiento y control de actividades asignadas así como la supervisión y motivación del personal.
- g)** Mantener relaciones constantes con otros responsables de grupos buscando sinergia de tareas y el establecimiento de acciones comunes.
- h)** Control de la disponibilidad de tiempo del grupo de trabajo buscando niveles óptimos para el logro del calendario propuesto en relación a las metas fijadas.
- i)** Controlar el grado de avance de las tareas a través de herramientas que permitan el seguimiento de las acciones con el fin de conocer los aciertos y desaciertos en relación con los objetivos previstos, así como los medios para mantener un nivel de información y comunicación constante con la dirección.

11. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION DE LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES LTDA.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sea en el momento preciso.

El paquete de los indicadores puede variar su tamaño, de acuerdo al tipo de negocio, sus necesidades específicas y los proyectos que trabaja.

El desempeño de una empresa se mide de acuerdo a sus resultados y estos a su vez se miden a través de los índices de gestión ya expresados anteriormente.

“Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse”

Indicadores gerenciales de desempeño

Índice	Medidas	Estándar
Eficiencia del talento humano	$\frac{\# \text{ de clientes atendidos}}{\# \text{ de funcionarios}}$	93%
Eficiencia del servicio	$\frac{\# \text{ de clientes atendidos}}{\text{total de clientes proyectados por día}}$	94%
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	83%
Capital neto de trabajo	Activo corriente – pasivo corriente	75%
actividad	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{activo fijo}}$	60%
Revisión de gastos	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{impresos totales}}$	15%

Fuente: esta investigación Túquerres

Indicadores del impacto al trabajo

Índice	Medidas	Estándar
Satisfacción empleado	al $\frac{\text{No de recompensas otorgadas}}{\text{No de recompensas estipuladas}}$	65%
Satisfacción usuario	al $\frac{\text{No de reclamos atendidos}}{\text{total de reclamos}}$	92%
satisfacción empleados	de $\frac{\text{No de reclamos empleados / semana}}{\text{total reclamos empleados / mes}}$	5%
Satisfacción usuarios	de $\frac{\text{No de reclamos usuarios / semana}}{\text{total reclamos usuarios / mes}}$	4%

Fuente: esta investigación Túquerres

Indicadores de actividad

Índice	Medidas	Estándar
Decisiones	$\frac{\text{No de decisiones ejecutadas}}{\text{No de decisiones tomadas}}$	75%
Capacitación	$\frac{\text{Cursos de capacitación efectuadas}}{\text{Cursos de capacitación planeados}}$	92%
Reuniones de trabajo en equipo	$\frac{\text{No de reuniones realizadas}}{\text{No de reuniones planeadas}}$	70%

Fuente: esta investigación Túquerres

Indicadores de competitividad

Índice	Medidas	Estándar
Competitividad en precio del servicio	$\frac{\text{Precio del servicio propio}}{\text{Precio del servicio de la competencia}}$	75%
Variación de la participación en el mercado	$\frac{\text{Participación del mercado en el año anterior}}{\text{participación del mercado del año actual}}$	70%

Fuente: esta investigación Túquerres

Indicadores de seguridad industrial

Índice	Medidas	Estándar
Frecuencia	$\frac{\text{accidentes con pérdida de tiempo}}{\text{horas hombre trabajadas}}$	60%
Severidad	$\frac{\text{Días cargados + días perdidos}}{\text{horas hombre trabajadas}}$	92%
Accidentabilidad	$\frac{\text{Total de accidentes}}{\text{Fuerza laboral}}$	70%
Tasa de riesgo	$\frac{\text{Días perdidos}}{\text{Fuerza laboral}}$	

Fuente: esta investigación Túquerres

12. CONCLUSIONES

La falta de una planeación estratégica en la COOPERATIVA MULTIACTIVA TAXISTAS DE TUQUERRES LTDA. COOTAXTUQUERRES, le ha impedido obtener y analizar la información necesaria para poder anticiparse y decidir sobre su direccionamiento estratégico hacia el futuro.

Una de las debilidades con las que cuenta la cooperativa es la falta de su respectiva visión y misión, lo cual no le han permitido tener un mejoramiento continuo e innovación constante para mantenerse competitiva en el mercado.

La falta de valor agregado en el portafolio de servicios, no permiten acaparar mayor número de clientes, donde la competencia se convierte fuerte y con mayor crecimiento económico.

No contar con alianzas estratégicas ha generado que la competencia desleal acapare mayor número de usuarios del servicio de transporte de pasajeros, lo que ha conllevado a pérdidas financieras.

COOTAXTUQUERRES, presta servicios de transporte y encomiendas a la comunidad, lo cual refleja que tiene un posicionamiento fuerte, donde se encuentra constituida con un buen parque automotor y con talento humano idóneo para los diferentes cargos de la cooperativa.

Dentro del diagnóstico que se le hizo a la Cooperativa se encontraron diversas fortalezas, que ayudan a un mejor proceso administrativo como lo son; liderazgo, comunicación, control y en si todo su clima organizacional, los cuales hacen que tenga un posicionamiento fuerte.

Del análisis externo, se puede resaltar la importancia de las festividades en la reactivación del sector, además de cómo variables económicas tales como: el precio de los combustibles, que afecta de manera importante el costo del servicio.

Según el análisis de vulnerabilidad la Cooperativa se encuentra preparada para hacer frente a los acontecimientos que le representen algún tipo de desequilibrio en la prestación de los servicios.

El mercado en el que se desenvuelve la cooperativa muestra oportunidades importantes para su desarrollo, donde la organización tiene el reto de estar innovando sus procesos internos para prepararse para la apertura hacia nuevos nichos.

Dentro del plan estratégico formulado, se contemplan las mejores opciones estratégicas en pro del crecimiento y fortalecimiento de toda la cooperativa, por

ende el compromiso por parte de la administración de la cooperativa debe ir encaminado a mejorar a un mas la satisfacción tanto del personal como el de sus clientes.

En el análisis realizado se pudo denotar la importancia que tiene la planeación estratégica para una actitud de cambio a la que debe asumir la organización, puesto que de aquí depende el aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno, de esta manera se pueda determinar y clarificar las políticas, estrategias y planes de acción con miras al crecimiento y éxito de la cooperativa.

13. RECOMENDACIONES

En la parte administrativa de la cooperativa cootaxtuquerres Ltda. Se debe empezar a buscar alianzas estratégicas con las empresas que representan competencia, con la cuales se pueda fijar unas reglas de juego que disminuya la llamada guerra de centavos que se maneja entre los despachadores.

Dentro de la parte directiva se debe realizar un seguimiento y una revisión para el cumplimiento de las funciones y normas establecidas en los estatutos de la cooperativa, en pro de alcanzar objetivos y metas, generando así un servicio con calidad.

Es necesario crear el área de talento humano para generar mayor organización y estimulación para el personal que labora en la Cooperativa, de esta manera saber orientar los diferentes problemas que se pueden presentar a la hora de cumplir con la actividad delegada.

Adaptar políticas salariales a corde al nivel de capacitación, funcionalidad y competencia.

Desarrollar frecuentemente tutorías entre gerencia y colaboradores para canalizar el desempeño individual y del equipo, lo cual permitirá focalizar al talento humano en las metas y expectativas de la cooperativa.

Gestionar programas de formación y desarrollo para el crecimiento individual y colectivo de colaboradores de la cooperativa por medio de capacitaciones y talleres.

Para vincular nuevo personal a la cooperativa debe hacerse mediante un proceso de selección en donde se tenga como objetivo contratar a trabajadores idóneos para el cargo, cumpliendo con el perfil correcto y se les brinde una remuneración adecuada.

Crear una lista de cliente fieles a quienes se les pueda aplicar un programa de incentivos para la utilización del servicio, tales como obsequios de llaveros, lapiceros y almanaques en fin a de año.

Crear comités de apoyo para el seguimiento y cumplimiento del plan estratégico propuesto.

Si bien es cierto lo anterior es importante, la condición básica necearía para que el plan estratégico permita alcanzar resultados exitosos son los deseos y la voluntad que tengan todos y cada uno de los empleados y en especial de los asociados, para participar en una forma positiva, objetiva y constructiva en el proceso, y el

apoyo que recibe el mismo por parte de la dirección, contribuyendo así en la generación de políticas de disminución de costos y gastos que la administración considere conveniente para maximizar el rendimiento de la inversión por medio de las utilidades y el crecimiento sostenido del capital

BIBLIOGRAFÍA

- ALCALDÍA MUNICIPAL DE TÚQUERRES. Plan de Ordenamiento territorial. 2008
- ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en la ciencia de la administración. México: Trillas S.A., 1971. 380 p.
- CASTRILLON, Manuel Garzón. Planeación Estratégica. Bogotá: Universidad Nacional a Distancia UNAD, 2008. 180 p.
- DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Indicadores económicos, 2007-2008.
- DAVID, Fred. La gerencia estratégica: Serie empresarial. Bogotá: Legis, 1995. 220 p.
- GARCIA, Ricardo y MARTINEZ, Carlos. Técnicas de planeación. Bogotá: 3R Editores, 2001. 382 p.
- GOODSTEIN, Leonardo D; NOLAN, Timothy M; y PFEIFFER J., William. Planeación estratégica Aplicada. México: Mc Graw Hill, 2003. 450 p.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 2001. 300 p.
- MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a ed. Bogotá: Mc-Graw Hill, 2005. 320 p.
- PORTER, Michel. Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Bogotá: Mc-Graw Hill, 2004. 180 p.
- SELLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1997. 283 p.
- SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 8ª ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. 150 p.
- _____. Planeación y gestión estratégica. 4ta ed. Bogotá: RAM, 1996, 346 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.ccdepasto.org.co/sitio>

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/plaestrategica.htm>

http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=34

<http://www.minminas.gov.co/minminas>

<http://www.politecnicomayor.com/NormasIcontec.pdf>

<http://www.ulibertadores.edu.co/?idcategoria=1796#>

ANEXOS

Anexo A. GUIA DE ENCUESTAS

OBJETIVO: Orientar al personal de encuestadores en la correcta aplicación de las encuestas para lograr mayor objetividad en el procesamiento de los datos y análisis de la información.

1. Marque con una (X) en el recuadro según su respuesta
2. Marque con una (X) la casilla indicando el medio a través del cual el Encuestado conoció a la cooperativa
3. Indique según corresponda marcando con (X) la razón por la cuál Utiliza los servicios que ofrece la cooperativa
4. Señale con (X) los servicios que adquiere en la cooperativa.
5. Indique con una (X) su grado de satisfacción de 1 a 5 con la adquisición de Servicios en la cooperativa de la siguiente manera:
 - 1 Si esta completamente insatisfecho
 - 2 Si está Insatisfecho
 - 3 Si esta regularmente satisfecho
 - 4 Si esta Satisfecho
 - 5 Si esta completamente satisfecho
6. Califique de excelente Bueno Regular o Deficiente, marcando con una (X) la casilla que considere.

Anexo B. FORMATO DE ENCUESTA

GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES Ltda.

RESPECTO A LA ADQUISICION DE LOS SERVICIOS

POBLACION CIUDAD DE TUQUERRES

Ayúdenos a mejorar

Por favor dedique unos pocos minutos de su tiempo a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas única y exclusivamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1. ¿Ha utilizado los servicios que se ofrecen en la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda.?"

ADQUISICION DE SERVICIOS EN LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES Ltda?	SI	NO
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿A través de qué medio de comunicación conoció acerca del la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda.?"

MEDIOS A TRAVES DE LOS CUALE SE CONOCE LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES Ltda.	Radio		Otro cual?	
	TV			
	Internet			

3. Díganos cuál es la razón por la cual usted utiliza los servicios en la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda.?"

RAZONES DE UTILIZACION DE SERVICIOS	Comodidad	
	precios	
	Atención	
	Puntualidad	
	publicidad	

4. Señale los servicios que adquiere en la COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES Ltda.

SERVICIOS QUE ADQUIERE	Transporte	
	Servicio de encomienda	
	Mantenimiento	
	Venta de insumos	

5. Califique el grado de satisfacción que ofrece la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda . en una escala de 1 a 5, donde 5 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

SATISFACCION	1	2	3	4	5
COMODIDAD					
PRECIO					
ATENCION					
PUNTUALIDAD					
PUBLICIDAD					

6. ¿Como califica los Servicios que presta nuestro personal de:

SERVICIOS	EXCEL	BUENO	REG	DEFIC.
conductores				
despachadores				

GRACIAS!
Por responder a esta encuesta

Fuente. Este estudio

Anexo C. FORMATO DE ENCUESTA

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES Ltda.

PERSONAL INTERNO

Ayúdenos a mejorar

Por favor dedique unos pocos minutos de su tiempo a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas única y exclusivamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

1. ¿Conoce usted la misión y la visión de la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda.?

SI: _____

NO: _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la cooperativa COOTAXTUQUERRES Ltda.?

A: 0 a 6 meses: _____

B: 6 a 12 meses: _____

C: 1 a 2 años: _____

D: 2 a 4 años: _____

E: 4 años en adelante: _____

2 ¿Se realizan reuniones de talento humano, con el fin de escuchar inquietudes de la situación actual y del mejoramiento continuo de la cooperativa con periodicidad?

SI: _____ NO: _____

3 ¿Participa activamente de estas reuniones?

SI: _____ NO: _____

4 ¿Cómo califica el ambiente laboral?

a. Excelente: _____

b. Aceptable: _____

c. Deficiente: _____

5 ¿La cooperativa incentiva el logro y éxito de sus trabajadores?

SI: _____ NO: _____

6 ¿Existe solidaridad y trabajo en equipo?

SI: _____ NO: _____

7 ¿Recibe capacitación necesaria para el desarrollo de sus funciones?

SI: _____ NO: _____

8 ¿Existe seguridad en el trabajo?

SI: _____ NO: _____

GRACIAS!

Por responder a esta encuesta

Fuente. Este estudio

Anexo D. FORMATO DE ENTREVISTA

FORMATO DE ENTREVISTA GERENCIA

ENTREVISTADO _____

CARGO _____

1. cuando fue fundada la cooperativa, y quien la fundo.
2. La cooperativa tiene misión y visión.
3. En qué lugares inicialmente opero la cooperativa?.
4. En la actualidad como está constituida la cooperativa?.
5. Con cuantos asociados cuenta la cooperativa en la actualidad?.
6. Cuáles son las sedes en las que opera actualmente.
7. Cuáles son los requisitos para operar legalmente?.
8. Cuáles son las rutas autorizadas para prestar el servicio?.
9. Se cuenta con manuales de funciones?
10. Maneja programas de motivación al personal?.
11. Posee la cooperativa un procesamiento para las sanciones respectivas ?
12. La cooperativa tiene medios de publicidad?
13. La cooperativa cuenta con un programa contable adecuado?
14. La cooperativa realiza planificación anual.
15. Realizan estudio de mercado en el entorno donde opera la cooperativa?
16. La cooperativa cuenta con la debida estrategia para competir y permanecer?
17. La cooperativa tiene una organización definida que este reflejada mediante un organigrama formal?
18. Como está constituido el parque automotor.

19. La cooperativa contrata a sus conductores, despachadores y personal interno después de un reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas de conocimientos respectivas y de acuerdo al cargo a desempeñar?.

20. La cooperativa cuenta con objetivos y metas definidas cuales?.

Fuente. Este estudio

Anexo E. ORGANIGRAMA - COOPERATIVA COOTAXTUQUERRES LTDA.

