

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA
“ COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA” EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

RICARDO ANDRÉS AGUIRRE TOBAR
DIEGO BERNARDO BURBANO BENAVIDES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA
“ COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA” EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

RICARDO ANDRÉS AGUIRRE TOBAR
DIEGO BERNARDO BURBANO BENAVIDES

Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor :
Doctor OSCAR BENAVIDES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2005

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimientos a :

Personal administrativo y operativo de la empresa COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES TDA. en la ciudad de San Juan de Pasto.

Doctor OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ, Asesor del Trabajo de Grado.

Doctores CARLOS ARTURO RAMÍREZ y NELSON ARTURO, Jurados Evaluadores del Trabajo de Grado.

Cuerpo Docente y Administrativo del Programa de Especialización en Alta Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 TEMA	16
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 AREAS DE INVESTIGACIÓN	17
1.6 JUSTIFICACIÓN	17
2. MARCO DE REFERENCIA	19
2.1 ANTECEDENTES	19
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 Las estrategias competitivas genéricas de Porter	21
2.2.2 Planeación Estratégica	26
2.2.3 Proceso Administrativo	30
2.2.4 indicadores de gestión	31
2.3 MARCO LEGAL	32
3. METODOLOGÍA	34

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.	37
4.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	37
4.1.1 Aspectos Generales	37
4.1.2 Cumplimiento de estatutos	38
4.1.3 Estructura Administrativa	39
4.1.4 Clima Laboral	42
4.1.5 Aspectos operativos y de infraestructura	44
4.1.6 Planeación	45
4.1.7 Organización	46
4.1.8 Dirección	47
4.1.9 Control	47
4.1.10 Soportes	48
4.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO	49
4.2.1 Razones Financieras e Indicadores	49
4.2.2 Factores no financieros en decisiones financieras	56
4.3 VALORACIÓN DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE EXTERNO	58
4.4 RESUMEN SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	75
4.5 ASPECTOS OPERATIVOS	78
5. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	82

6. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	86
7. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.	87
7.1 PRESENTACIÓN	87
7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	88
7.3 METAS ORGANIZACIONALES	88
7.4 ACTIVIDADES	89
7.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. PERÍODO 2006 – 2010	93
7.6 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	94
8. RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	103

RESUMEN

Se obtuvo y analizó la información referente a la propuesta de un plan de mejoramiento administrativo para la “cooperativa americana de transportadores Ltda” en la ciudad de san juan de pasto, a fin de plantear un plan de mejoramiento administrativo que le proporcione a la empresa un mejor balance social.

Con este estudio se realiza una reflexión sobre la forma en la cual se adelanta la administración de la cooperativa americana para que sea capaz de proponer nuevas oportunidades a los habitantes de pasto.

ABSTRACT

It is hoped to obtain and analyse adequate information concerning the propuesta de un plan de mejoramiento administrativo para la “ cooperativa americana de transportadores Ltda” en la ciudad de san juan de pasto, have on the managers, and at the same time in motivating in the system. in such a way as to guide the motivacional process and maximize the utilitarries, all with the aim of actively participating in the construction of a more fair and balance society.

This research project is a support in the reflection concerning the way in which the role of the administration system in the cooperativa americana so as to able to provide more opportunities for the pasto's people.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de Mundialización, Globalización, Regionalización e Integración económica, condicionan en forma determinante los cambios en la realidad de las sociedades, especialmente en la capacidad de gestión de las empresas y los gobiernos. Precisamente, el propósito de este trabajo de investigación consiste en proponer un plan de mejoramiento administrativo de la empresa “ Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.”, con el objeto de brindar a la comunidad y a las personas interesadas de la entidad, una herramienta que sirva de guía segura y confiable, que abarque los aspectos administrativos y financieros indispensables para el desarrollo de sus operaciones, con el fin de canalizar adecuadamente los recursos humanos, físicos, materiales, financieros y de información necesarios para el normal funcionamiento de la entidad.

El establecimiento de la visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le aporta un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos, las estrategias y políticas de la cooperativa y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles.

La elaboración de herramientas administrativas debe constituirse en el inicio de una nueva etapa de desarrollo en la administración del talento humano de la cooperativa, por lo tanto, se tienen que realizar con el fin de establecer las responsabilidades de cada cargo, las relaciones de coordinación y la manera en que se puede asumir un verdadero control sobre el desempeño de los trabajadores.

Es por este motivo que la Gerencia comparte plenamente la necesidad de establecer mecanismos de indicadores de gestión, que ayuden al mejoramiento continuo, tanto de la calidad como de la atención que se brinda a los usuarios.

En éste orden de ideas, el propósito de éste trabajo es presentar algunos elementos en torno al desarrollo administrativo y financiero de una empresa transportadora, y la forma en que sean asumidos los cambios al interior de la organización va a condicionar su desempeño económico-social.

Este estudio consta de seis (6) capítulos en los cuales se presenta el desarrollo del proceso investigativo en los siguientes términos :

En el capítulo 1 se identifica el problema de investigación, para lo cual se aportan principalmente la descripción del problema, objetivos y justificación del estudio.

En el Capítulo 2 se plantea el Marco de Referencia que sirvió de base teórica para el estudio adelantado, destacando aquí dos aspectos básicos, como son las propuestas de Michael Porter y los criterios de planeación estratégica.

En el capítulo 3 se indica la metodología que se siguió para la recolección, presentación y análisis de la información que la investigación requirió para el alcance de los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos en desarrollo del estudio se presentan y analizan en el Capítulo 4. El plan de mejoramiento se plantea en el Capítulo 5 y las Recomendaciones en el Capítulo 6.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TEMA

Diagnóstico Administrativo y perspectivas de mejoramiento de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dada la importancia que durante toda su historia ha tenido la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. en el desarrollo socioeconómico local, se perfila como uno de los principales polos de desarrollo de la región en materia de transporte urbano de pasajeros, puesto que contribuye a la generación de empleo e ingresos para así cumplir a cabalidad su objeto social.

Por tal razón, es importante realizar un estudio para analizar si la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. ha cumplido sus objetivos, políticas y estrategias a través del manejo adecuado de los recursos humanos y económicos invertidos y de la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización de manera que satisfaga a sus asociados y a la comunidad en general con la prestación del servicio. Además, es necesario que se lleve a cabo un control de la información financiera, es decir, que la utilización de registros e informes permitan comparar lo logrado con lo programado.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del aspecto administrativo de la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. de la ciudad de San Juan de Pasto, para plantear perspectivas de mejoramiento que contribuyan a un mejor desempeño de sus directivos y de la prestación del servicio?.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General. Proponer un plan de mejoramiento administrativo de la empresa “Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.” con el fin de que alcance un alto nivel de desarrollo.

1.4.2 Objetivos Específicos.

✍ Identificar la situación actual de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. mediante un análisis del aspecto administrativo.

✍ Realizar el diagnóstico identificando las variables internas y externas a través de la aplicación de la matriz DOFA.

✍ Diseñar una propuesta a través de la formulación de estrategias y herramientas que aseguren el mejoramiento de la calidad de los servicios.

1.5 ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

El tema de investigación se encuentra enmarcado dentro del área Administrativa.

La Administración consiste en darle forma, de manera constante, a las organizaciones donde toda actividad humana necesita planificarse, teniendo en cuenta los elementos básicos para su desarrollo de manera que los resultados puedan valorarse en términos de productividad y competitividad integral. Calificar la gestión de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. proporciona herramientas que facilitan la participación en la toma de decisiones buscando su propio desarrollo y fortalecimiento para que de esta manera contribuya al progreso de la región.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En un mundo globalizado como el actual, es necesario que las empresas del medio se adapten a esas realidades para poder sobrevivir y mantenerse dentro del

ámbito de la excelencia y calidad. Por lo tanto, se debe asumir la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos organizacionales. En estos momentos en que se habla de crisis económica, de competencia interna y externa, muchas empresas han resultado seriamente afectadas por la falta de planeación a mediano y largo plazo. Detrás de esto, existe una gran variedad de pequeños males que impiden el buen funcionamiento de una organización.

Por lo anterior, se analizaron los procesos administrativos y financieros que servirán como herramienta para obtener e identificar sus fortalezas y debilidades que presenta al interior de la organización y también conocer las oportunidades y amenazas del medio en que se desarrolla, esto ayudará a los directivos a formular estrategias que permitan obtener mayor crecimiento y rentabilidad, logrando que la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. genere un resultado positivo en el mercado, teniendo en cuenta el Plan de Mejoramiento, con el que se pretende alcanzar una óptima prestación del servicio, ya que la participación del usuario es indispensable, por lo cual se debe considerar a éste como elemento activo en este proceso.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

En las bibliotecas de las Universidades y Centros de Capacitación Superior en la Ciudad de San Juan de Pasto, se encuentran estudios relacionados con Cooperativas de transporte urbano de pasajeros, entre los cuales se destacan los siguientes:

“Diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.” realizado en 1.998 por PÉREZ PANTOJA, Porfirio Arvey estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad Cooperativa de Colombia.

“Organización y Control del Sistema Administrativo y Financiero de la Cooperativa de Transportes Urbanos Ltda. Cootranur” realizado en 1.987 por BURBANO O., Luis R. e INSANDARA TIMANA, Edgar A., estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Mariana.

“Diagnóstico de la Situación del Transporte Urbano de Pasto”, realizado por BURBANO, Javier. Universidad de Nariño. 1980.

Dichos estudios fueron de gran utilidad para el proceso de investigación de este trabajo de grado. En los trabajos citados, se destacan dos aspectos fundamentales que es necesario reseñar en este estudio, como son los relacionados al sector solidario de la economía y al ejercicio de la actividad transportadora.

Una organización solidaria debe cumplir ciertos fines como: Promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden el pensamiento solidario, crítico y emprendedor; contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, participar en diseño y ejecución de planes, programas y proyectos; participar en el desarrollo económico y social del país; garantizar a sus miembros la participación y acceso sin discriminaciones a la formación e información, trabajo, propiedad, gestión y distribución equitativa.¹

¹ Corporación Surandina. Curso Básico Intensivo de Economía Solidaria. San Juan de Pasto. p. 20

Las rigen principios como: Prevalencia del ser humano; la esencia del espíritu para contribuir con los demás partiendo del ser humano como individuo; organización con una estructura administrativa clara; libre adhesión y retiro, es decir que deben ser organizaciones abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios; propiedad asociativa, es decir que los asociados contribuyen de manera equitativa al patrimonio de su empresa; participación económica de los asociados, formación e información, es decir que la empresa debe generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias; servicios a la comunidad; el carácter de empresa, integración con otras organizaciones del sector; promoción a la cultura ecológica solidaria².

El Cooperativismo en Colombia está cada vez más apoyado por los organismos estatales y por los pertenecientes al sector privado que procuran por todos los medios el progreso material y moral del hombre ya que estas dan importancia primordial a las personas; los mismos miembros son sus dueños; las rigen principios democráticos y como empresas económicas, pese a que no es el afán de lucro sino sus necesidades lo que las motiva, son tan eficientes y competitivas como las demás empresas en el mercado.

Las cooperativas están creando nuevos empleos y oportunidades tanto para hombres como para las mujeres y los jóvenes, cuya participación aumenta permanentemente. Las cooperativas generan una cultura cuyos valores y su ética fijan las normas de la industria, y en algunos países, se considera a las cooperativas más fidedignas que las empresas y corporaciones tradicionales precisamente por ese motivo. Incluso, se afirma que en estos países son constructoras de la comprensión y la colaboración entre personas de diversos orígenes culturales y diferentes niveles de ingreso.

El transporte público desempeña una función crítica en muchas grandes áreas metropolitanas donde mas del 50% de los trabajadores dependen de el para desplazarse desde y hasta su lugar de trabajo.

El servicio de transporte urbano y suburbano de pasajeros al que se accede mediante el pago de una tarifa fijada y que se lleva a cabo con servicios regulares establecidos en rutas señaladas, horarios establecidos y paradas específicas en donde muchas ciudades de tamaño medio cuentan con sistema de transporte rápido ferroviario por el otro lado, las grandes ciudades y por supuesto muchas pequeñas, disponen de autobuses, colectivos, taxis, aerovan.

² ibid. p. 21.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Las estrategias competitivas genéricas de Porter. Michael E. Porter definió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- ? El liderazgo en costos totales bajos
- ? La diferenciación
- ? El enfoque³

El liderazgo en costos totales bajos. Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

³ PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business School : 1980.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Texas Instruments, Black & Decker y Dupont.

La diferenciación. Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes – Benz (Diseño e imagen de marca), Caterpillar Motor (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque. La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. La empresa The Martin – Brower Co. es uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (actualmente sólo le distribuye a McDonald´s).

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos :

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b. La rivalidad entre los competidores. Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

d. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás

e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala. Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto. Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. Inversiones de Capital. Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Actualmente en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala. Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los Canales de Distribución. En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental. Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las

compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada explica que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

2.2.2 Planeación Estratégica. Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa u organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa u organización, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro⁴.

Este proceso aplicado en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. busca encontrar respuestas a las siguientes preguntas :

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Teoría – Metodología. Incluye Guía para el Diagnóstico. Universidad de los Andes. Cuarta edición. Bogotá : 1999

- ¿ Dónde quiere ir la empresa ?
- ¿ Dónde esta hoy la empresa ?
- ¿ A donde debe ir la empresa ?
- ¿ A dónde puede ir la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. ?
- ¿ A dónde irá la empresa ?
- ¿ Cómo está llegando la empresa a las metas planteadas?

El objetivo de la Planeación estratégica tampoco es eliminar los riesgos, ni minimizarlos. Su finalidad es asegurarse que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

En el proceso de planeación y gestión estratégica se distinguen algunas etapas :

1. Diagnóstico administrativo, financiero y valoración del cliente externo. Puede llamarse diagnóstico estratégico.
2. ANÁLISIS DOFA. Con base en el diagnóstico estratégico, se realiza el Análisis DOFA. En este estudio, la matriz DOFA se la diseña con base en los siguientes factores :

CAPACIDAD DIRECTIVA :

- ? Imagen corporativa
- ? Uso de planes estratégicos
- ? Liderazgo
- ? Comunicación y control gerencial
- ? Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- ? Agresividad para enfrentar la competencia
- ? Sistemas de control
- ? Sistemas de toma de decisiones

CAPACIDAD COMPETITIVA

- ? Calidad de servicio
- ? Satisfacción del usuario
- ? Participación del mercado
- ? Diversificación de servicios

CAPACIDAD FINANCIERA :

- ? Acceso a capital cuando lo requiere
- ? Grado de endeudamiento
- ? Rentabilidad
- ? Liquidez, disponibilidad de fondos internos

CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA :

- ? Parque automotor
- ? Nivel tecnológico
- ? Instalaciones locativas

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO :

- ? Nivel académico del personal administrativo
- ? Nivel académico del personal operativo
- ? Ausentismo
- ? Pertenencia
- ? Motivación
- ? Presentación personal operativo

ECONOMICOS :

- ? Creación de nuevos impuestos
- ? La reforma laboral
- ? Tendencia a reducir la inflación

POLÍTICOS :

- ? Madurez en la clase política del país
- ? Credibilidad en algunas instituciones del estado.

SOCIALES :

- ? Incremento de la población
- ? Incremento del índice delincencial
- ? Crisis de Valores
- ? Incoherencia en los medios de comunicación
- ? Accidentalidad

TECNOLÓGICOS E INFRAESTRUCTURA :

- ? Infraestructura vial
- ? Congestión vehicular

COMPETITIVOS :

- ? Nuevos competidores
- ? Aceptación del servicio
- ? Competencia desleal

GEOGRAFICOS :

- ? Vías de acceso

3. Direccionamiento estratégico. Se formula un plan de mejoramiento de la gestión empresarial, anotando la visión, la misión y los objetivos globales, que desea alcanzar (o debe alcanzar) la cooperativa. Aquí se detectan áreas estratégicas (que en el estudio es la Gerencia) y se proponen opciones estratégicas tales como análisis estratégico, análisis vectorial, análisis portafolio, entre otros.

4. Luego se hace la formulación estratégica, con el diseño y presentación de proyectos estratégicos, planteamiento de estrategias para la ejecución de esos proyectos, planeas de acción y la construcción de un presupuesto adecuado.

En la Cooperativa Americana de Transportadores no se adelanta ningún proceso de Planeación Estratégica.

5. Para determinar o establecer el nivel de éxito en la ejecución estratégica del plan, se aplican los indicadores de gestión, que en este estudio, valoran el comportamiento de la administración de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. bajo criterios de la información contable y no financiera.

Un proceso de planeación estratégica en la Cooperativa se debe desarrollar en tres niveles :

NIVEL I. Planeación estratégica corporativa, realizada por la Asamblea General de Asociados, liderada por el Consejo de Administración.

NIVEL II. Planeación estratégica funcional, realizada por el Consejo de Administración y la Gerencia

NIVEL III. Planeación estratégica por áreas funcionales o unidades estratégicas, donde es básica la participación del talento humano de la cooperativa.

2.2.3 Proceso Administrativo. El Proceso Administrativo es un proceso de secuencia cíclica, que hace interactuar sus cuatro funciones: Planeación, Organización, Dirección y Control.

? **Planeación.** Las empresas no trabajan sobre la base de la improvisación. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La planeación figura como la primera función administrativa que implica proyectar la acción futura, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficientes para establecer o determinar el trabajo que debe realizar el grupo para alcanzar los objetivos propuestos. La Planeación empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. Esta función determina a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. Comprende la Toma de Decisiones porque supone elegir entre varias alternativas. Existe una planeación tanto a corto como a largo plazo o Estratégica en la que se define una serie de planes o elementos como son: los objetivos, misión, visión, estrategias, procedimientos, políticas, programas, entre otros.

? **Organización:** Es la función administrativa que permite coordinar e integrar las actividades de todos y cada uno de los elementos que compone una empresa para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en pos de alcanzar un objetivo. Dentro de la organización se distingue para su estudio principios como: la Coordinación, autoridad, liderazgo, especialización, cadena de mando y responsabilidades.

? **Dirección.** Es la función de la administración que se encarga de buscar estrategias para los integrantes organizados de un empresa de manera que le permita influir sobre las personas de la misma; para que trabajen de una forma organizada y conjunta contribuyendo así con el logro de los objetivos planeados con anterioridad, involucra actividades como: la motivación, la comunicación, el liderazgo, entre otros aspectos propios de la función.

? **Control.** Definido como el proceso mediante el cual se realiza el esfuerzo orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos y estar en capacidad de determinar el desempeño de los trabajadores, actividades y procesos. Todo control se realiza bajo un plan teniendo en cuenta lo programado o proyectado y lo que se esta ejecutando.

2.2.4 Indicadores de Gestión. Implementar un sistema de gestión de calidad en las empresas y hablar de las normas ISO produce fobia a empresarios experimentados y a excelentes profesionales, pues las consideran temas de especialistas, pero al mismo tiempo esos empresarios y profesionales sienten preocupación y anhelan implementar sistemas de gestión de calidad en sus organizaciones con el objeto de hacerlas más competitivas.

Así mismo, fue necesario identificar y analizar mediante los indicadores de gestión, el desempeño de la Cooperativa en forma periódica, ya que estos son una herramienta que le permitirán a la entidad obtener un mejor direccionamiento estratégico, ya que es realmente importante y absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si se desea generar un mayor crecimiento, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no se implementa Indicadores de Gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si el servicio es tan aceptado en el mercado como se cree y si se cuenta con el respaldo de los clientes internos y externos. Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa como:

- ✍ Cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran el servicio.
- ✍ Clima organizacional.
- ✍ Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- ✍ Planeación estratégica.

Por lo tanto, las metas y objetivos planteados en un inicio por la administración serán posteriormente comparadas con el resultado alcanzado por la Cooperativa, retroalimentando el proceso de planeación estratégica para señalar desviaciones sobre las cuales se tomaran acciones correctivas o preventivas y según el caso realizar los ajustes y modificaciones correspondientes; cambios que el ente deberá adoptar para generar nuevos retos en los que se deben generar actitudes y conductas que permitirán consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias.

Esta propuesta generará procesos de autogestión empresarial en función del desarrollo sostenible de la calidad de vida de asociados y comunidad.

2.3 MARCO LEGAL

El estudio está enmarcado dentro de los planes de desarrollo del Estado según la Constitución Nacional de 1.991 en sus:

Artículo 58. El cual establece que: Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores... El interés privado deberá ceder al interés público o social... El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Artículo 60. El Estado promoverá de acuerdo con la Ley, el acceso a la propiedad. Cuando el Estado enajene su participación en una empresa tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de sus acciones y ofrecerá a las organizaciones solidarias, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad. Artículo 189, Numeral 24. El Estado podrá ejercer de acuerdo con la Ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financieras... así mismo sobre entidades cooperativas y sociedades mercantiles.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro del límite del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos ni requisitos, sin autorización de la Ley... El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

DANSOCIAL, mediante La Ley 79 de 1.988 establece el marco del sector cooperativo que facilita la aplicación de los principios cooperativos. Permite fortalecer la solidaridad, la economía social, el apoyo del Gobierno al sector y la integración cooperativa; propicia la participación del sector en el diseño y ejecución de planes y proyectos. En el Artículo Cuarto de la Ley 79 de 1988, se afirma: "Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general".

La Ley 454 de Agosto de 1.988 permite determinar el marco conceptual que rige la Economía Solidaria, transforma el DANCOOP en DANSOCIAL, crea el Fondo de Garantías, crea la Supersolidaria y FOGACOOOP y dicta normas sobre actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

El Decreto 170 de Febrero 5 de 2001 del Código Nacional de Tránsito Terrestre, tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales.

Decreto 176 de Febrero 5 de 2001, tiene por objeto establecer las obligaciones de las empresas de transporte público terrestre automotor y fijar el régimen de sanciones aplicable a cada modalidad de servicio.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo:

Descriptivo. Porque se estudió la situación actual de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. con el fin de realizar un diagnóstico administrativo y financiero y a la vez plantear perspectivas de mejoramiento, para lo cual fue necesario describir cada una de sus partes, en lo que respecta a la función dentro de la estructura de la Cooperativa y en relación con los resultados que se desea lograr con la misma.

Analítico. Ya que se tomaron los conceptos acumulados y se obtuvieron conclusiones que permitieron determinar los criterios bajo los cuales debe ser dirigida la cooperativa para lograr el desarrollo de las actividades cumpliendo con el objeto social para el cual fue creada.

Propositivo. Tiene por objeto generar una propuesta de carácter teórica-práctica fundamentada en aspectos administrativos y financieros.

Es decir, la investigación realizada es de tipo Descriptivo – Analítico - Propositivo porque se determinaron las principales características de los sistemas administrativos y financieros de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para establecer las falencias que se presentan y plantear las medidas que pueden llevar a la empresa a lograr un óptimo desarrollo administrativo y financiero.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Dos poblaciones fueron objeto de estudio en esta investigación : Clientes internos (trabajadores de la empresa) y clientes externos (usuarios del servicio que la empresa presta, denominados pasajeros.). El personal encargado del manejo administrativo y financiero de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. está conformado por 9 empleados directos.

En la ciudad de San Juan de Pasto se movilizan en buses de servicio público en promedio, un total de 2'740.828 pasajeros mensuales, lo que arroja una cifra de 91.361 (mes de 30 días) pasajeros por día, de los cuales corresponde a la empresa Cooperativa Americana de Transportadores aproximadamente la tercera parte, lo que equivale a 30.453 pasajeros⁵.

Para consultar la opinión de los usuarios de la Cooperativa Americana de Transportadores se diseñará una muestra, conformada al azar, y cuyo tamaño se encontró aplicando la fórmula estadística para estimación de proporciones :

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad \text{en la cual :}$$

N = Población	: 30.453
? = Nivel de confianza	: 95 %
Z = Número de unidades que acompañan al error estándar	: 1,96
P = Probabilidad de éxito	: 0.5
q = Probabilidad de fracaso	: 0.5
e = Error estimado por los investigadores	: 0.05
n = Resultado obtenido	: Tamaño muestral

Reemplazando los datos en la fórmula anteriormente señalada se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(30.453)}{(0,05)^2 (30.452) + 0.9604} = 379.$$

Se realizaron 379 encuestas a pasajeros de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. en sus diferentes rutas, en proporciones iguales a cada ruta.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Observación directa. Permitió determinar la situación actual de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., con relación a su desarrollo operacional,

⁵ DANE, Informe correspondiente al mes de Marzo de 2005.

teniendo en cuenta su estructura administrativa fue obtenida en los archivos de la organización. (Véase Anexo).

Entrevista. Realizada a los miembros del Consejo de Administración y Gerente con el fin de confirmar lo observado y dar solución a diferentes interrogantes que fueron de gran ayuda para el desarrollo del diagnóstico. (Véase Anexo).

Cuestionarios. Aplicados a los empleados del área financiera con el fin de conocer aspectos relacionados con la situación actual de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Encuesta : Aplicada a los clientes externos (usuarios o pasajeros) de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., con el fin de conocer la valoración que hacen de la calidad del servicio de transporte público ofrecido, por la cooperativa (Ver Anexo).

La información obtenida en la encuesta se presenta en cuadros de doble entrada y el análisis se sustenta en figuras de pastel, en las cuales se destacan los valores relativos más significativos.

4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.

4.1 DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

4.1.1 Aspectos Generales. El domicilio principal de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., es el Municipio de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, República de Colombia. Posee sede propia la cual esta ubicada en la Calle 20B No. 11-127 Barrio El Recuerdo.

La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. nació el 10 de Marzo de 1971 con el nombre “Cooperativa de Transportadores Urbanos Kennedy Ltda.”, protocolizada con la Escritura Pública No. 518, con veintidós socios fundadores y domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto, pero su radio de acción se extendía a las ciudades principales del Departamento de Nariño (servicio urbano, sub-urbano e intermunicipal).

La cooperativa nace con el fin de unir a los transportadores del servicio urbano para que constituidos en empresa de transporte automotor exploten personal y directamente esta industria como su propia profesión y obtengan mayores ingresos por su trabajo, p a la vez que presten el servicio esencial de transporte público de pasajeros, con altos estándares de eficiencia.

El 5 de Noviembre de 1971, se fusionan las empresas: Autobuses del Sur Ltda. y la Cooperativa Transportadores Urbanos Kennedy, dando origen a una sola entidad del sector solidario y acatando las directrices del denominado Instituto Nacional del Transporte y de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, reorganizando el aspecto administrativo y operativo. Dicha Cooperativa se conformó con setenta socios así como también con la totalidad de Vehículos vinculados a las dos empresas. A partir del 21 de Febrero de 1972 tan entidad se conoce como COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.

En la actualidad la Cooperativa Americana de transportadores Ltda. cuenta con asociados naturales y un asociado jurídico COONARCHOF “Cooperativa Nariñense de Choferes” y 162 vehículos vinculados legalmente, consolidada como una de las empresas de transporte urbano de pasajeros más competentes de la ciudad de San Juan de Pasto.

La planta física física de la cooperativa consta de dos niveles :

- ? Primer Nivel : Sala de reuniones de los asociados, dos baños, cocina y archivo.
- ? Segundo Nivel : Gerencia, Sala de reuniones de la Junta Directiva, Secretaría, Archivo, Tesorería, Contabilidad, Revisoría Fiscal, cafetería y dos baños.

4.1.2 Cumplimiento de estatutos. La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. rige su operación de acuerdo a :

- ? Normas del sector solidario de la economía, cuyo cumplimiento lo vigila DANSOCIAL.
- ? Normatividad vigente del sector Transportador en el país.
- ? Estatutos de la entidad.

Los estatutos de la Cooperativa establecen entre otros aspectos, el cumplimiento de los objetivos a través de las siguientes secciones:

- ? Transporte Colectivo urbano-municipal y de otras modalidades (especial-turístico, etc). Se establece que la Cooperativa prestará este servicio de acuerdo a las rutas asignadas por la autoridad competente y de conformidad con el Plan de Rodamiento establecido por la Cooperativa

Crédito para asociados. La sección de crédito tiene por objeto hacer préstamos en dinero con garantía personal a los asociados, a corto, mediano y largo plazo. Los asociados podrán hacer sus abonos diarios, por concepto de préstamos concedidos por la Cooperativa, consignado en los Bancos donde la Cooperativa tenga cuenta o directamente en cheque en la Tesorería de la Cooperativa.

Además la cooperativa está facultada para realizar cualquier otra operación que sea complementaria a las anteriores o que sirven para el mejor cumplimiento de los principios cooperativos.

- ? Mantenimiento. Se adelantará a través de entidades especializadas en el ramo.

Servicio Especial. Con aprobación de las autoridades competentes prestar servicios turísticos a los lugares que autorice el Gobierno, tanto dentro del Departamento de Nariño como fuera de él.

? Educación. A través de entidades especializadas en el ramo, en coordinación con el comité correspondiente.

? Auxilio mutuo y solidaridad. Se tiene establecido en los estatutos de la cooperativa que por medio del auxilio mutuo y solidaridad se trata de auxiliar económicamente a los deudos, con motivo de fallecimiento o desaparición del asociado, judicialmente decretada, de conformidad a lo dispuesto por éste, y en subsidio, en el siguiente orden: a la cónyuge o compañera permanente, a los hijos menores y a los padres.

Auxiliar económicamente al asociado, en casos de grave calamidad doméstica o de enfermedad, mediante la cancelación de servicios quirúrgicos, hospitalarios, etc., en la cantidad que señale el honorable Consejo de Administración.

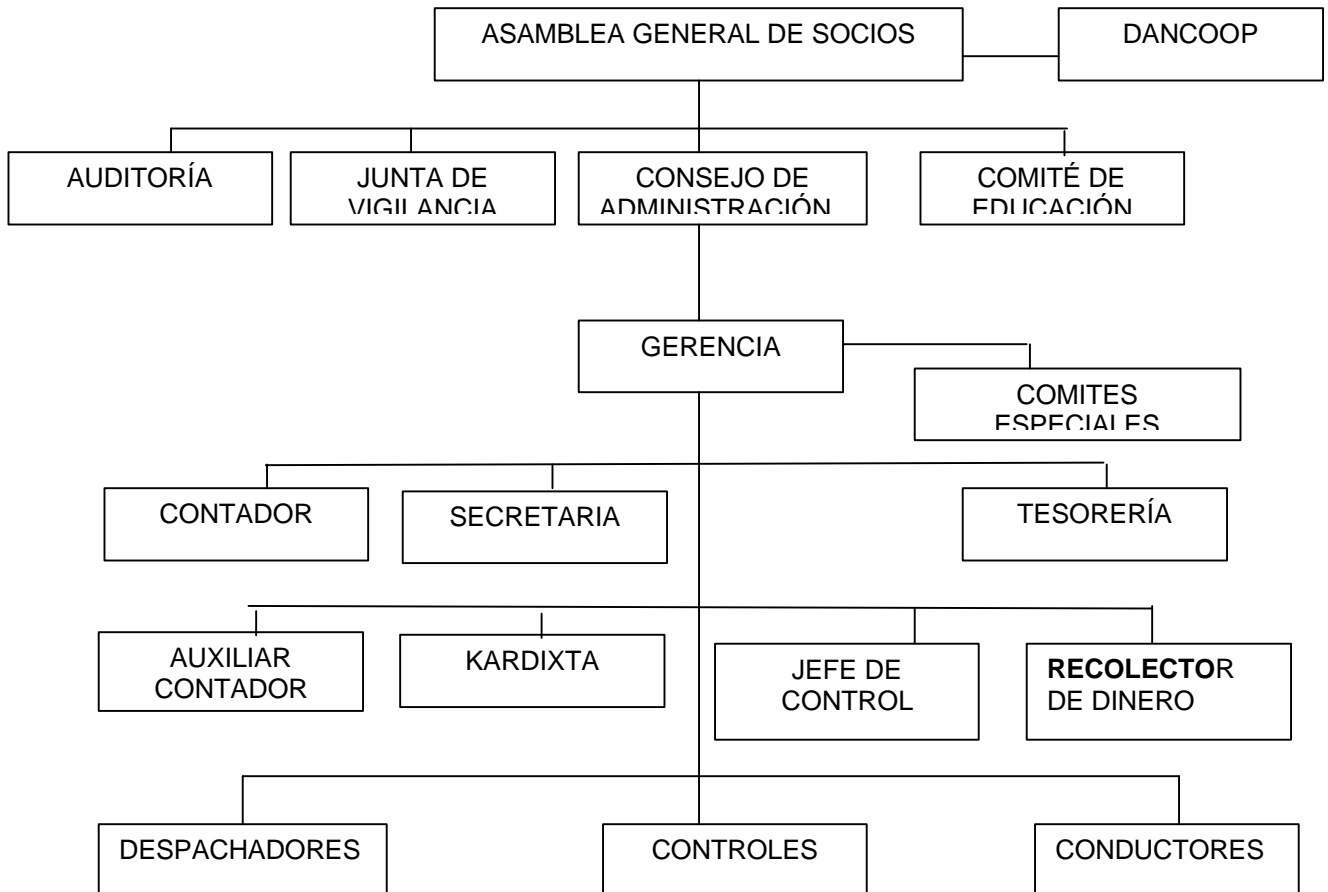
Auxiliar económicamente al asociado en caso de cualquier accidente grave que le ocurra con el vehículo afiliado, a menos que éste estuviera fuera del radio de acción de la Cooperativa o de las rutas asignadas.

Luego de observar en la fuente, la actividad que se desarrolla en la cooperativa, puede afirmarse que se está cumpliendo con el objeto social, en términos de ofrecer a sus asociados beneficios : Préstamos, auxilios, educación, entre otros.

Es necesario advertir que en opinión de miembros del Consejo de Administración la cooperativa tiene gran cobertura en el transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Pasto pero no ha logrado consolidarse por falta de políticas claras trazadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración en cuanto al servicio de mantenimiento que debe ser prestado a través de entidades especializadas de propiedad de la cooperativa.

4.1.3 Estructura Administrativa. En la página siguiente se presenta el organigrama administrativo actual de la Cooperativa :

**ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO
COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.**



La cooperativa cuenta con un talento humano distribuido que habilita a la empresa para prestar el servicio a los asociados, a los particulares que asisten a ella y sobre todo a la comunidad usuaria del servicio de transporte urbano en bus.

La contratación del personal se realiza con un previo estudio de la hoja de vida del nuevo funcionario con sus respectivas recomendaciones; el Gerente procede a hacer un contrato a término fijo inicialmente por seis meses, posteriormente a un año; el cual puede prorrogarse según el desempeño del funcionario y de las necesidades de la empresa rigiéndose por las normas laborales.

En cuanto, a los conductores el contrato se hace en forma verbal por parte de los propietario de los vehículos. Es de anotarse que la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., exige a los conductores altas calidades profesionales en su papel de conductores, así como excelente comportamiento personal en el bus y en sus actividades personales.

En lo que tiene relación con el respeto al medio ambiente, cada año el Diagnostico de Pasto hace la revisión de todos los vehículos para otorgarles el certificado del medio ambiente, que es prenda de garantía de que los vehículos de la cooperativa operan en forma limpia, es decir sin causar deterioro al medio ambiente.

Se trabaja en la entidad sobre la base de valores como la ética, honradez, honestidad y el respeto.

Talento Humano	Número
Asamblea General de Asociados	146
Consejo de Administración :	
Principales	5
Suplentes	5
Comité de Educación :	
Principales	2
Suplentes	2
Comité de Transporte	3
Comité de Vigilancia :	
Principales	2
Suplentes	2
Gerente General	1
Secretaria	1
Revisor Fiscal	1
Contador Público	1
Tesorero	1
Auxiliares Contables	4
Asesor Jurídico	1
Inspectores de Ruta	2
Despachadores	14
Controles	16
Conductores	162

Las herramientas administrativas como: Plan de Rodamiento (Circular semanal), Programa de Revisión y Mantenimiento Preventivo (Se realiza cada ocho días a los vehículos), Programa de Protección de Pasajeros y del Medio Ambiente, Reglamento del Fondo de Solidaridad, Programa de Salud Ocupacional, Métodos de Selección del Personal, Sistema de Control Técnico de Conductores, Programa de Reposición de Equipos, están bien estructurados y son aplicados racionalmente.

En cuanto al organigrama de la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., en la actualidad se halla enmarcado y ubicado en la Secretaría a la vista de los funcionarios y miembros que constituyen la empresa, sin embargo, este se encuentra desactualizado, porque no contempla el aumento de personas vinculadas a la cooperativa en cargos que no están contemplados en el Organigrama, razón por la cual esta investigación presenta una propuesta de organigrama, para que sea valorado por los organismos de dirección de la cooperativa y en caso positivo, sea acogido y reemplace al actual.

4.1.4 Clima laboral. Las relaciones entre los empleados y la dirección de la cooperativa deben estar reguladas por el reglamento interno de trabajo, que está vigente desde febrero 18 de 2001 y que fue aprobado debidamente por la Jefe de la División de Trabajo en la Dependencia de Inspección y Vigilancia y establece :

? Capítulo II. Condiciones de admisión, indica que el aspirante a ser empleado o realizar un contrato de aprendizaje en la cooperativa debe hacer la solicitud y adjuntar los documentos correspondientes y superar el período de prueba establecido que no debe superar los dos (2) meses.

? Capítulo III, hace referencia a los trabajadores accidentales o transitorios.

? Capítulo IV, establece que el horario de trabajo es en la mañana de 8 a.m. a 12 m. y en la tarde de 2 p.m. a 6.p.m., aunque debe hacerse claridad sobre los días laborables.

? Capítulo V, indica lo referente a las horas extras y trabajo nocturno, que no se ajusta a los cambios que en tal sentido se han aprobado en la última reforma laboral, que establece como horario diurno hasta las 10 de la noche y modifica los recargos salariales para personas que laboren en días domingos y festivos y los compensa con días libres en otros días de la semana.

? Capítulo VI, trata sobre los días de descanso legalmente obligatorios, permisos y vacaciones.

? Capítulo VII, trata sobre salario mínimo convencional, lugar, días y horas de pagos y períodos que lo regulan, aunque aquí hay que decir lo mismo que el capítulo V, que no está ajustado a las nuevas modalidades de contratación, liquidación de cesantías, horas extras, recargo dominical y festivos.

? Capítulo VIII, especifica lo referente a medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.

Lo establecido en este capítulo se complementa con el reglamento de higiene y seguridad industrial.

El Reglamento tiene por finalidad el desarrollo y fomento de la investigación, estudio y prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, como también la adopción de medidas que garanticen de Normas de Medicina y Seguridad Industrial.

En cuanto a la planta de personal es de advertirse que se requiere actualizar este reglamento en lo concerniente a planta de personal, porque el reglamento de trabajo se ha mantenido invariable desde su aprobación inicial, y no se ha modificado de acuerdo al crecimiento de la planta de personal.

La empresa ha integrado y registrado ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, un Comité paritario obrero-patronal de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial. Su constitución, funcionamiento y objetivos son los señalados por el Decreto 614 de 1984 y la Resolución 2013 de 1986. Este Comité mantiene su registro vigente de conformidad con la Resolución 1016 de 1989.

? Capítulo IX, especifica las prescripciones de orden, es decir, los deberes de comportamiento que tienen los trabajadores al interior de la cooperativa. El capítulo X, establece el orden jerárquico de la cooperativa y el Capítulo XI, trata sobre las labores prohibidas para las mujeres y menores de edad.

En los capítulos siguientes se mencionan las prohibiciones de la empresa, de los trabajadores y las sanciones en las cuales incurrirán los trabajadores cuando incumplan el reglamento. Se observa que no existe en el reglamento interno un

régimen de estímulos a los trabajadores, que sirva para propiciar un clima laboral que incentive el trabajo y despierte mayor sentido de pertenencia a la empresa.

4.1.5 Aspectos operativos y de infraestructura. En la actualidad, la empresa cuenta con un parque automotor de 162 vehículos distribuidos así: 123 Buses y 39 Busetas, que no es de propiedad de la cooperativa sino de particulares asociados.

La Cooperativa no posee una tecnología adecuada en cuanto a : Computadores, paquetes contables, Internet, página Web, correo electrónico, hecho que la coloca en situación de no modernidad, porque actualmente la tecnología permite acceder a la información (vital para la toma de decisiones) de manera ágil, teniendo los equipos apropiados.

A nivel de Consejo de Administración y Gerencia no se conocen principios fundamentales de planeación táctica y estratégica, cuya aplicación permitan a la empresa para dar a la cooperativa el norte que le permita modernizarse, crecer para ofrecer mejores servicios a la comunidad y cumplir con los objetivos planteados en los estatutos.

La cooperativa cubre las rutas :

RUTA	ORIGEN	DESTINO
6	Barrio La Minga	Briceño
7	Altos de Los Laureles	Barrio La Paz
8	Barrio Caicedo	Villa Flor II
9	La Laguna - Cabrera	Anganoy
10A	Montagas	Mocondino
10B	Montagas	Ciudad Universitaria
11	Altamira	Barrio San Diego
15	Alianza San Francisco	Ciudad Universitaria
17	Cujacal	Mercado Potrerillo
17	Chapultepec	Av. Rojas Pinilla

Las rutas 17 son operadas en forma compartida; la primera con la empresa Cootranur y Autobuses del Sur y la segunda con Cootranur, Tesa y Autobuses del Sur que recorre la circunvalar.

Se tiene establecido por la gerencia que los conductores deben cumplir con la obligatoriedad de recoger y dejar pasajeros únicamente en los paraderos que han sido establecidos por la Secretaria de Tránsito Municipal, pero en realidad dichas normas no se tienen en cuenta ya que los conductores son los que deciden en donde recogen y en donde dejan a los usuarios del servicio, muchas veces presionados por los mismos usuarios.

4.1.6 Planeación. La empresa a nivel general funciona debido a la actividad del Gerente General, el cual las realiza teniendo en cuenta las necesidades de la organización conociendo muy bien las actividades que se realizan y las expectativas o metas que tiene y a dónde pretende llegar.

Los miembros del Consejo de Administración quienes se reúnen frecuentemente, practican una planeación a corto plazo o táctica en donde se toman las decisiones con base a las últimas situaciones que se presentan y afectan el desarrollo normal de la empresa. A pesar de que la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. lleva a cabo una planeación, no posee un documento específico en donde se encuentre plasmada la misión, la visión, valores, principios corporativos y los objetivos.

Se realizan reuniones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General de Asociados en donde se presentan posibles propuestas de mejoramiento para la empresa frente a los problemas existentes, pero dicha participación por parte de los asociados es mínima sin llegar a ningún acuerdo; en ocasiones las buenas ideas que propone el Consejo de Administración no cuentan con el suficiente apoyo que necesitan para llegar a ser una realidad. Lo anterior, manifiesta que la empresa en los últimos tiempos solamente se ha preocupado por la prestación del servicio sin ir más allá como lo exige una verdadera visión empresarial, es decir, la posibilidad de diversificarse o dedicarse a actividades complementarias en beneficio de la empresa.

Los asociados se conforman solamente con saber que la empresa ha obtenido un crecimiento rentable mayor a periodos anteriores, pero sin tener en cuenta que se debe cumplir con una visión empresarial que le permitirá a la organización trascender con prestigio en el medio.

4.1.7 Organización. La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., se encuentra ubicada en el sector terciario (Servicios). La entidad está formalmente estructurada debido a que se encuentra legalmente constituida ante la Cámara de Comercio y previa habilitación de funcionamiento con carácter indefinido expedida y autorizada por la Secretaría de Tránsito y Transporte según Resolución 2685 de 31 Octubre de 2.000.

La entidad actualmente tiene definido con claridad las siguientes dependencias, por lo menos en el papel, aunque en la parte operativa realmente se presenten deficiencias, porque se adolece de un moderno manual de funciones, que se aportará posteriormente en este estudio :

- Cuerpos Colegiados: La Asamblea General de Asociados y Consejo de Administración.
- Secciones: Gerencia, Secretaria, Revisoría Fiscal, Tesorería, Contabilidad y Archivo.

Dentro de los niveles jerárquicos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., se encuentra:

- Nivel Directivo: La Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración y Gerencia.
- Nivel Administrativo: Secretaria General.
- Nivel Mandos Medios: Contadora, Inspector de Rutas, Despachadores y Controles.
- Nivel Operativo: Conductores y Auxiliares.
- Nivel Staff: Revisor Fiscal y Asesor Jurídico.

La autoridad y responsabilidad máxima se centra en el nivel directivo y esta emana de la Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración y Gerente, destacando que por estatutos de la empresa no tiene subgerente y en caso de que el gerente no se encuentre no existe una persona nombrada con anterioridad para que lo reemplace.

A medida que se va descendiendo en los niveles jerárquicos el grado de autoridad y responsabilidad también desciende. Las líneas de responsabilidad y el conducto regular se da eficazmente ya que se presentan de una manera ascendente.

Por lo tanto, al combinar las líneas de autoridad y las líneas de responsabilidad, la empresa se constituye como una organización que mezcla los tipos de organización lineal y staff; lineal porque la toma de decisiones se centra en la gerencia en donde las órdenes que se emanan deben ser cumplidas y reportadas y es organización staff porque la empresa cuenta con la asesoría de un revisor fiscal y un asesor jurídico.

La emanación de órdenes a cumplir y su respectivo informe o reporte de trabajo cumplido se hace por medio de comunicaciones directas (Verbal, circulares, memorandos; que se presentan los fines de semana a todo el personal) permitiendo mayor rapidez y evitando que se presenten distorsiones en la transmisión de información a recibir y reportar.

4.1.8 Dirección. La “Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.” está representada legalmente por el Gerente, reconocido por su espíritu de colaboración, responsabilidad, participación, liderazgo y siempre vela por el mejoramiento de la empresa gracias a su esfuerzo, dedicación y amplios conocimientos.

El Gerente es una persona comunicadora en cuanto a la información necesaria que debe ser compartida o expresada a las demás personas que conforman la organización, dicha información es correcta, oportuna y clara. Además, exige el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.

La dirección de la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. se caracteriza por poseer un estilo de dirección participativo-democrático en donde los miembros de la alta gerencia son elegidos por votación dentro de la Asamblea General de Asociados y su desempeño dentro del cargo se halla determinado por los estatutos de la empresa en donde, por lo general, el periodo es de un año aunque se prevé la posibilidad de reelección.

4.1.9 Control. La empresa mantiene un control permanente sobre todas las actividades que desarrolla, aunque los procedimientos de control se enfocan más hacia las actividades adelantadas por los empleados de menor rango. La fiscalización de los actos y actividades de los administradores y funcionarios de la empresa esta a cargo de un Revisor Fiscal elegido por la Asamblea General de

Asociados, para periodo de un año, pudiendo ser reelegido o removido libremente por la misma.

Es muy importante que exista un mayor compromiso de la Revisoría Fiscal con el funcionamiento de la cooperativa y que se pueda impartir instrucciones (Artículo 207 del Código de Comercio) para que la empresa cumpla con los objetivos planteados en los estatutos. Además, es conveniente que participe en aplicación de controles operativos en términos de observar, analizar y tomar correctivos en aspectos relacionados con la prestación del servicio.

El Revisor Fiscal de la cooperativa realiza el informe a la Asamblea General, comentando sobre la producción de los estados financieros y en general sobre las políticas contables que se siguen en la cooperativa, pero desconoce que legalmente sus obligaciones tienden a asegurar que los asociados reciban los beneficios que están plasmados en los estatutos y que los usuarios (pasajeros) reciban el mejor servicio posible, y en ninguna de las situaciones comentadas el Revisor Fiscal se manifiesta en su informe anual, tal como puede verse en el Anexo C. Esta investigación hace su aporte poniendo de manifiesto cual es el papel que le corresponde cumplir al Revisor Fiscal en una empresa de servicios.

Tesorería presenta informes diarios a Gerencia y una vez analizados por esta dependencia pasan a Contabilidad para su registro y archivo, con el fin cumplir el proceso contable.

El control de la parte operativa esta a cargo de los Inspectores de Ruta, los cuales vigilan el cumplimiento de horarios, presentación de vehículos y conductores, limpieza, funcionamiento y mantenimiento de los buses y planillas establecidas.

4.1.10 Soportes. Tiene la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. papelería apropiada para el registro de todas las transacciones que en ella se adelantan, sirviendo de soporte para la producción de la información contable.

Entre los papeles que son utilizados, además de los tradicionales Comprobantes de Ingresos, Egresos, Caja Menor, constancia de vacaciones, liquidación de prestaciones sociales, fechas de ingreso y relación de días aportados conductores para el año, liquidación de incapacidad. Además se diligencian :

- Recibo, en el cual se registra diariamente el dinero que aporta el propietario, especificando el destino de esos recursos.

- Formato de informe, mediante el cual se anota en la sección de personal alguna novedad.
- Relación de cuadros semanal. Mediante el diligenciamiento de este formato se registra el incumplimiento del tiempo establecido de un punto de control a otro durante el recorrido de la respectiva ruta. Este incumplimiento se lo representa de la siguiente manera:

Si el conductor llega 3 minutos después del tiempo establecido se registra un cuadro azul, el cual tiene un valor; Si llega 4 minutos después se registra un cuadro mixto, con un valor en pesos. Si llega 5 minutos después se registra un cuadro doble azul, el cual tiene un valor en pesos. Finalmente si llega después de 6 minutos o más del tiempo establecido se registra 2 cuadros dobles azules, los cuales representan un valor en pesos.

Si el conductor sobrepasa un determinado número de cuadros se establece una sanción, esto con el fin de que el personal de conducción trabaje con el tiempo establecido sin perjudicar el tiempo de los demás compañeros de grupo y a la vez optimizando la prestación del servicio.

- Registro diario de pago de tarjeta y pasajeros, se diligencia este formato con el fin de conocer el número de pasajeros transportados diariamente por cada bus y el valor aportado por cada propietario.
- Tarjeta de Control, en la cual se registra el tiempo de un punto de control a otro.

Es posible concluir que la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. posee la papelería adecuada a su objeto social, y su correcto diligenciamiento permite registrar todas las operaciones que se desarrollan en la cooperativa y permiten producir una información contable de buena calidad.

4.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

4.2.1 Razones Financieras e Indicadores. La tendencia financiera de la cooperativa en los últimos años es de deterioro en los activos que se refleja en la disminución a precios reales de la utilidad neta

La empresa suministra la siguiente información sobre las razones financieras elaboradas con base en la información financiera disponible a nivel de estados financieros :

$$RAZONDELIQUIDEZ = \frac{ACTIVOSCORRIENTES}{PASIVOSCORRIENTES} = \frac{1'350.680.064}{375.245.171} = 1,54$$

Una razón corriente de 1,54 significa que, sin considerar aquí la calidad de los activos y los pasivos corrientes, la Cooperativa Americana de Transportes Ltda., tendría la capacidad de generar en el Corto Plazo 1,54 pesos por cada peso exigible. En la situación más extrema lo anterior significa que incluso realizando Activos de Corto Plazo por un 64,93% de su valor de contratación, la empresa podría hacer frente a sus obligaciones de Corto Plazo.

$$PRUEBAACIDA = \frac{ACTIVOSCORRIENTES - ACTIVOSDEMENORLIQUIDEZ}{PASIVOSCORRIENTES}$$

$$= \frac{1'350.686.064 - 270.912.702}{875.245.171} = 0,31$$

La Prueba Ácida se calcula deduciendo de los Activos Corrientes, el Inventario; esto responde a la lógica descrita. No obstante, lo anterior no es una camisa de fuerza; al respecto se destaca que los problemas de cartera relativamente severos (cuando el analista así lo considere); que sea este rubro el que se utilice para disminuir los Activos Corrientes.

Un resultado de 0,31 significa que por cada peso exigible, la empresa dispone de Activos realizables en el Corto Plazo que se permitirán respaldar 31 centavos, aún sin requerir a liquidar sus inventarios. Como se menciona es necesario remitir los resultados específicos a estándares sectoriales, no resulta contradictorio resaltar que una Prueba Acida superior a la Unidad (1,0) sugiere una situación favorable desde el punto de vista de la liquidez.

$$CAPITAL DE TRABAJO NETO = ACTIVOS CORRIENTES - PASIVOS CORRIENTES$$

$$= 1'350.686.064 - 875.245.171 = 475.440.893$$

Aquí se establece el nivel de gastos Corrientes en que la empresa puede incurrir para mantener en operación en el Corto Plazo, una vez haya liquidado los compromisos con acreedores de Corto Plazo; y representa las disponibilidades corrientes sin incluir la generación marginal de recursos del período corriente.

Los activos realizables de la empresa son suficientes para cubrir sus obligaciones de Corto Plazo; en el caso de ser negativos la empresa tendría problemas para cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones corrientes; no obstante, esto no necesariamente es así y dependerá mucho del Sector Industrial y del ciclo de efectivo que lo tipifiquen.

$$\begin{aligned} \text{RAZON DE ALTA LIQUIDEZ} &= \frac{\text{EFECTIVO ? VALORESNEGOCIABLES ?}}{\text{PASIVOCORRIENTE}} \\ &= \frac{189.709.586}{975.245.171} ? 0,22 \end{aligned}$$

Para la Cooperativa, representa en una razón de alta liquidez de 22 centavos a un peso. No se realiza la Razón de propiedad, planta y equipo porque en la Cooperativa no se encuentra un valor del Pasivo no Corriente para analizarlo a Largo Plazo.

INDICADORES : Tradicionalmente no se presentan bajo la clasificación de razones de liquidez, pero aquí es necesario hacerlo para poder completar un panorama de la situación de liquidez del negocio, mirar la calidad de sus activos y pasivos de Corto Plazo y establecer en qué medida se presenta la eficiencia de la empresa, en procesos como el manejo de la cartera, entre otros y como se afecta su posición de liquidez.

$$\begin{aligned} \text{ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO} &= \frac{\text{INGRESOSOPERACIONALES ?}}{\text{CAPITALDETRABAJONETO}} \\ &= \frac{809.223.430}{475.440.893} ? \\ &= 1,70 \text{ VECES} \quad (211 \text{ Días}) \end{aligned}$$

Una rotación de 1,7 veces significa que por cada peso en Ingresos operacionales, la empresa mantiene en forma de Activos Corrientes (una vez descontados los Pasivos respectivos), 18,3 centavos.

Entre tanto el capital neto de Trabajo gira cada 211 días.

ROTACIÓN DE LA CARTERA: Una rotación significativamente alta puede, dependiendo del sector y de las condiciones de competencia, estar indicando los inconvenientes que ésta acarrearía desde el punto de vista de su crecimiento.

$$\begin{aligned}
 \text{ROTACIÓN DE CARTERA} &= \frac{\text{INGRESOS OPERACIONALES}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}} ? \\
 &= \frac{809.223.430}{901.202.645} ? \\
 &= 0,9 \text{ VECES} \quad (400 \text{ Días})
 \end{aligned}$$

Un resultado de 0,9 veces para la rotación de las Cuentas por Cobrar, significa que éstas rotan generando liquidez con una frecuencia de un año y un mes aproximadamente, Este resultado es perfectamente consistente con el Indicador de período medio de cobranza que se calcula a continuación:

$$\begin{aligned}
 \text{PERIODO DE COBRO} &= \frac{\text{CUENTA POR COBRAR} * 360}{\text{INGRESOS}} \\
 &= \frac{809.223.430}{901.202.645} ? \\
 &= 0,9 \text{ VECES} \quad (400 \text{ Días})
 \end{aligned}$$

Un resultado de 0,60 veces quiere decir que por cada peso invertido en Activos Corrientes, ellos mismos generaron 60 centavos en ventas. Entre tanto, los Activos Corrientes de la Cooperativa giran cada 600 días

RAZONES DE RENTABILIDAD: Aunque la rentabilidad y la Utilidad monetaria sean sólo uno de los objetivos organizacionales a largo Plazo, entidades privadas, tanto industriales, comerciales y de servicios, la maximización del rendimiento de la Inversión aparece como un objetivo central, hasta el punto de afectar de manera sustancial la supervivencia de tales organizaciones en el Largo Plazo.

$$\begin{aligned} \text{MARGEN BRUTO OPERACIONAL} &= \frac{\text{UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} \cdot 100 \\ &= \frac{716.321.966}{809.223.430} \cdot 100 = 88,52\% \end{aligned}$$

Un valor de 0,88 como resultado en el cálculo del índice de margen bruto, significa que cada peso de ingresos operacionales es absorbido por 12 centavos de Costos de producción y por obvia deducción, quedan disponibles 88 centavos para cubrir los otros costos que puedan causarse por fuera del proceso específico de la actividad de transporte.

$$\begin{aligned} \text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} &= \frac{\text{UTILIDAD NETA OPERACIONAL}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} \cdot 100 \\ &= \frac{3132.139}{809.223.430} \cdot 100 \\ &= 0,0038 = 38\% \end{aligned}$$

Como resultado esperado, el margen de utilidad neta incorporada de análisis de la rentabilidad la dimensión no operacional de la Cooperativa.

Al comparar los Ingresos con la utilidad neta al final, se está involucrando la eficiencia de la empresa en el manejo de su tesorería no solamente en lo que respecta al costo de sus fuentes de financiación, sino también a los resultados del manejo de sus excedentes de liquidez. En efecto se tiene que por cada peso de ingresos, la Cooperativa percibe una utilidad final, a disposición de los asociados de 3 centavos.

RENDIMIENTO DEL CAPITAL: Si se parte de la definición clásica de Capital, como la fuente de financiación o recursos a Largo Plazo de que dispone cualquier compañía, resulta interesante establecer el rendimiento de estos recursos que, presumiblemente, se han aplicado a la consecución de los activos de la empresa.

$$\begin{aligned}\text{RENDIMIENTO DEL CAPITAL} &= \frac{\text{UTILIDAD DE EJERCICIO}}{\text{APORTE SOCIALES}} ? \\ &= \frac{3'132.139}{181.079.417} ? 0,0173 = 1,73 \%\end{aligned}$$

Se debe recordar que al relacionar la utilidad con los recursos aportados con que cuenta la empresa, se evalúa la eficiencia con que la empresa identifica y desarrolla actividades rentables en las que aplica tales recursos. Un 1% de rendimiento significa que por cada peso captado vía aportación, la empresa genera mediante su aplicación al negocio del transporte un centavo de utilidad.

$$\begin{aligned}\text{RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} &= \frac{\text{UTILIDAD DE EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}} ? \\ &= \frac{3'132.139}{791.638.267} ? \\ &= 0,0039 = 0,39\%\end{aligned}$$

En efecto se responde a la eficiencia con que la empresa utiliza los recursos aportados por los asociados. Para tal propósito se relaciona la utilidad con el patrimonio o capital contable, obteniendo de esta manera el rendimiento por cada peso invertido por los asociados.

Las utilidades del ejercicio corresponden al 0,39% del patrimonio. Los asociados obtuvieron un rendimiento del 0,39% sobre la inversión.

RAZONES DE APALANCAMIENTO :

En el desarrollo normal de la actividad empresarial, el éxito y la supervivencia están asociados al crecimiento. Aún en mercados maduros y estables, la estrategia empresarial se concentra en saber cómo diversificarse o integrarse para mantener una tasa aceptable de crecimiento sostenido.

Este crecimiento, sin embargo, exige uno de los diseños más finos del campo organizacional, En su aspecto puramente financiero, normalmente las altas tasas de crecimiento plantean la necesidad de recurrir a fuentes de financiación externas, ante la insuficiencia de generar internamente los volúmenes de recursos necesarios para mantener un crecimiento sostenido. Las inversiones de expansión, cuyo retorno posiblemente sólo se haga efectivo después de un tiempo moderadamente lejano, implican la necesidad imperiosa para la empresa de encontrar fuentes de financiación adecuados.

El manejo juicioso del endeudamiento es quizás uno de los retos centrales de la actividad financiera de una empresa, Un mal manejo en tal sentido, puede hacer que los esfuerzos operacionales se esfumen con sorprendente facilidad.

$$\begin{aligned} \text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO TOTAL} &= \frac{?TOTALPASIVO?}{?TOTALACTIVO?} = \\ &= \frac{875.245.171}{1'666.883.439} = 0,525 = 52,5\% \end{aligned}$$

El resultado muestra como del total de los recursos utilizados por la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., el 52,5% de ellos ha sido obtenido de acreedores externos vía endeudamiento.

$$\begin{aligned} \text{RAZON DE PARTICIPACIÓN PATRIMONIAL} &= \frac{PATRIMONIO}{TOTALACTIVO} ? \\ &= \frac{791.638.267}{1'666.883.439} ? 0,475 = 47,5\% \end{aligned}$$

En esencia indica que del total de las inversiones el 47,5% pertenecen a los asociados. Por cada peso de inversiones de la Cooperativa a través del patrimonio respalda 0,47 centavos.

$$\begin{aligned} \text{RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES} &= \frac{\text{UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL}}{\text{INTERESES}} = \\ &= \frac{716.321.966}{20.324.330} \approx 35,24 \end{aligned}$$

En este caso el indicador muestra un resultado de 35,24 lo que significa que por cada peso de intereses que la empresa debe pagar, ella genera 35 pesos en utilidad bruta operacional. Resulta evidente que cuanto mayor sea la cobertura de intereses, el margen de maniobra de la Cooperativa será mayor y esto se interpreta como un síntoma de que el riesgo financiero asociado al uso de la deuda está bajo control. Existen factores financieros que influyen en las decisiones financieras. Con frecuencia, fracasan negocios que parecían sólidos, y que lo hacen más por circunstancias distintas, que por causas financieras. Las proyecciones pueden haber quedado correctamente planteadas, en el ámbito estrictamente financiero, pero pueden haber olvidado prever circunstancias que a la postre las hacen fracasar.

4.2.2 Factores no Financieros en Decisiones Financieras. A continuación, se realiza una descripción de los factores, no exhaustiva, con el ánimo de alertar a la administración sobre la necesidad de profundizar en factores no financieros que pueden llevar a fracasar diferentes proyectos.

? **Factores Internos.** En el seno mismo de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. se presentan obstáculos que impiden el desarrollo de las actividades programadas, las cuales dificultan el control y la toma de decisiones.

- El personal administrativo no cuenta con una capacitación adecuada.
- En la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., no es buena la comunicación entre las distintas instancias operativas y administrativas.

? **Factores Externos.** En cuanto a factores externos, se considera inicialmente los que influyen dentro del entorno del sector al cual pertenece.

- Competencia. La prestación del servicio de transporte público modalidad buses y busetas, en la ciudad de San Juan de Pasto, está asumida por cuatro empresas :

Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
Cooperativa de Transportadores Urbanos " Cootranur Ltda. "
Empresa Transportadora Autobuses del Sur Ltda. y,
Transportes Ejecutivos S.A.,

empresas que tienen una tasa de crecimiento inferior a la mostrada en las empresas de taxis.

La respuesta de la competencia influye negativamente con las proyecciones. Las empresas de transporte existentes en la ciudad reaccionan agresivamente ampliando sus rutas a los lugares no asignados por la Secretaria de Tránsito y Transporte, debilitando así la posición de Coametran y a su vez creando una competencia que haga difícil el cumplimiento de la metas propuestas.

Los usuarios, finalmente, no están asegurados, su respuesta al servicio no es la que se previó. Esto obliga a diseñar nuevas políticas en la prestación del servicio que cambien los resultados con respecto a lo que se presupuestó.

El gobierno es una realidad como factor determinante de los resultados. La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. se emprende bajo unas normas y condiciones de la economía que bien puede cambiar en el trayecto.

Una reforma laboral, tributaria o financiera, una legislación ambiental y una recesión económica son hechos que pueden aparecer en el camino, no previstos, que pueden cambiar rigurosamente los resultados esperados. Obviamente, la situación también puede ser la contraria y el proyecto salir fortalecido de alguna acción o situación fuera de su dominio.

En conclusión, existen factores no financieros que afectan las decisiones financieras. La empresa es un todo del cual las finanzas son sólo una parte. Se debe contar con la opinión de todas las demás secciones para compartir el éxito o fracaso.

4.3 VALORACIÓN DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE EXTERNO

Las decisiones administrativas en una empresa tienen incidencia sobre los clientes internos y externos, habida cuenta que la razón de ser de las empresas modernas es la satisfacción de las necesidades de los clientes, y es el conocimiento de esas necesidades el factor motivador de las decisiones administrativas, que se orientan a generar nuevos planes de negocio, mejora en la calidad de los servicios y /o productos.

En el caso de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. se ofrece al público el servicio de transporte urbano en bus, el cual debe ser de la calidad que los usuarios requieren. Pero quien evalúa la calidad del servicio prestado ?

Las instancias gubernamentales, tales como el Ministerio del Transporte y la Secretaría de Tránsito Departamental, pueden tener algunos estándares de calidad que son exigidos para otorgar rutas, expedir o renovar licencias de operación.

La administración de la cooperativa y DANSOCIAL también deben evaluar la calidad del servicio que se presta a la comunidad.

Pero es el usuario quien se alegra con los aspectos positivos del servicio y sufre con los efectos de un servicio de mala calidad (demora en los paraderos, exceso de velocidad, mal trato del conductor, regular o mal estado general del bus, etc.). Sin embargo la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. no ha hecho los esfuerzos suficientes para conocer la opinión de los pasajeros sobre la calidad del servicio que se presta.

Se sabe que los conductores de los buses no son empleados de la cooperativa sino que desarrollan la labor de conducción de los automotores respaldados generalmente en contratos verbales con los propietarios de los vehículos.

Esta investigación busca subsanar esta necesidad de información sobre la satisfacción del cliente, que sirva de base para la toma de decisiones administrativas que correspondan, porque son los buses y los conductores los elementos que conforman los puntales de la imagen corporativa de la empresa y sobre los cuales la cooperativa no tiene mayor control, porque hasta el momento existe solamente para propiciar que unos empresarios puedan desarrollar la actividad transportadora.

La calidad en la prestación de un servicio debe ser valorada por los usuarios de tal servicio, pues el cliente quien satisface su necesidad, en este caso de transportarse bien hasta su sitio de estudio, trabajo, habitación, etc. Es por esto que fue necesario mediante una encuesta, conocer la opinión de los pasajeros de los buses de la Cooperativa Americana de Transportadores, en las rutas que tienen asignadas y a diferentes horarios, preferentemente a las horas pico (12 y media del día, 7 a 8 de la mañana y 6 de la tarde). Las opiniones expresadas, se analizan a continuación.

Cuadro 1. Destino de su desplazamiento en un bus de la Cooperativa

Destino	Número	Porcentaje
1. Estudio	143	38 %
2. Trabajo	52	14 %
3. Mercado/Centro	75	20 %
4. Otro	109	29 %
Total	379	100 %

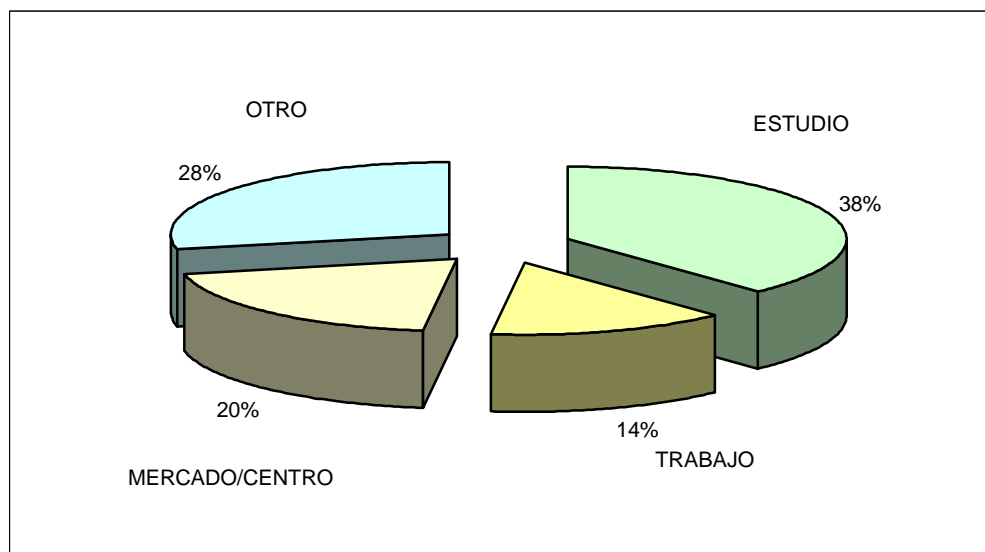
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

La mayor parte de viajeros de los buses de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. que respondieron la encuesta son estudiantes (38 %) y utilizan el servicio de transporte público para desplazarse desde el sitio de habitación al colegio o universidad y viceversa.

Constituye una población joven, que requiere de un servicio ágil, a fin de cumplir con el horario de entrada a clase, de allí que principalmente a las horas de la mañana y de comienzo de la tarde, es necesario que la empresa asigne buses en perfecto estado de funcionamiento y conductores que entiendan la importancia de garantizar un servicio de calidad, para que las personas que lo ocupan lleguen en el menor tiempo posible a su sitio de estudio (o a sus casas para poder regresar a tiempo) o a sus viviendas.

El 29 % de personas consultadas utilizaban el servicio de bus para adelantar diligencias como visitas a amigos y familiares, pago de servicios públicos, compra de algún producto, asistencia a una consulta médica, realizar un trabajo. Son personas que no viajan siempre a la misma hora, como si ocurre con el personal de estudiantes y trabajadores. Ver Figura 1.

Figura 1. Destino de su desplazamiento en un bus de la Cooperativa



El 20 % de personas viaja en el bus, para ir al centro de la ciudad a realizar alguna diligencia en juzgados, notarías, compra en supermercados (Comfamiliar, Tigre de la Rebaja, Ley, Alkosto), diligencia bancaria, trabajo independiente en el centro de la ciudad, encontrarse con amigos, como los más representativos.

El 14 % utiliza el bus para desplazarse a su sitio de trabajo, y utiliza la misma ruta con frecuencia superior a dos viajes diarios, por lo que junto con los estudiantes constituyen los viajeros más constantes en los buses de la cooperativa. Es hacia estos dos sectores que pueden en el futuro establecerse incentivos, por medio de tiqueteras o cualquier otro sistema que premien la fidelidad de los usuarios.

Cuadro 2. Puede utilizar otra empresa para su desplazamiento

Concepto	Número	Porcentaje
1. SI	101	27 %
2. NO	267	70 %
3. NO SABE	11	3 %
Total	379	100 %

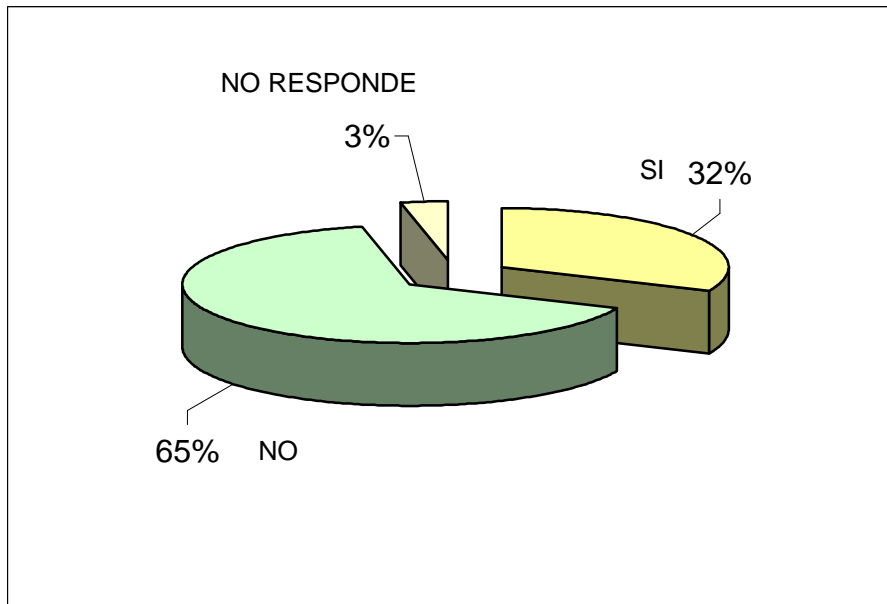
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

La mayor parte de viajeros en los buses de la cooperativa (70 %) no tiene otra alternativa distinta para desplazarse en transporte público de buses, que el que le ofrece la Cooperativa de Transportadores Ltda.

Esta situación es una fortaleza de la cooperativa, porque tiene exclusividad en algunos trayectos de la ciudad, pero si no es bien manejada puede conducirle a que el monopolio le impida conocer las necesidades de la comunidad en términos de horarios, frecuencia de pasada de los buses, tarifas, etc., que pueden conducir a disminuir la calidad del servicio, situación no aconsejable, puesto que ya se presentan casos de competencia desleal, con los taxis colectivos, lo que unido al descontento con la calidad del servicio prestado, trae como consecuencia la disminución del número de pasajeros movilizados, y como los costos fijos en la operación de los buses son altos, la pérdida en la actividad transportadora.

El 27 % de pasajeros puede utilizar buses de otra empresa transportadora para desplazarse; debido a que las empresas poseen gran variedad de rutas que pasan por el mismo sitio y que pueden servir para su desplazamiento hacia el lugar que se dirija (“la que pase primero”). Ver Figura 2.

Figura 2. Puede utilizar otra empresa para su desplazamiento



Cuadro 3. Cuanto tiempo demora el bus desde su abordaje hasta Su lugar de destino

Concepto	Número	Porcentaje
1. Menos de 15 minutos	178	47 %
2. Entre 15 y 25 minutos	110	29 %
3. Mas de 25 minutos	91	24 %
Total	379	100 %

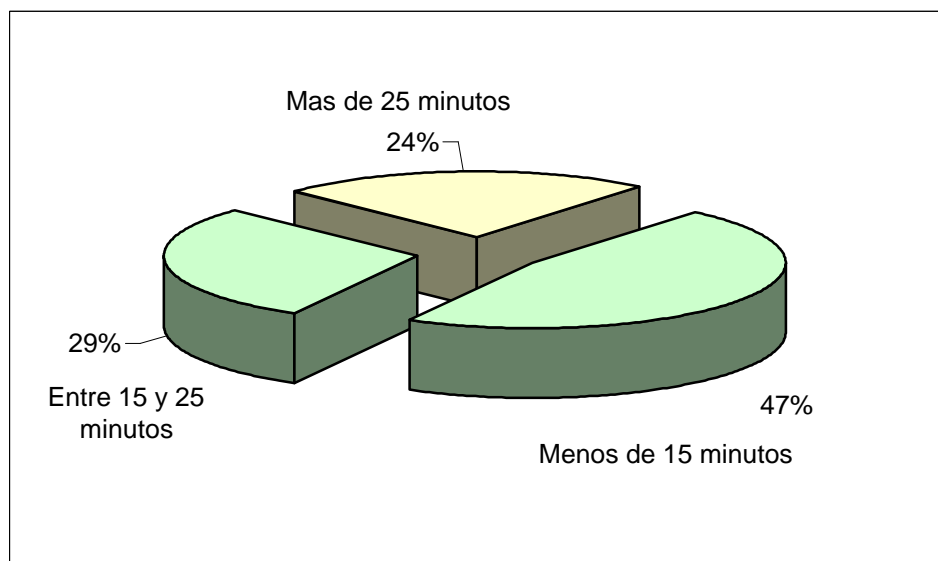
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

El 47 % de pasajeros hace el recorrido hasta su destino final en el bus afiliado a la cooperativa en menos de 15 minutos, lo que indica que la ruta que cubre el bus, es por vías de tránsito ágil y que los usuarios, desean llegar a sus sitios de trabajo, estudio u otros, en forma más rápida, segura y sin inconvenientes que si lo

hicieran a pie. Estos pasajeros requieren de un servicio rápido, en cuanto a la frecuencia de pasada de los buses, es decir, necesitan llegar con prontitud a su destino, así este no quede muy alejado del sitio en el cual abordan el bus. El 29% de usuarios permanecen en el bus entre 15 y 25 minutos, razón por la cual, la atención que se les brinda debe ser constantemente vigilada por la cooperativa, en términos de proporcionar a los propietarios de los vehículos información sobre hábitos de las personas en el bus, como tipo de música que les gusta escuchar, programas de radio preferidos, tipo de asientos en los buses, aireación, etc. Ver Figura 3.

El 24 % de pasajeros, permanece más de 25 minutos a bordo del bus, y por tanto requieren que los puestos de control se ubiquen de manera que los conductores no impongan altas velocidades en unos tramos y paren los vehículos en otros, porque causan angustia y malestar a los usuarios. Estos pasajeros suelen ser molestados por músicos, vendedores y pedidores de caridad que ingresan al bus con el visto bueno del conductor. Tal situación debe ser advertida a los conductores, para evitar molestias a los pasajeros, que en su recorrido deben soportar la presencia de varias de las personas con oficios como los citados.

Figura 3. Cuanto tiempo demora el bus desde su abordaje hasta su lugar de llegada



El tiempo de permanencia a bordo de un bus es uno de los aspectos que deben estudiarse cuando se trata de valorar la aceptación de parte del pasajero, sobre la calidad del servicio recibido. Así que en posteriores estudios de mercado, la

Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., debería conocer las preferencias de los usuarios en las rutas más largas, para asignar allí buses mas confortables.

Cuadro 4. Tiene que esperar mucho tiempo en el paradero a que pase el bus

Concepto	Número	Porcentaje
1. SIEMPRE	31	8 %
2. A VECES	53	14 %
3. NUNCA	295	78 %
Total	379	100 %

Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

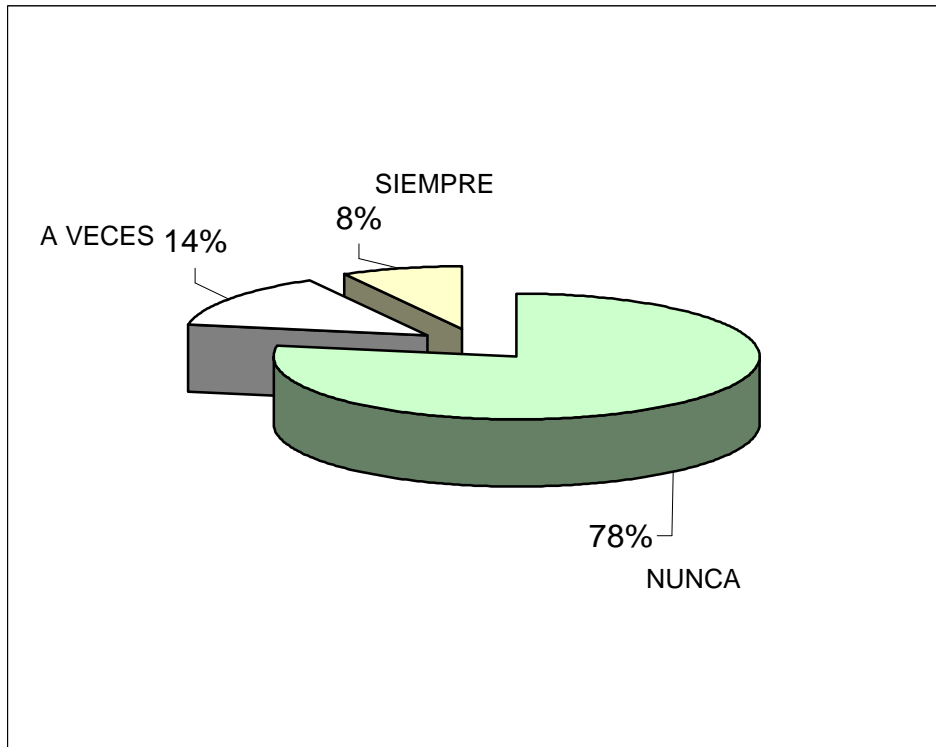
Para el 78 % de usuarios del servicio de transporte de la Cooperativa Americana de Transportadores, la espera en los paraderos autorizados a que pase el bus no es demorada. Se trata generalmente de usuarios frecuentes, que tienen ya calculada la hora en que deben acercarse al paradero a “ coger “ el bus, para ir a sus sitio de estudio o de trabajo.

Tienen una alta valoración de la oportunidad del servicio de transporte.

El 14 % de usuarios asegura que a veces le toca esperar bastante tiempo a que pase el bus de la cooperativa para ir a su sitio de destino. Se trata de pasajeros no habituales y el 8,18 % afirma que siempre debe esperar mucho tiempo a que pase el bus. En ambos casos, la situación se debe según los conductores a quienes se les preguntó, a que salen al paradero recién pasado el bus anterior, y así deben esperar todo el tiempo que transcurre entre un vehículo y otro, que siempre es estándar, porque este tiempo está controlado por la empresa.

Los usuarios que así se manifestaron pertenecen a las rutas 10 A, 10 B y 17, rutas compartidas con otras empresas. Ver Figura 4.

Figura 4. Tiene que esperar mucho tiempo en el paradero a que pase el bus que requiere



Cuadro 5. Estado general del bus

Concepto	Número	Porcentaje
1. EXCELENTE	318	84%
2. BUENO	47	12 %
3. DEFICIENTE	14	4 %
Total	379	100 %

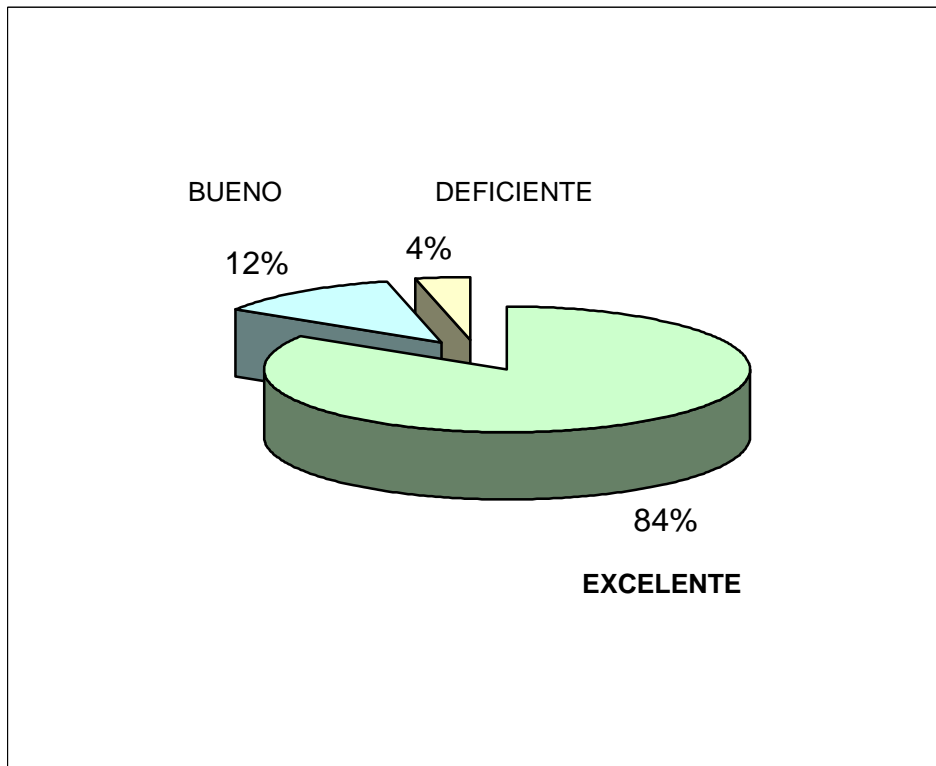
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

Se indica en el Cuadro 5, que los buses de la empresa Cooperativa de Transportadores Ltda. presentan un excelente estado. Es la opinión del 84 % de pasajeros, en su gran mayoría estudiantes y trabajadores. Ver Figura 5.

Para el 12 % de viajeros, el estado del bus es bueno. No comparten esta opinión el 4 % de usuarios del servicio que anotan que el estado general del bus es malo por las siguientes razones : los asientos son estrechos y muy duros porque son de plástico y cuando la distancia recorrida es grande, ya no se resisten; existe un solo timbre y es muy alto, casi pegado a la puerta de salida y en ocasiones no es escuchado por el conductor; el estribo es muy alto y cuando el bus para alejado del andén es muy difícil subir al bus.

Este último aspecto debe ser mejorado por los conductores en el sentido de parar en los sitios autorizados y cerca del andén, para permitir que niños y adultos mayores, puedan abordar el bus sin mayores contratiempos.

Figura 5. Estado general del bus



Cuadro 6. Fue recogido en el paradero autorizado

Concepto	Número	Porcentaje
1. SI	343	90 %
2. NO	31	8 %
3. NO RESPONDE	5	1 %
Total	379	100 %

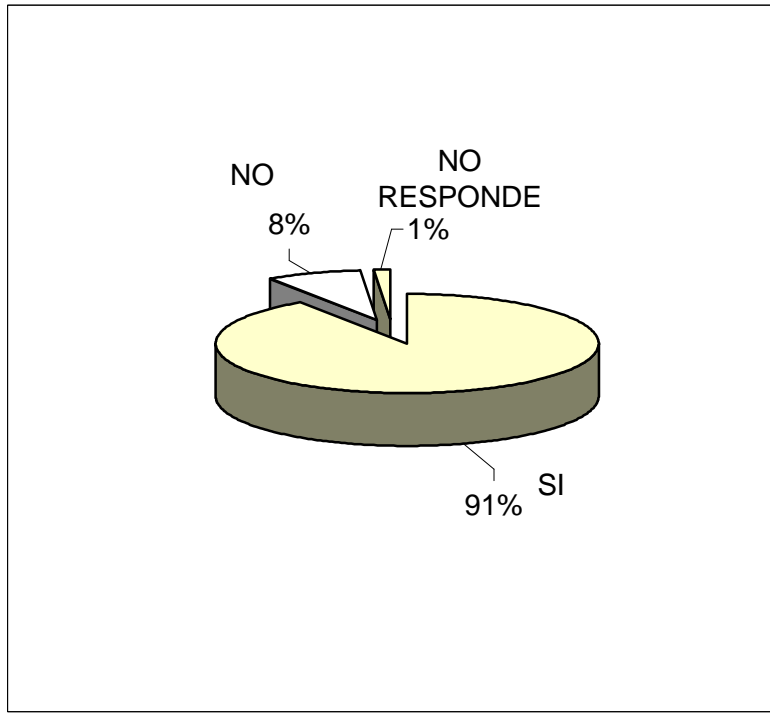
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

En opinión del 91 % de usuarios de los buses de la cooperativa, los conductores respetan las normas de tránsito que establecen que los pasajeros deben ser recogidos y dejados en los sitios autorizados para tales acciones. Ver Figura 6.

Contradice esta opinión el 8 % de pasajeros, que fueron recogidos por fuera del paradero oficial, situación que no puede ser atribuible solo al conductor, sino también al usuario, que exige que el bus se detenga donde el quiere y no donde está obligado a hacerlo.

Es conveniente que se adelanten campañas que incentiven una cultura ciudadana de respeto a las señales de tránsito y a los sitios de parada de buses, en las cuales se considera a propietarios de buses, conductores, agentes de tránsito y sobre todo a los usuarios del servicio, que quieren imponer el sitio en cual desean que pare el bus, y no siempre usando un vocabulario adecuado para dirigirse al conductor del vehículo.

Figura 6. Fue recogido en el paradero autorizado



Cuadro 7. La velocidad del bus es adecuada

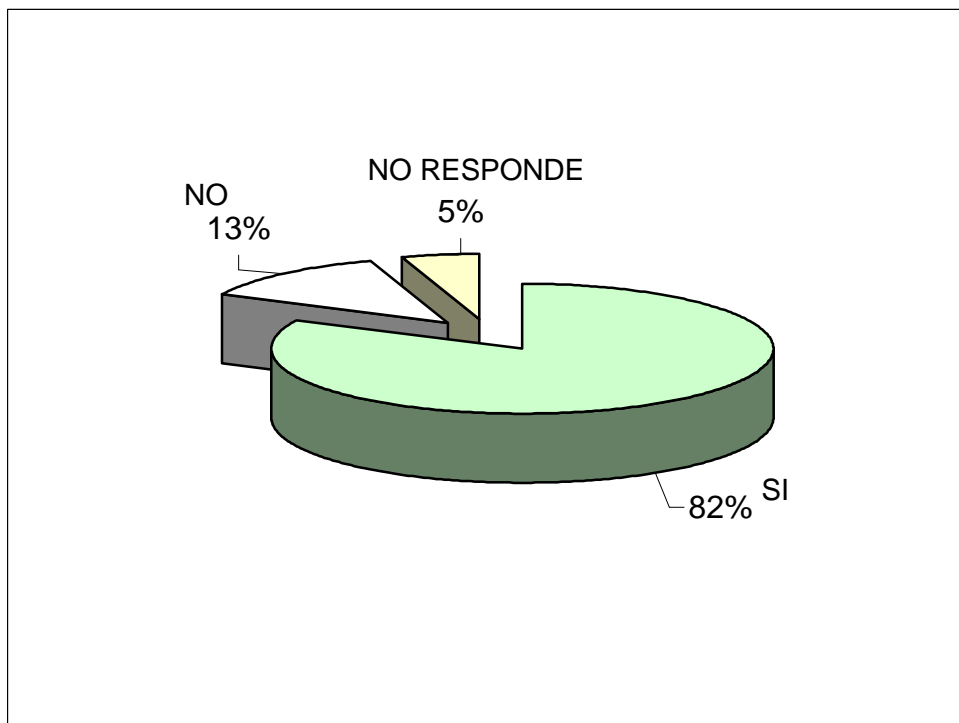
Concepto	Número	Porcentaje
1. SI	312	82 %
2. NO	48	13 %
3. NO RESPONDE	19	5 %
Total	379	100 %

Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

Tal como está establecido en el Cuadro 7, se afirma el 82 % de pasajeros que la velocidad del bus es la adecuada, al tránsito en la ciudad. El 13 % en cambio asegura que la velocidad no es adecuada y durante el trayecto en el cual fueron pasajeros, el conductor unas veces aceleraba y otras como si se “ quisiera quedar dormido “. Ver Figura 7.

Esta situación debe corregirse y lo ideal es que el conductor “ no se deje colgar “ para que intente llegar al sitio de control a toda velocidad, lo que mortifica al usuario y puede causar algún accidente de tránsito, por exceso de velocidad.

Figura 7. La velocidad del bus es adecuada



Cuadro 8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor

Concepto	Número	Porcentaje
1. NO	367	97 %
2. SI	7	2%
3. NO RESPONDE	5	1 %
Total	379	100 %

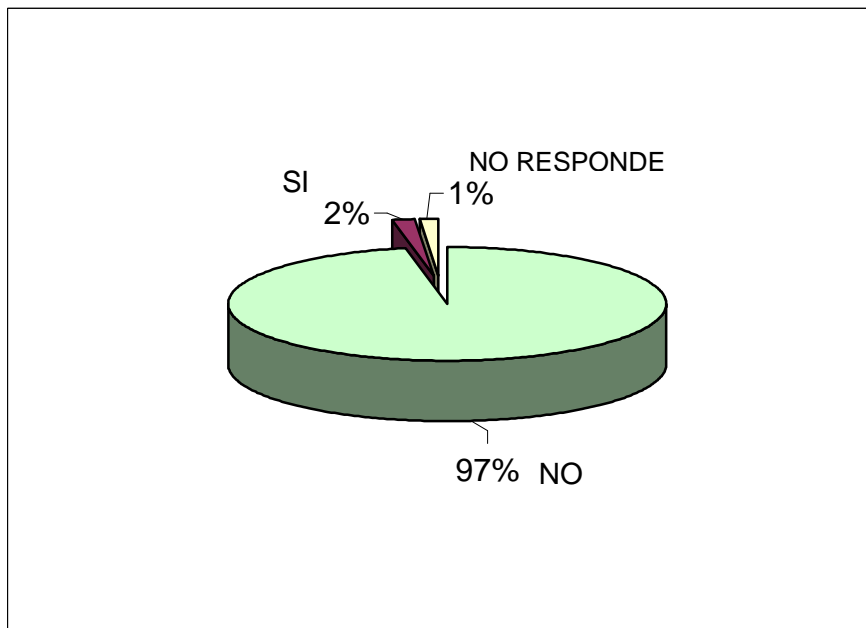
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

Los conductores de los buses afiliados a la cooperativa tienen un buen desempeño en su labor. Así lo confirma la gran mayoría de pasajeros (97 %) que nunca han tenido inconvenientes con el conductor o su ayudante.

Una mínima proporción de pasajeros (2 %) ha tenido algún inconveniente con el conductor y para sustentar su apreciación dan las siguientes razones : se demoró mucho en dar el regreso y al final me quería dar faltar; arranca rápido y no deja subir; frena como si llevara papas.

Estas afirmaciones son proporcionadas por gente humilde, mujeres pertenecientes a la edad de adultos mayores, que si requieren del conductor un trato preferencial, es decir, debe con paciencia esperar a que aborden el bus, y que ocupen un asiento, para luego iniciar la marcha del vehículo.

Figura 8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor



Cuadro 9. Alguna vez se ha varado o accidentado el bus de la empresa en la cual usted viajaba

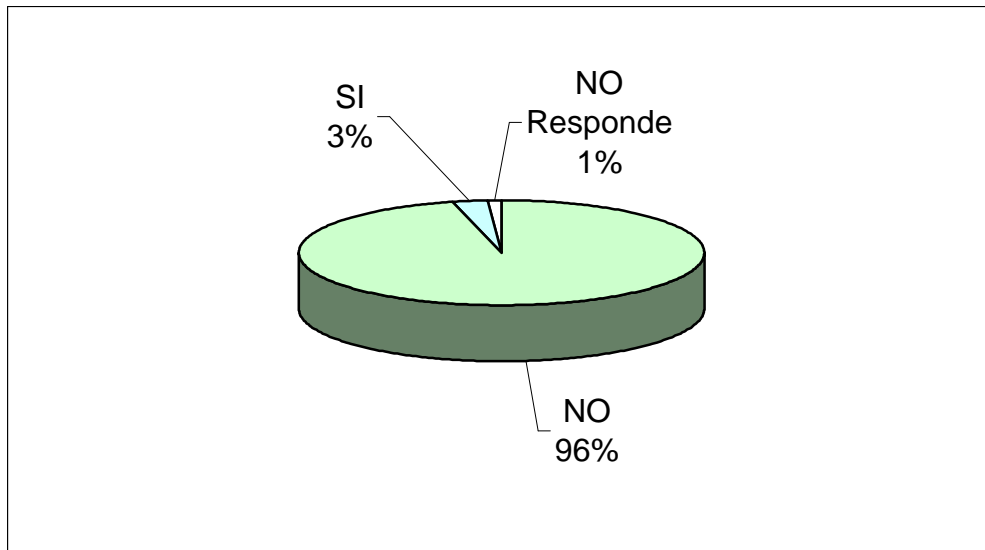
Concepto	Número	Porcentaje
1. NO	364	96%
2. SI	10	3%
3. NO RESPONDE	5	1 %
Total	379	100 %

Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

Se establece en el Cuadro 9, que el 96 % de pasajeros nunca ha tenido que vivir algún incidente de varada o choque del bus en el cual se transportaba. Este indicador mide el buen estado mecánico de los vehículos y la excelente preparación de los conductores, que respetan las normas de tránsito y son entrenados cuidadosamente para desempeñarse como choferes de los buses de la cooperativa, porque se otra manera la empresa no les otorgara el permiso para conducir los vehículos.

Como hechos aislados y muy poco frecuentes, puede catalogarse los hechos referidos por el 3 % (porcentaje muy poco significativo) de pasajeros que atestiguan que se han varado o experimentado algún accidente de tránsito durante el tiempo que han permanecido a bordo de un bus de la empresa Cooperativa de Transportadores Nariñenses Ltda. Ver Figura 9.

Figura 9. Alguna vez se ha varado o accidentado el bus de la empresa en la cual viajaba



Cuadro 10. Como le parece la presentación del conductor y del ayudante

Concepto	Número	Porcentaje
1. ADECUADA	28	7 %
2. INADECUADA	337	89 %
3. NO RESPONDE	14	4%
Total	379	100 %

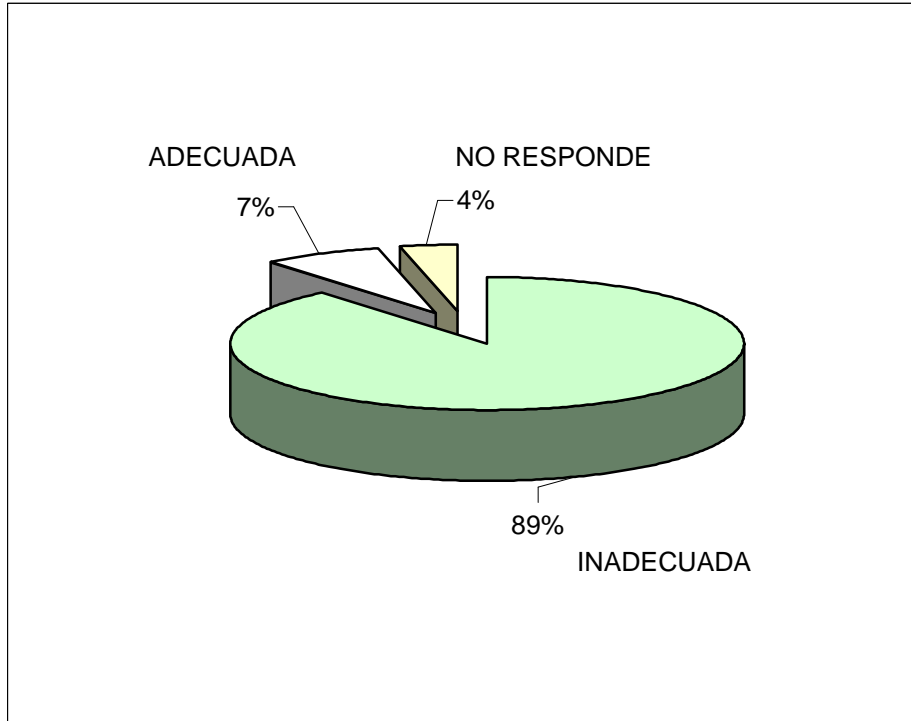
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

De acuerdo a la opinión del 89 % de pasajeros, la presentación del conductor y de su ayudante no es la adecuada, puesto que quisieran verlos con uniforme y usando distintivos de la empresa, lo que entre otras cosas ayudaría a identificar la cooperativa como prestataria del servicio en rutas compartidas. Además otorgaría a los conductores mayor sentido de pertenencia a la empresa que se traduciría en un trato más amable a los usuarios y en general a prestar un mejor servicio a la ciudadanía. Ver Figura 10.

Es este un punto importante de considerar por parte de la gerencia de la cooperativa, porque los usuarios no se encuentran conformes con que los conductores no sean provistos de una indumentaria de trabajo, diferente a sus prendas de vestir habituales.

Para el 7 % de pasajeros, la presentación del conductor y su ayudante es la adecuada, para prestar un buen servicio a la ciudadanía, lo importante es el estado técnico mecánico del bus y no el de la presentación personal del conductor y su ayudante.

Figura 10. Como le parece la presentación del conductor y del ayudante



Se desprende del análisis anterior, que la comunidad usuaria del servicio de transporte público urbano de buses que utiliza los servicios de los automotores afiliados a la Cooperativa Americana de Transportadores, tiene una buena valoración de la empresa, lo que se puede observar en la fidelidad de muchos, que ante la posibilidad de abordar un bus de otra empresa distinta no lo hace y prefiere esperar a que pase el de la cooperativa.

Opina la mayor parte de pasajeros de la empresa que los buses están en perfecto estado de funcionamiento, lo que muestra el cuidado con que los propietarios mantienen el parque automotor.

Naturalmente existen algunos aspectos a mejorar, relacionados con el especial trato que los conductores deben dar a los niños, adultos mayores, mujeres en estado de embarazo, personas discapacitadas, deteniendo el vehículo solamente en los paraderos autorizados, cerca del andén y esperando a que ocupen su asiento, para así reiniciar la marcha a una velocidad constante.

4.4 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS HALLADOS

Luego de recolectar la información necesaria tanto en el ámbito interno como operativo (desempeño de conductores y valoración de los pasajeros de los buses) en la Cooperativa Americana de Transportadores, es preciso precisar los problemas administrativos hallados :

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
No tiene un sistema de planeación	Desconocimiento de la importancia de aplicar técnicas administrativas para la optimización del proceso administrativo.	<p>Carece de herramientas administrativas para apoyar el proceso de planeación por lo que se presentan deficiencias en la comunicación que entorpece la toma de decisiones</p> <p>No se cuenta con la información oportuna y suficiente para la toma de decisiones</p> <p>La cooperativa no se desarrolla para estar acorde a las exigencias de los tiempos modernos (tecnología, modernización administrativa, optimización de procesos)</p>
Faltan herramientas de gestión que le permitan garantizar la eficacia en términos de cumplimiento de metas y objetivos propuestos, eficiencia en términos de la mejor utilización de los recursos, de la optimización de los procesos y que los servicios de transporte	Bajo nivel de capacitación en administración de parte del Gerente, miembros del Consejo de Administración y en general de todo el personal administrativo	<p>Falta de comprensión del papel de la cooperativa como organismo del sector solidario de la economía</p> <p>Ausencia de programas de servicio a los asociados</p> <p>Falta de proyectos de salud ocupacional para los conductores</p>

se presten con calidad en términos de satisfacción de las expectativas y necesidades del usuario.		
Falta de liderazgo de la administración de la cooperativa (gerente y consejo de administración)	Desconocimiento del objeto social de una cooperativa	Desinterés de los asociados y falta de sentido de pertenencia
Niveles de rentabilidad bajos	Deficiencia en la gestión financiera	Falta de recursos para ofrecer servicios a los asociados

4.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El análisis DOFA consiste en identificar los factores determinantes del medio externo y del medio interno que de manera crítica y significativa afectan el comportamiento de la empresa : debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.

Los factores externos se constituyen en oportunidades o amenazas, estos factores deben ser identificados, evaluados y ordenados de tal manera que puedan dar una visión clara del medio en el cual se desarrollan las actividades de la organización.

Los factores internos están bajo el control de los directivos de la organización quienes, con sus decisiones y acciones, pueden modificarlos. Los factores internos negativos se denominan debilidades y los positivos se denominan fortalezas.

4.5.1 Guía de Análisis Interno. Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI). Area : Gerencia. A partir de la observación directa en las instalaciones de la empresa, así como con la información suministrada directamente por el Gerente de la Cooperativa Americana de Transportadores presenta el siguiente resumen en la matriz MEFI.

F/D : Fortaleza o debilidad
 Fm : Fortaleza Menor

DM: Debilidad Mayor
 FM : Fortaleza Mayor

dm: Debilidad Menor

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
PLANEACION :					
1. Inexistencia de misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos.	D	X			
2. Incipiente formulación de estrategias.	D	X			
3. Las directrices trazadas por el propietario (gerente), no tienen respaldo técnico de actividades de planeación sistemática.	D	X			
			X		
ORGANIZACIÓN :					
1. La empresa no tiene organigrama	D		X		
2. No hay reglamento de trabajo	D		X		
3. El nivel de autoridad se encuentra claramente definido.	F				X
4. Existe una deficiente estructura organizacional.	D				

Inexistencia de manual de funciones.	D		X		
Flujo de información no está claramente establecido.	D				X
DIRECCIÓN					
La dirección de la organización se encuentra en cabeza del Gerente y del Consejo de Administración que no conocen el diseño y aplicación de herramientas administrativas	D	X			
La gerencia propicia un buen ambiente de trabajo.					
Excelente relación entre el nivel directivo y los empleados de la empresa.	F			X	X
Falta de capacitación en dirección empresarial del gerente y de los miembros del Consejo de Administración	F				X
Bajo nivel de ingresos operativos					
En cabeza del Gerente recae la toma de decisiones de mayor importancia.	D		X		
	D			X	
	F			X	

Area de Gestión: SERVICIOS

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
El área operativa de la cooperativa no depende de la empresa porque los conductores no son empleados de la empresa y los organismos de control (despachadores, controladores, inspectores de ruta) no son idóneos	D	X		X	
La imagen corporativa depende de los buses y de los conductores que están fuera del alcance de la empresa.	D		X		
Ausencia de programas de capacitación y promoción de los conductores y del personal administrativo.	D	X			
Deficiente gestión de servicios a los asociados.	D	X			

4.5.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Luego de seguir la mecánica de la Planeación Estratégica se estableció la valoración de 57% para las oportunidades y 43 % para las amenazas, en el entendido que la empresa tiene más oportunidades que amenazas, porque de lo contrario estaría en peligro de desaparecer, lo cual en el inmediato futuro es poco probable.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS(MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
✗ Crisis económica y social de Pasto	0.03	3	0.09
✗ Oferta de servicios	0.10	4	0.40
✗ Régimen tributario para las Cooperativas	0.06	4	0.24
✗ Competencia	0.09	4	0.36
✗ Disponibilidad de talento humano en la ciudad	0.05	4	0.20
✗ Posicionamiento de la empresa en el mercado	0.06	4	0.24
✗ Disponibilidad de ingresos en la población para la utilización del servicio de transporte urbano de pasajeros en bus	0.08	4	0.32
✗ Disposición de compromiso de los asociados y conductores con la empresa	0.07	4	0.28
✗ Campañas de reposición de parque automotor	0.03	3	0.09
	0,57		2,13
AMENAZAS	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
1 Presencia de competencia en las mismas rutas	0.06	1	0.06
2 Alto índice de desempleo	0.06	1	0.06
3 Crisis económica general	0.05	1	0.05
4 Alteraciones del orden público	0.07	1	0.07
5 Buses ejecutivos	0.02	2	0.04
6 Taxis colectivos en rutas de buses	0.06	1	0.06
7 Rutas poco rentables	0.02	2	0.04
8 8. Inseguridad para conductores	0.07	1	0.07
9 9. Normatividad de transporte y del sector solidario de obligatorio cumplimiento	0.02	2	0.04
	0,43		
TOTAL	1.00		2.72

4.6 ANÁLISIS DOFA

Seguidamente se emplea la metodología DOFA, haciendo la presentación de las variables internas y las externas separadamente.

4.6.1 Variables Internas.

CALIFICACIÓN CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa	X						X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Liderazgo	X						X		
Comunicación y control gerencial		X						X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistemas de control					X				X
Sistemas de toma de decisiones					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									X
Calidad de servicio		X							X
Satisfacción del usuario		X					X		
Participación del mercado	X						X		
Diversificación de servicios		X							X

CALIFICACIÓN CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

CAPACIDAD FINANCIERA								
Acceso a capital cuando lo requiere			X					X
Grado de endeudamiento						X		X
Rentabilidad				X				X
Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal administrativo				X			X	
Nivel académico del personal operativo				X			X	
Pertenencia				X				
Motivación				X				
Presentación personal operativo				X			X	

A = ALTO

M = MEDIO

B = BAJO

4.6.2 Variables Externas

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
FACTORES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Crisis económica y social de Pasto			X						X
Oferta de servicios		X						X	
Régimen tributario para las Cooperativas		X					X		
Competencia		X						X	
Disponibilidad de talento humano en la ciudad		X						X	
Posicionamiento de la empresa en el mercado		X						X	
Disponibilidad de ingresos en la población para la utilización del servicio de transporte urbano de pasajeros en bus		X						X	
Disposición de compromiso de los asociados y conductores con la empresa Campañas de reposición de parque automotor		X						X	

A = ALTO

M = MEDIO

B = BAJO

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
FACTORES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Presencia de competencia en las mismas rutas					X		X		
Alto índice de desempleo					X			X	
Crisis económica general				X			X		
Alteraciones del orden público						X		X	
Buses ejecutivos					X			X	
Taxis colectivos en rutas de buses					X			X	
Rutas poco rentables					X			X	
Inseguridad para conductores				X					X
Normatividad de transporte y del sector solidario de obligatorio cumplimiento						X		X	

A = ALTO

M = MEDIO

B = BAJO

**COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.
ESTRATEGIAS**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Tendencia a reducir la inflación</p> <p>Incremento de la población</p> <p>Aceptación del servicio</p> <p>Vías de acceso</p>	<p>Competencia desleal</p> <p>Congestión vehicular</p> <p>Deterioro de Infraestructura vial</p> <p>Accidentalidad</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>Imagen corporativa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Nivel académico personal administrativo</p> <p>Participación en el mercado</p>	<p>Mejorar la calidad del servicio para incrementar la participación en el mercado</p> <p>Ampliación de Rutas para un mejor cubrimiento del servicio.</p>	<p>Fortalecer la entidad para que pueda competir en el mercado.</p> <p>Mantenimiento parque Automotor para evitar la accidentalidad.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Uso de planes estratégicos</p> <p>Nivel tecnológico</p> <p>Motivación</p>	<p>Realizar planes estratégicos para asegurar el presente y proyectar el futuro.</p> <p>Concertar entre todos los asociados para invertir en la nueva sede.</p>	<p>Iniciar programas de capacitación y motivación del talento humano para afrontar con tenacidad la competencia desleal.</p> <p>Concertar con entidades públicas el mejoramiento de la infraestructura vial</p>

4.7 MATRÍZ INTERNA – EXTERNA

Para obtener la matriz Interna – Externa (I-E) se consideraron dos estrategias, que arrojan el mismo resultado :

- i. Partir de la matriz DOFA
- ii. Considerar la matriz interna - externa

Los resultados obtenidos con una calificación de 1 a diez son los siguientes, a partir de asignar peso específico a cada una de las variables fundamentales, en las cuales se destacan los aspectos positivos, oportunidades (externas) y fortalezas (internas), sobre los aspectos negativos como son las amenazas (externas) y las debilidades (internas) :

Interna : Fortalezas Calificación : 8 **Debilidades :** Calificación : 4

Externa : Oportunidades Calificación : 9 **Amenazas** Calificación : 5

La Cooperativa tiene fortalezas a nivel interno, como honradez y capacidad de trabajo del personal administrativo que permiten augurar que de implementarse estrategias funcionales permitirá mejorar el desempeño en el futuro de la actividad cooperativa y de prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros. Por lo que se le otorga a este aspecto una calificación de 8.

Internamente se presentan en la empresa debilidades de tipo de carencia de herramientas administrativas (manual de funciones, de procedimientos, falta de gestión administrativa), pero que en el inmediato futuro no atentan contra la estabilidad de la empresa, y que serán corregidas en el corto y mediano plazo. Por esta razón se le da una calificación de 4.

Relacionando las fortalezas con las debilidades se le otorga una calificación de 4 puntos (por la diferencia entre 8 y 4), que ubica a la empresa en el nivel fuerte – alto en la matriz IE.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.

7.1 PRESENTACIÓN

La empresa “Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.”, no tiene un sistema de planeación que ayude a solucionar sus deficiencias y a la vez aporte elementos de juicio para generar procesos que minimicen las debilidades y pueda aprovechar las oportunidades para lograr su fortalecimiento.

Este proceso de planeación debe estar orientado por sus propios miembros (Gerente, Consejo de Administración, Asociados, trabajadores administrativos, conductores), porque son ellos quienes mejor conocen la empresa; pero para que puedan ofrecer los resultados que se esperan de la cooperativa, es necesario que se adelante un serio plan de capacitación.

En caso de no conformarse un equipo de trabajo, que pueda tomar decisiones administrativas y sustentarlas en la teoría y la práctica empresarial, los planes de desarrollo, manuales de funciones, procedimientos, etc., quedarán como otros tantos esfuerzos adelantados en un sin número de empresas : en estantes.

En este momento se convierte en una necesidad sentida que requiere de soluciones urgentes la falta de herramientas de gestión diseñadas de acuerdo a las condiciones propias de la cooperativa, que le permitan garantizar la eficacia en términos de cumplimiento de metas y objetivos propuestos, eficiencia en términos de la mejor utilización de los recursos, de la optimización de los procesos y que los servicios de transporte se presten con calidad en términos de satisfacción de las expectativas y necesidades del usuario.

También es perentorio que se planteen criterios de mejoramiento en el funcionamiento de la cooperativa, que deben ser valorados por los organismos de dirección para decidir sobre su implementación, en la seguridad que proporcionarán elementos técnicos a la Gerencia, Consejo de Administración y al personal, para un mejor desempeño. Ante todo, dígase que no valdría la pena proponer correctivos al manejo financiero de la cooperativa, si antes no se cambia de paradigma gerencial de la misma.

Esta propuesta tiene su origen el análisis del diagnóstico administrativo y financiero elaborado en la “Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.”, en donde queda claro que la organización tiene falencias en estos aspectos. Con la implementación de las herramientas que se presentan en este plan de mejoramiento la Cooperativa estará en buenas condiciones de adaptarse con más facilidad a las nuevas condiciones que los usuarios exigen para las empresas transportadoras de pasajeros y a las que se establecen por medio de la normatividad de transporte e impositiva, que periódicamente cada gobierno de Colombia impulsa.

7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La presentación e implementación de este plan tiene los siguientes objetivos estratégicos :

✍ Redireccionar estratégicamente la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. con base en un proceso de capacitación del talento humano vinculado a la empresa.

? Propiciar mejores condiciones de vida a las personas vinculadas a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. mediante el ofrecimiento de servicios propios en entidades que hacen parte del sector solidario.

✍ Proporcionar a los conductores de los buses afiliados a la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. un adecuado ambiente laboral.

7.3 METAS ORGANIZACIONALES

- Presentar un proyecto de Salud Ocupacional para los conductores de los buses afiliados a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para mejorar la imagen corporativa, que implementará en el año 2010.

- Presentar en el año 2006 un proyecto de convenio a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño para adelantar un programa de capacitación del Gerente, Consejo de Administración y propietarios de buses, en temas de administración y un plan de consultoría y asesoría, que iniciará en el año 2007.

7.4 ACTIVIDADES

Tabla 1. Actividades del plan de mejoramiento propuesto para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. Período 2006 - 2010

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CANT.	COSTO	EVALUACIÓN INDICADORES
Capacitación del talento humano	Consejo de Administración	5 cursos	5'481.250	Mínimo el 80 % de talento humano capacitado
Diseño y financiación de servicios a los asociados	Gerente y Consejo de Administración	5	50'000.000 por año	Cobertura de servicios en el primer año del 100 % en auxilios educativos, funerarios, solidaridad
Diseño e implementación de un Proyecto de Salud Ocupacional	Comité Paritario de Higiene y Seguridad Industrial	1	11'500.000 por año	Cubrimiento del 100% de conductores con ropa de trabajo y seguridad social en salud
TOTAL			66'981.250	
OBSERVACIONES: El Consejo de Administración conformará el Comité Paritario de Higiene y Seguridad Industrial y presentará el proyecto de convenio a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño para la capacitación.				

Fuente : Esta Investigación

¿ QUÉ HACER ?

Las actividades que se adelantarán mostradas en la Tabla 1, básicamente estarán a cargo del Gerente de la Cooperativa (Guillermo Gómez) y del Consejo de Administración, conformado por :

Consejo de Administración : Jaime Dorado, Mario Rodríguez, Miguel Angel Acosta, Fabian Romero, Lizardo María Yépez.

Actividad 1. Capacitación del talento humano que desempeña funciones en la administración de Cooperativa, conformado por : Gerente, Contador, Revisor Fiscal, integrantes de comités (educación, solidaridad).

Responsable : Consejo de Administración.

Acciones : Se trata de adelantar en Convenio con la Universidad de Nariño cinco cursos de 20 horas de duración cada uno en :

- ✍ Finanzas
- ✍ Gerencia de la calidad
- ✍ Planeación estratégica
- ✍ Pensamiento solidario
- ✍ Administración empresarial

Presupuesto : 5'481.250

Actividad 2. Diseño y financiación de servicios a los asociados.

Responsable : Gerente y Consejo de Administración

Acciones : Cobertura de servicios para los asociados en auxilios educativos, funerarios, solidaridad.

- ✍ Auxilio educativo por \$1000.000 anuales para 32 hijos de asociados menores de 18 años
- ✍ Auxilio funerario para 4 asociados \$ 2'000.000 cada uno
- ✍ Auxilio de solidaridad para 10 asociados por valor de \$1'000.000 cada uno

Presupuesto : 50'000.000

Actividad 3. Diseño e implementación de un Proyecto de Salud Ocupacional para conductores

Responsable : Comité paritario de higiene y seguridad industrial
 Acciones : Vinculación de los conductores al sistema nacional de seguridad social en salud.

Presupuesto : 11'500.000

Financiación del Plan de Mejoramiento :

Presupuesto total del Plan : 66'981.250

El plan de mejoramiento será asumido en su totalidad por los propietarios de los buses, que son los asociados de la cooperativa :

Tabla 2. Financiamiento del Plan de mejoramiento de la Cooperativa Americana De Transportadores Ltda. Año 2006.

Aporte diario	Aporte mensual	Aporte anual	Aporte total
Valor de pasaje de 2 pasajeros \$ 1.400	42.000	504.000	Aporte por 162 buses : 81'648.000

Para años siguientes el valor del aporte es de dos pasajes diarios, para mejorar la cobertura de las actividades y ampliación de servicios a los asociados.

La proyección de ingresos para 8 años se hace considerando un incremento en el valor del pasaje del 4 %, (con criterio ajustado a las metas de inflación del Gobierno Nacional) :

La proyección de egresos se hace con base en un incremento del 10 %, a partir del año 2008, producto de la ampliación de cobertura en el monto de los auxilios que se disminuyen en lo que respecta a la educación y se incrementan en solidaridad y funerarios.

Para el año 2008, se disminuye el gasto por la capacitación inicial.

Cronograma de actividades. Plan de Mejoramiento de la Cooperativa Americana de Transportadores. Período 2006 - 2010

ACTIVIDADES 2006 - 2010	SEMESTRES										
	A 2006	B 2006	A 2007	B 2007	A 2008	B 2008	A 2009	B 2009	A 2010	B 2010	
Análisis de necesidades de capacitación	■										
Redacción de Borrador de Convenio COOPERATIVA-UNARIÑO		■									
Firma de Convenio		■									
Capacitación continuada y asesoría de la Universidad de Nariño			■								
Conformación de equipo de trabajo para crear el portafolio de servicios a los asociados	■										
Diseño del Plan de Negocio para ofrecerlo a los asociados		■									
Socialización del plan de negocio			■								
Oferta de nuevos servicios			■								
Conformación del Comité de Higiene y Seguridad Industrial	■										
Diseño de un Proyecto de Salud Ocupacional para conductores		■									
Socialización del Proyecto de salud ocupacional para conductores			■								
Implementación del proyecto de salud ocupacional			■								

Los recursos monetarios necesarios para adelantar las acciones programadas serán aportados por la Cooperativa Americana de Transportadores, a partir de un plan de capitalización mediante aportes de los asociados.

La capacitación del talento humano y la oferta de servicios no puede verse solamente con la óptica de la utilidad monetaria, sobre todo en el sector solidario de la economía.

Sin embargo en este caso relación beneficio/costo, hace viable la implementación del plan de mejoramiento, bien porque los ingresos recibidos como aportes de los asociados son sensiblemente mayores que los gastos originados en la puesta en marcha del plan, sino que en el marco de la economía solidaria, se requiere que los programas sean sostenibles, sin esperar beneficio distinto, que el mejorar la calidad de vida de las personas. Ahora, con la implementación del plan de mejoramiento se disminuirán los accidentes y los propietarios de los buses y la empresa obtendrán mayores ingresos, los primeros por el no pago de los deducibles en caso de accidentes y por ende podrán contribuir con el oportuno pago de los aportes a la empresa, que a su vez tendrá menos costos operativos al disminuirse el número de casos en los cuales debe representar a los propietarios en litigios judiciales. Igual ocurre con el proyecto de salud ocupacional, que busca dar mejores condiciones de vida a los conductores, propiciar la generación de un mejor ambiente laboral y por ende prestar un mejor servicio a los pasajeros.

7.6 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Es muy importante para el desarrollo futuro de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. que se implementen dos acciones fundamentales :

1. Capacitar a los miembros de la planta de personal administrativo, para que sean ellos los encargados de iniciar desde dentro de la entidad el proceso de reorganización que se requiere y que no se esté dependiendo de formulas mágicas externas, para que se diseñe y formulen los planes estratégicos periódicos.

De allí que es urgente adelantar un programa de capacitación solidaria para lo cual se debe acatar lo establecido aquí en el sentido de establecer un Convenio con la Universidad de Nariño a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (y que adelantará con la participación de la Especialización en Alta Gerencia) que cuenta con el personal capacitado para informar y preparar a los directivos, personal administrativo y a todos los asociados sobre la significación que tiene pertenecer a una organización del sector solidario de la economía, que contempla unos derechos pero también obligaciones que no son tenidas en cuenta actualmente por los asociados.

Pero este convenio fundamentalmente servirá para adelantar la capacitación en aspectos administrativos y financieros del personal encargado de la toma de decisiones en la cooperativa, para que como resultado inmediato de la

capacitación, se formulen y ejecuten los proyectos que conduzcan a la empresa a alcanzar en forma continua mayores niveles de eficiencia.

2. Es necesario que se cree el Comité de Higiene y Seguridad Industrial en el cual se encuentren representados los actores involucrados :

- 3 conductores (no propietarios)
- 3 empresarios, representantes de los propietarios de los buses y
- El Gerente de la Empresa,

El Comité será el organismo encargado de coordinar las tareas de implementar el Plan de Salud Ocupacional que esta investigación propone. El Comité de Higiene y Seguridad (CPHS) es el organismo técnico de participación entre empresa, empleadores y conductores, para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. Las funciones del Comité son :

- ? Instruir a los conductores sobre la correcta utilización de equipos de protección personal.
- ? Vigilar el cumplimiento de medidas de prevención de higiene y seguridad.
- ? Investigar causas de accidentes y enfermedades profesionales en la empresa.
- ? Decidir negligencia inexcusable.
- ? Adoptar medidas de higiene y seguridad para la prevención de riesgos profesionales.
- ? Cumplir funciones encomendadas por el organismo administrador.
- ? Promover la capacitación.

Además deben diseñarse servicios solidarios para los empresarios asociados de los cuales puedan gozar también los conductores y sus familias. Los conductores también tienen mucho por hacer en beneficio de su salud ocupacional, tratando de aportar su cuota en la construcción de un buen clima laboral, atendiendo muy bien a los pasajeros, lo que consiste en esperar a que las personas que ascienden al bus puedan ubicarse correctamente antes de iniciar la marcha, disminuir el volumen del radio, atender las solicitudes de parada de los pasajeros, tener disponible el cambio oportuno cuando se les paga el pasaje con billetes, no permitir el ascenso y descenso de personas al bus directamente en la vía sino cerca de los andenes, informar al propietario en forma oportuna sobre alguna falla técnica del bus y sobre todo respetar las normas de tránsito (semáforos, velocidad), disponer de un asiento con forma ergonómica y asistir a la consulta médica en forma frecuente.

En la página siguiente se presenta la evaluación del plan de mejoramiento.

8. RECOMENDACIONES

En primer lugar se debe destacar que ocurre en la ciudad un fenómeno curioso en el sector transportador de la ciudad de San Juan de Pasto, y que consiste en que las empresas de taxis de la ciudad han generado la modalidad de transporte colectivo, afectando gravemente la actividad económica de las diferentes empresas de transporte público, en especial la de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. Este aspecto debe llamar la atención del Gerente de la empresa que sea el gestor de las acciones de concertación con la Administración Municipal y los propietarios de los taxis.

A nivel interno, es conveniente que la Cooperativa tome medidas de mejoramiento en el inmediato futuro, para que la empresa responda cabalmente a las expectativas de sus asociados y usuarios. Para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., es imperativo adoptar un sistema de planeación propio que le permita a la organización tener un conocimiento más profundo de las amenazas y oportunidades del negocio y le proporcione herramientas para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad por la vía del éxito, basadas en criterios de planeación estratégica, que se considera una buena alternativa de establecer el tipo de empresa que se desea tener y las estrategias a seguir para lograrlo.

Esta investigación recomienda que la cooperativa asuma el plan de mejoramiento propuesto que contiene la misión, que es el punto de partida para definir la razón de ser de la misma y sobre la cual deben girar todos los esfuerzos colectivos para cumplir con las actividades para las cuales fue creada, considerando sus valores y el ámbito geográfico en el que se desarrolla.

También es muy importante para la organización administrativa de la cooperativa que se implemente el Organigrama planteado, el cual complementado con el Manual de Funciones y la aplicación de los criterios de control interno citados, permite dar a conocer con claridad las actividades y tareas a desarrollar en cada uno de sus cargos con el fin de que cada cual pueda desarrollar de una manera eficiente y eficaz las labores asignadas por los directivos de la entidad, facilitando la asignación de responsabilidades y la implementación de procedimientos de control, aprovechando al máximo uno de los recursos más importantes como es: El Talento Humano.

En la búsqueda de la calidad y eficiencia como estrategia competitiva, se recomienda, desarrollar una planeación a largo plazo que sea sometida a controles permanentes y previo seguimiento de la misma, con el objeto de

garantizar un desarrollo progresivo de la entidad e Implementar programas de capacitación tanto en la parte técnica sobre relaciones humanas y de servicio al usuario. La tecnología es insuficiente y en las proyecciones casi nunca se deja para esta eventualidad, por lo tanto se sugiere a la administración la proyección de tecnología.

La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. debe aplicar indicadores de gestión, que permitan a la dirección establecer el nivel de cumplimiento con las metas trazadas por la Asamblea General de Asociados y por el Consejo de Administración. El movimiento de pasajeros en la ciudad de San Juan de Pasto y los ingresos de las empresas de buses en el período enero – junio de 2005, son aproximadamente los siguientes :

**USUARIOS E INGRESOS OBTENIDOS POR EL SERVICIO PÚBLICO
EN SAN JUAN DE PASTO PRIMER SEMESTRE AÑO 2005
PRECIO POR PASAJERO \$ 700**

EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO	USUARIOS	(\$)
Coop. Americana de Transportadores	6.172.382	4.320'667.400
Cooperativa de Transportes Urbanos	5.295.900	3.707'130.000
Autobuses del Sur	3.314.700	2.320'290.000
Transportes ejecutivos S.A.	1.974.960	1.382'472.000
TOTAL	16.757.942	11.730'559.400

Fuente. Departamento Administrativo Nacional de Estadística
Cálculos realizados por los autores

La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. como mecanismo de control del desempeño de los organismos de dirección, tiene que implementar la estrategia de los indicadores de gestión. Algunos de los indicadores que se sugiere que sean implementados en la empresa son :

ÍNDICES DE EFICACIA :

? **Participación del mercado**

Número de usuarios actuales de la Cooperativa
Total usuarios del servicio público

$$= \frac{6172382}{16757942} = 36,83 \%$$

se puede tener como meta en los diez años siguientes alcanzar el 40 % de la cobertura total del transporte público de pasajeros en la ciudad.

INTERPRETACIÓN : Mide el grado en que se alcanzaron los objetivos de la Cooperativa Americana de transportadores Ltda. sin tener en cuenta los recursos.

Esta medición refleja la participación del servicio de transporte urbano de pasajeros prestado por la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

? **Índice de Participación en el mercado volumen pesos**

INTERPRETACIÓN : Esta medición refleja la participación del servicio de transporte urbano de pasajeros prestado por la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

$$\text{Participación en el mercado volumen pesos} = \frac{4320667400}{11730559400} = 36,83 \%$$

El ingreso por bus es de \$ 4'445.131,06 por mes en el primer semestre del año 2005, que debe incrementarse por lo menos en el 10 % para años posteriores y con la implementación del plan de mejoramiento se reducirán los gastos por atención en salud y contribuciones de solidaridad para accidentes, porque estarán los conductores cubiertos con ARS.

ÍNDICES DE IMPACTO :

? **Adquisición de usuarios**

INTERPRETACIÓN : Esta medición refleja la proporción de los nuevos usuarios que utilizan el servicio de transporte urbano.

? **Rentabilidad por servicio**

Utilidad neta por servicio / Ingresos por servicio.

Para los años 2008 y siguientes este índice tiene como punto de partida un incremento del 5 % anual, por bus.

? **Tasa de uso del Servicio**

Ingresos por Servicio periodo 2005 / Venta de Servicios periodo 2004.

Con la implementación del plan de mejoramiento se incrementarán los ingresos de los buses, por la vía de mejoramiento de las condiciones de trabajo de los conductores, que sin duda se obtendrán porque estarán en condiciones de optimizar el uso del bus, porque tendrán mejores condiciones laborales y de salud.

? **Índice de lealtad**

No. de usuarios que utilizan el servicio de la empresa / No. de usuarios que utilizan el servicio de la competencia

Cuando se implemente el plan de mejoramiento los reclamos disminuyen y por ende el nivel de satisfacción de los usuarios aumenta, lo que permite lograr una mayor utilización del servicio que ofrece la Cooperativa Americana de Transportadores.

? **Participación de mercados de la competencia**

Mercados de la competencia / Total mercado

? **Índice de reclamos** : Con la implementación del plan de salud ocupacional se trata de reducir a cero el número de quejas que se reciban en la empresa por mal comportamiento de los conductores.

Naturalmente ha de entenderse que el desarrollo de indicadores de gestión en la cooperativa no es un proceso mecánico que se adelante por sugerencias o recomendaciones externas a la empresa.

Todo lo contrario, es necesario que internamente se tomen las medidas para su diseño e implementación, lo que requiere conocer los estándares del negocio y buscar al interior de la cooperativa su implementación, partiendo del conocimiento que el talento humano tenga sobre los mismos, hecho que actualmente no se da y por tanto es prioritario, que antes de pensar en indicadores de gestión, se piense en capacitar el talento humano de la empresa (Gerente e integrantes del Consejo de Administración principalmente), para que ellos lideren todos los procesos administrativos, tendientes a optimizar el desempeño de la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

BLANCO. Illescas J. El Control Integrado de Gestión. Madrid. 1996.

BURBANO O., Luis e Insandará Timana, Edgar A. Organización y control del Sistema Administrativo y financiero de la Cooperativa de Transportes Urbanos Ltda. Cootranur. Universidad Mariana :1987.

CORPORACIÓN SURANDINA. Curso Básico Intensivo de Economía Solidaria. San Juan de Pasto : 31. p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Informe de número de pasajeros movilizados. Bogotá : Julio 2003

FIGUEROA SÁNCHEZ. Samuel. Código Nacional de Tránsito Terrestre. Leyer. Bogotá : 443. p.

GAMBOA VELÁSQUEZ, Ramiro. Curso Básico de Administración de Empresas. Norma S.A. Bogotá. 1991.131.p.

MAYA. Juan Guillermo. Marco Conceptual de la Gestión en términos del Esfuerzo Institucional. Medellín : 1994

PACHECO. Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá : McGraw Hill. 425 p.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business School. Nueva York : 1980.

SERNA GOMEZ. Humberto. Índices de Gestión. 3R Editores. Primera Ed. Bogotá:2001. 229.p.

_____. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores. 4 Ed. Bogotá: 1996. 341.p.

_____.Planeación y Gestión Estratégica.Teoría – Metodología. Incluye Guía para el Diagnóstico. Universidad de los Andes. Cuarta edición. Bogotá : 1999

ANEXOS

Anexo A. Guía de Observación

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
GUÍA DE OBSERVACION

OBJETIVO: Por medio del seguimiento de la presente guía , se recolectará de la fuente la información sobre la situación actual del aspecto administrativos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Acciones a seguir.

1. Solicitar a la administración:
 - ✍ Estatutos de la cooperativa
 - ✍ Normatividad legal
 - ✍ Reglamento interno de trabajo
 - ✍ Organigrama
 - ✍ Soportes
2. Observar el clima laboral de la empresa.
3. Determinar la eficiencia de la comunicación entre el personal directivo y subalterno en la empresa y entre empleados de la misma jerarquía.
4. Establecer los procesos de :
 - ✍ Planeación
 - ✍ Organización
 - ✍ Dirección
 - ✍ Control
5. Observar la planta física

Anexo B. Guía de entrevista

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Busca conocer la opinión del Representante Legal de la “Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.” sobre la situación actual del aspecto administrativo.

1. La empresa tiene principios corporativos como: Misión, Visión y Valores de la empresa?
2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los principios corporativos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. en cuanto a:
- 3 En general, qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio que ofrece la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.?
- 4 ¿Las actividades son planeadas a corto, mediano y largo plazo?
- 5¿Es clara la estructura organizacional en la Cooperativa?
- 6 ¿Cuales son las debilidades y fortalezas al igual que las oportunidades y amenazas de la organización?
7. De cuáles herramientas administrativas dispone la cooperativa ?
8. Aplica indicadores de gestión ?

Anexo C. Formato de Encuesta

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
ENCUESTA

Objetivo : Por medio de la presente encuesta se busca conocer la opinión de los usuarios acerca de la calidad del servicio de transporte público en buses y busetas prestado por la empresa Cooperativa Americana de Transportes Ltda. en la ciudad de San Juan de Pasto, en sus diferentes rutas.

La información que suministre será tratada con carácter confidencial y se utilizará para el cumplimiento de los objetivos propuestos por el PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA “ COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA” EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO que se presentará como Trabajo de Grado en el Programa de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño.

Fecha : _____ Encuesta No. _____

Por favor marque con una X, la respuesta escogida.

I. ASPECTOS GENERALES

1. El destino final de su desplazamiento en algún bus de la Cooperativa Americana es :

- a. Estudio b. Trabajo c. Mercado d. Centro
d. Otro Cuál ? _____

2. Puede utilizar el servicio de otra empresa para su desplazamiento ?

- a. SI b. NO c. NO SABE

Por qué? _____

3. Cuánto tiempo demora el bus en el recorrido desde el abordaje hasta su destino ? _____

II. ASPECTOS ESPECÍFICOS

4. Tiene que esperar mucho tiempo en el paradero a que pase el bus que requiere ?

a. SIEMPRE b. A VECES c. NUNCA

5. El estado general del bus es ?

a. Excelente b. Bueno c. Deficiente

6. Fue recogido en el paradero autorizado ?

a. SI b. NO

7. La velocidad del bus es adecuada ?

a. SI b. NO

8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor ?

a. SI b. NO

9. Alguna vez se ha varado o accidentado el bus afiliado a la Cooperativa Americana de Transportes en el cual ha viajado ?

a. NO b. SI

10. Cómo le parece la presentación del conductor y del ayudante ?

a. Adecuada b. Inadecuada

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN