

**EVALUACION SOCIAL DE LA EMPRESA
COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES**

**LUCIO NICOLAS PORTILLA TOBAR
CARLOS ERNESTO MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
Agosto de 2003**

**EVALUACION SOCIAL DE LA EMPRESA
COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES**

**LUCIO NICOLAS PORTILLA TOBAR
CARLOS ERNESTO MARTINEZ**

**Trabajador de Grado para Optar el Título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA SOCIAL**

**Asesor:
RAUL QUIJANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
Agosto de 2003**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2003

DEDICATORIA

A nuestras madres, por su amor

porque me ha dado la fuerza para continuar...

a maestros, familias y amigos que apoyaron e

impulsaron la culminación de este proyecto de vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser guía y darme la perseverancia para superar las dificultades en el transcurso del trabajo y la sabiduría para culminarlo.

Reconocimiento a la dirección y equipo de profesores del CEILAT – UNIVERSIDAD DE NARIÑO, quienes a través de la especialidad en Gerencia Social, posibilitan este espacio académico y de investigación que impulsa el desarrollo local, regional y personal.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. EL PROBLEMA	18
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Formulación del problema	18
1.2 ANTECEDENTES	19
1.3 JUSTIFICACION	20
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 METODOLOGIA	22
1.5.1 Delimitación	22
2. DISEÑO DE LA INFORMACIÓN	24
2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	24
2.2. ALCANCES Y DELIMITACION	25
2.2.1 Temática	25
2.2.2 Espacial	25
2.2.3 Temporal	26
3. MARCO CONCEPTUAL	27
3.1 MARCO TEORICO	28
3.1.1 El transporte urbano	28
3.1.2 El proceso administrativo	29
3.1.3 Cultura organizacional	31
3.1.4 La modernidad	31
3.1.5 El desarrollo social	32
3.1.6 Efectos de la globalización	33
3.2. MARCO CONCEPTUAL	34
3.2.1 El valor de la vida humana	34
3.2.2 Economía solidaria	34
3.2.2.1 El acto cooperativo	35
3.2.2.2 El transporte urbano	37
3.3 MARCO CONCEPTUAL	39
3.4 MARCO LEGAL	41
3.5 PRESENTACION PARTICULAR DEL TEMA	41
4. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	44
4.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA COOPERATIVA AMERICANA	44
4.2 SITUACION DE LA EMPRESA	44
4.2.1 Proceso administrativo	45
4.2.2 Planeación	46
4.2.3 Organización	46
4.2.4 Dirección	47
4.2.5 Finanzas	48

4.2.6 Evaluación y Control	50
4.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	51
4.3.1 Análisis control actual	51
4.3.1.1 Fortalezas	51
4.3.1.2 Debilidades	52
4.3.2 Análisis interno futuro	52
4.3.2.1 Fortalezas	53
4.3.2.2 Debilidades	55
4.4. ANALISIS EXTERNO ACTUAL	55
4.4.1 Oportunidades	55
4.4.2 Amenazas	56
4.4.3 Análisis Externo Futuro	56
4.4.4 Oportunidades	57
4.4.5 Amenazas	57
5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	58
5.1 DIARIO DE CAMPO	58
5.1.1 Nota interpretativa o diagnóstica	58
5.1.2 Nota narrativa o descriptiva	58
5.1.3 Nota técnica o metodológica	59
5.2 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	60
5.2.1 Información de competitividad	60
5.2.2 Información socioeconómica	64
5.3 APLICACIÓN DE TECNICAS	73
5.4 ANALISIS DOFA	81
5.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATIGICO	86
5.5.1 Definición de principios corporativos	87
5.5.2 Visión	88
5.5.3 Misión	88
5.6 DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	88
5.6.1 Objetivos y estrategias globales	88
5.6.2 Objetivos y estrategias específicas	89
5.6.2.1 Dimensión administrativa	89
5.6.3 Dimensión económica y financiera	90
5.6.4 Dimensión de mercado	91
5.6.5 Dimensión social y desarrollo humano	91
5.6.6 Dimensión tecnológica	92
6. PLAN OPERATIVO	93
6.1 PLAN OPERATIVO	93
6.2 MONITORIA ESTRATEGIA Y CONTROL DE GESTION	106
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
7.1 CONCLUSIONES	108
7.2 RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	115

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Crecimiento del Parque Automotor en el Servicio Público Urbano	37
Cuadro 2. Capacidad de movilización de pasajeros	38
Cuadro 3. Movilización de pasajeros por semestre	45
Cuadro 4. Cooperativa Americana de Transportes Ltda	49
Cuadro 5. Análisis interno actual	51
Cuadro 6. Análisis interno futuro	53
Cuadro 7. Análisis externo actual	55
Cuadro 8. Análisis externo futuro	56
Cuadro 9. Clasificación por edad y sexo	61
Cuadro 10. Ocupación de los usuarios de bus	61
Cuadro 11. Lugar de nacimiento del personal de la cooperativa	64
Cuadro 12. Edad de los entrevistados	65
Cuadro 13. Estudios de los padres	65
Cuadro 14. Antigüedad en el cargo	66
Cuadro 15. Ingresos personales	66
Cuadro 16. Ingresos familiares	67
Cuadro 17. Factores Internos	77
Cuadro 18. Factores externos	79
Cuadro 19. Clasificación de los factores positivos y negativos	81
Cuadro 20. Relaciones entre fortalezas y oportunidades actuales (F.O)	82
Cuadro 21. Relaciones entre debilidades y oportunidades actuales (D.O.)	83
Cuadro 22. Relaciones entre fortalezas y amenazas actuales (F.A.)	84
Cuadro 23. Relaciones entre debilidades y amenazas actuales (D.A.)	85
Cuadro 24. Relaciones entre fortalezas y amenazas futuras (F.O.)	86
Cuadro 25. Plan estratégico	93
Cuadro 26. Plan operativo – Dimensión administrativa	95
Cuadro 26.1 Plan operativo – dimensión administrativa	96
Cuadro 26.2 Plan operativo – dimensión administrativa	97

Cuadro 26.3 Plan operativo – dimensión administrativa	98
Cuadro 27. Plan operativo – dimensión financiera	99
Cuadro 27.1 Plan operativo – dimensión financiera	100
Cuadro 27.2 Plan operativo – dimensión financiera	101
Cuadro 28. Plan operativo – dimensión de mercado	102
Cuadro 29. Plan operativo – Dimensión social y desarrollo humano	103
Cuadro 29.1 Plan operativo – Dimensión social y desarrollo humano	104
Cuadro 29.2 Plan operativo – Dimensión social y desarrollo humano	105
Cuadro 30. Plan operativo – Dimensión tecnológica	106

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Plan de Acción. Evaluación social de la Cooperativa Americana de Transportes Ltda. de la ciudad de Pasto	117
Anexo B. Resultados y Análisis de la entrevista de los procesos: Organizativos, Financieros, Operativos y Sociales de la empresa	119

GLOSARIO

Evaluar. Es una función administrativa que ejecuta toda persona responsable de alguna investigación o programa con el fin de tomar decisiones.

Evaluación. Es el proceso encaminado a determinar sistemáticamente y objetivamente, la pertinencia, eficiencia y eficacia o impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. La evaluación es un recurso administrativo y una manera práctica de investigación.

Acción social. Es lo que permite que un proyecto cumpla con los objetivos que se están planteando en forma sistemática, identificando el grupo beneficiario.

Mercado social. Grupo objetivo de acción social que tiene programas y proyectos para mejorar la calidad de vida.

Mercado social objetivo. Es el segmento en el que nos queremos ubicar. Ese grupo debe compartir expectativas e identificar necesidades comunes para el grupo.

Planeación social. Define acciones acordes a los objetivos generales de la empresa, cuál es el escenario social que se espera?

Amenazas. Conjunto de elementos en el entorno de una organización con consecuencias negativas, obstaculizando, limitando el normal desarrollo operativo.

Debilidades. Las acciones funcionales, que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Afectando diferentes niveles en una escala de tiempo.

Entorno. Es el medio circunstancial que rodea a la empresa en el que se encuentra una serie de factores positivos o negativos para tener buen clima organizacional.

Factor clave de éxito. Es identificar, conocer y aplicar los principales factores que llevarán a tener éxito empresarial en su actividad, supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Fortalezas. Se define como las acciones bien realizadas, aspectos fuertes y desarrollados. Están en el ámbito organizacional interno ayudando al logro de objetivos.

Imagen. Es tener un concepto externo de Good Will (buen nombre), calidad del producto o servicio que indiquen la organización.

Metas. Son los fines u objetivos que se traza la empresa para el logro de una acción.

Misión. Se considera como la razón fundamental de existencia de una organización, brinda identidad, diferencia con otras empresas, define su capacidad económica. Actualmente debe ser integral o sea que lleve a un desarrollo para la sociedad, trabajadores de la organización y sus propietarios.

Presupuestos. Es definir en tiempos monetarios los ingresos y gastos que tendrá la organización para los planes operativos.

Programas. Contiene las acciones y actividades a desarrollar, su secuencia y los recursos requeridos, a veces limitados.

Ventaja competitiva. Es el conjunto de habilidades y condiciones que tienen las empresas para realizar el ejercicio de la competencia, que busca como objetivo fundamental conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.

Rentabilidad. Se la mide en términos de utilidad o beneficio que rinde anualmente, que se constituye factor clave de supervivencia de la empresa.
Oportunidad. Coyuntura, conveniencia de tiempo y lugar.

RESUMEN

La investigación proporciona las herramientas administrativas que contribuyen al fortalecimiento, posicionamiento y liderazgo de la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., en la prestación del servicio público de pasajeros circunscrito su radio de acción en el Municipio de Pasto.

Mediante la evaluación cuantitativa y cualitativa que se realizó a los procesos de planeación, organización, dirección, finanzas, control y evaluación y según el análisis DOFA: (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se determinan los aspectos que han incidido y continúan incidiendo en el desarrollo empresarial.

Con la identificación de los aspectos anteriores, se puede reorientarla, establecer la visión, misión, objetivos y la vivencia de los principios cooperativos para que así cumpla eficazmente el objeto social para la cual se creó. Para ello se propone un plan operativo, con base en la planeación estratégica y participación de los diferentes estamentos que la integran: Asociados, Empleados de oficinas, controles, despachadores y conductores motoristas.

ABSTRACT

The research is that provides the management tools that contribute to the reinforcement, placement and leadership of the “American Transporter Cooperative Limited Company”, in the lending of a public transportation service circumscribed in the municipality of Pasto as its action range.

By means of the quantitative and qualitative evaluation made about planning, organization, direction, financial, control and evaluating process, else on the basis of “DOFA” (weakness, chances, threats and fortes) are defined all the aspects that have incided and are still inciding in respect of the enterprise development.

Whit all the last aspects already identified is just possible to orientate, to enact the vision, mission and targets of the vivid cooperative principles, this is the way to achieve and to perform the real sence of the cooperative enterprise witch its target is the social principle to serve, this is why it was created.

An operative plan is proposed, based on planning strategies and on all the spheres involved (associated personnel, staff, controllers, dispatching personnel and bus drivers).

INTRODUCCION

El trabajo de grado se adelantó para optar el título de Especialista Gerencia Social, se denomina “Evaluación Social de la Cooperativa Americana de Transportes Ltda.”, de la ciudad de Pasto.

Busca proporcionar a la empresa herramientas administrativas confiables que contribuyan a la eficiente y eficaz prestación del servicio público del transporte, tal como se lo consagra en el Art. 24 de la Constitución Nacional que reza: “Todo Colombiano, con las limitaciones que establezca la ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, a entrar y salir de él, y a permanecer y residenciarse en Colombia”. En concordancia con los artículos 3°, 4°, 6 y 10° de la Ley 105 de 1993 y el Art. 1° de la Ley 769 de 2002. También se busca el fortalecimiento y posicionamiento en el mercado del transporte público urbano de pasajeros al igual que le garantice supervivencia, crecimiento y utilidades y además se busca definir con claridad la verdadera función social y económica de la empresa con sus objetivos y metas.

Además implica desarrollar diferentes etapas que conllevan a conocer la empresa internamente, mediante la valoración de la situación actual de la Empresa; al posicionamiento, la medición sobre impacto las tendencias positivas y negativas que la han afectado; valoración igualmente de cada uno de los procesos administrativos (Planeación, Organización, Dirección, finanzas y Control), y determinar cuáles de éstos procesos hasta la fecha han sido debilidades y cuáles se pueden convertirse en fortalezas de la Empresa.

Igualmente se analiza el ambiente externo, que nos permite determinar las amenazas que hasta la fecha tiene la empresa, para buscarle sus verdaderas oportunidades.

Con la identificación de las características anteriores, se continúa con el direccionamiento y nuevo enfoque que mueve la misión, la visión y objetivos de lo que debe ser la empresa.

Finalmente se abordarán y diseñarán el plan operativo que contiene acciones a seguir para consolidar la empresa transportadora y lograr el posicionamiento y competitividad que se puede comprobar con una monitoria estratégica midiendo su efectividad con índices de gestión en los que se denoten los verdaderos resultados.

1. EL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La Cooperativa Americana de Transportes Ltda., ha logrado sobrevivir empíricamente a las coyunturas económicas nacionales, gracias en gran parte al empeño de sus afiliados y a la solvencia económica de los mismos que le han permitido mostrar un patrimonio consistente en sus balances. No obstante los procesos administrativos manejados al interior de la misma, muestran claras deficiencias estructurales que se notan en la incapacidad de competir en el mercado del transporte urbano de la Ciudad de Pasto. Procesos manuales, equipos con programas obsoletos, gestión basada en administración vertical dependiente, por la situación jurídica de las mismas, y una excesiva falta de visión de futuro tienen a la Cooperativa rezagada; sin objetivos claros, sin metas precisas y sin posibilidades de alcanzar desarrollo productivo y competitivo.

Además no se cuenta con una misión y visión que determinen la razón de ser de la empresa y permitan su mejoramiento, es decir, no tienen metas acorto, mediano y largo plazo que le faciliten llevar un trabajo planificado y de proyección que garanticen la interacción organizacional y la competitividad. Ya que es un servicio público sujeto al cambio de administraciones internas y al control politiquero de la Administración Municipal

1.1.1 Formulación del problema ¿Cómo ha incidido el nivel de organización, dirección, control y falta de visión a que la “Cooperativa Americana de Transportes Ltda.”, no alcance su verdadero desarrollo, pierda espacio en el mercado y disminuya su potencial de pasajeros aproximadamente en un 50%? La conflictividad de transporte urbano no es solo permanente, sino aceleradamente creciente? Se presenta una pugna de vehículos ligeros y pesados que tienen aquí a sus protagonistas: al transporte público y privado. Como resultado final es la congestión del tráfico vehicular en el centro de la ciudad de Pasto, debido a la estrechez de sus calles y carreras, carencia de bahías y corredores viales?

1.2 ANTECEDENTES

En el año de 1972 en la ciudad de Pasto existían dos empresas de buses de transporte urbano: Autobuses del Sur y Transportes Kennedy; que decidieron unirse para trabajar en equipo para la prestación del servicio de transporte.

Las controversias, malos entendidos hicieron que la unión de estas dos empresas no fuera fructífera y tomaron rumbos diferentes; es aquí donde nace la empresa “Cooperativa Americana de transportes Ltda.” Protocolizada como tal el 11 de noviembre de 1973, constituyéndose en una de las pioneras del transporte urbano en la ciudad de Pasto.

En la actualidad la empresa cuenta con 150 socios, los cuales son propietarios de medio, uno o dos buses. Las rutas recorren son siete así: ruta 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 17 y circunvalar. La ruta 17 y la circunvalar están mediante una concertación entre las 4 empresas servidas trimestralmente, para cuya cobertura se cuenta con un parque automotor de 176 vehículo, que movilizan en promedio 1.312.500 pasajeros al mes.

Cubrimiento de los recorridos que hace cada ruta así:

RUTA 6: Barrio La Minga-Parque Bolivar-Centro-Briceño y Retomo

RUTA 7: Barrio El Rosario-Lorenzo-Avenida IDEMA-Centro-Hospital San Pedro- Barrio Altos de la Colina

RUTA 8: Urbanización Caicedo-Agualongo-Centro-Parque Bolivar-Santa Bárbara-Villa Flor 11-Arnulfo Guerrero

RUTA 9: La Laguna- Cabrera- San Fernando-Mercedario-Parque Bolivar-Potrillo Centro- Vicente-Panorámico-Anganoy

RUTA 10: Aranda-Cementerio-Calvario-Las Cuadras-Avenida de los Estudiantes- Universidad de Nariño-Briceño-Centro-Potrillo-Mocondino

RUTA 11: Altamira-Tamasagra-Centro-Terminal-Parque Bolivar-Carolina-Francisco Pizarro-Ancianato-Sindagua-San Diego

RUTA 15: San Francisco-La Alianza-B uesaquillo-Parque Bolivar-Terminal-Centro INEM-Tamasagra-Panamericana-Glorieta Las Banderas-Briceño

RUTA 17: Cujacal-Aranda-Centro-Potreriillo-Avenida Colombia-Cujacal

RUTA CIRCUNVALAR: Morasurco-Panamericana-Estadio Libertad-Terminal-Avenida Colombia-Morasurco

La Empresa “Cooperativa Americana de Transportes Ltda.”, a través de sus años de crecimiento ha logrado mantenerse en el sector de transporte urbano como una de las empresas pioneras de este servicio en el Municipio de Pasto, con una capacidad transportadora tipo bus básico y busetas de lujo.

En la parte operativa la empresa tiene diferentes rutas que cubren gran parte de los sectores del Municipio de Pasto urbana y suburbana con una malta vial en estado regular que lleva a un deterioro más rápido del parque automotor y por ende al cumplimiento de su vida útil más aceleradamente.

1.3 JUSTIFICACION

Es oportuno el estudio de las formas asociativas especialmente de la economía solidaria. Para nuestro caso hemos visto la importancia del sector cooperativo que es otra forma de empresa, donde los asociados con objetivos comunes se asocian para trabajar en diferentes actividades y sectores de la economía.

Merece la atención el sector del transporte y particularmente el de pasajeros dentro de la ciudad, servicio público que viene prestándose a través de estas cooperativas, las cuales con mínimos conocimientos y el máximo de esfuerzos, han sido capaces de liderar este servicio.

A pesar de que la empresa transportadora urbana “Cooperativa Americana” en la fecha se ha podido mantener en medio de la crisis económica regional y nacional que ha golpeado a todos los sectores de la economía y presentar balances favorables para sus asociados gracias a las inversiones de sus afiliados, hacia el futuro el panorama se presenta no tan favorable debido a las deficiencias estructurales que adolecen los diferentes procesos tanto

administrativos como financieros y la falta de visión enmarcada en un entorno demasiado competitivo que le han impedido constituirse en un motor de desarrollo que le permita ser competitiva a nivel local. De donde se deduce un estancamiento empresarial, desperdicio de esfuerzos y talentos, que ameritan la búsqueda de estrategias que logren direccionarla hacia la verdadera solidez financiera y al desarrollo empresarial.

De otra parte debido al estricto cumplimiento de la normatividad local y nacional en materia de tránsito y transporte incide en la no existencia de planes a mediano y largo plazo, falta de visión hacia el futuro inmediato, incide en las decisiones que se toman sin priorización de variables a nivel interno y externo y en el escaso desarrollo del talento humano, que son claves para el posicionamiento y competitividad en el mercado.

Para la Empresa Cooperativa Americana de Transportes Ltda., permitirá mejorar sus niveles de operatividad y competitividad para que siga su proceso de crecimiento, supervivencia y rentabilidad, convirtiéndose en un instrumento que sirva de guía para lograr objetivos y metas establecidos previamente, llevando un proceso articulado a nivel organizacional.

Es importante saber que para acceder a ser asociado de esta cooperativa se debe poseer a título de propiedad o de administrador de un vehículo (bus o buseta), razón por la cual este hecho se ha convertido en una limitante para el ingreso de asociados y retraso tecnológico y baja competitividad.

Los anteriores factores no permiten a la empresa el mejor aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades y hacer de ellas barreras capaces de enfrentar sus debilidades y amenazas, para generar un buen clima organizacional. Además no permiten tener estrategias para contrarrestar situaciones futuras, ni un marco de referencia para tomar Los anteriores factores no permiten a la empresa el mejor aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades y hacer de ellas barreras capaces de enfrentar sus debilidades y amenazas, para generar un buen clima organizacional. Además no permiten tener estrategias para contrarrestar situaciones futuras, ni un marco de referencia para tomar acertadamente decisiones. De ahí que la evaluación social de la empresa logrará direccionar hacia la competitividad y el desarrollo.

Aplicando estrategias de planeación, se hace un análisis de las variables que inciden directa e indirectamente en el desarrollo del objeto social de la cooperativa para el cual fue creada, permitiendo mejorar los niveles de operatividad y competitividad, supervivencia y rentabilidad, convirtiéndose así en instrumento de guía para lograr objetivos y metas que proponga el consejo directivo y los comités.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Determinar la incidencia del nivel de organización interna como agente de desarrollo de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., de la ciudad de Pasto en el cumplimiento del objeto social que es la prestación del servicio público de pasajeros, para la cual fue creada en los aspectos administrativos, financieros, operacionales y sociales.

1.4.2 Objetivos específicos 1. Determinar si la labor gerencial y administrativa contribuye al desarrollo en cuanto a planeación, dirección, ejecución y control para el cumplimiento de su objeto social. 2. Evaluar la situación financiera de la Cooperativa Americana teniendo en cuenta los ingresos y egresos. 3. Evaluar el impacto de los principios, valores, sentido de pertenencia en el personal administrativo, administradores, trabajadores y asociados y el cumplimiento de los estatutos de la entidad con miras a lograr el bienestar de los cooperados.

1.5 METODOLOGIA

1.5.1 Delimitación. La investigación se orienta a la “Cooperativa Americana de Transportes Ltda. En donde se tuvo en cuenta a directivos, administrativos, empleados, asociados, conductores, controles, despachadores y usuarios del transporte urbano.

Se desarrolla un diseño transaccional aplicando diferentes instrumentos de cuantificación y cualificación: Encuestas, entrevistas, talleres, cuestionarios, trabajo de campo, observación directa, diario de campo, interpretación, narrativa descriptiva, nota técnica, bibliográfica y conceptos.

El cual será programado en mutua concertación entre los estamentos de la empresa para el primer semestre, utilizando como metodología de trabajo el desarrollo de mapeos, diagnósticos participativos, integrados por los diferentes estamentos a nivel de conductores, controles, despachadores, empleados administrativos, directivos, organismos de control y asociados en general, como también la conformación de grupos, diagramas históricos, clasificación de factores, dibujos libres, socio dramas y socio gramas, historias de vida, fotografías y videos, además se tendrá como base los estatutos, actas y reglamentos.

2. DISEÑO DE LA INFORMACION

2.1 FUENTES DE INFORMACION

La investigación se orienta a la Cooperativa Americana de Transportes Ltda. Donde se tuvo en cuenta a directivos, administrativos, empleados, asociados, conductores, controles, despachadores y usuarios del transporte urbano en bus.

En la entrevista realizada al gerente y directivas de la Cooperativa Americana de Transportes Ltda. Se pregunto la manera como desarrollan el proceso administrativo en su organización, en este sentido las preguntas fueron orientadas a averiguar, como desarrollan la función de planeación, organización, dirección, control y evaluación sirviendo para determinar la situación actual de la empresa y tener bases para la realización del taller llamado “Competitividad 2003.”

También se realizó una encuesta a usuarios de transporte urbano, con un formato que se divide en dos partes; una con las características socioeconómicas y otra con preguntas para averiguar la calidad del servicio y el posicionamiento de la empresa. Estas muestras se tomaron aleatoria mente en las diferentes rutas de las empresas que prestan el servicio del transporte urbano en Pasto. Además se realizó un taller llamado: Competitividad 2003, con directivos, empleados, conductores, controles y despachadores, este taller se dividió en dos partes: socioeconómica y de opinión general.

En la parte socioeconómica se tomó como población a los empleados de la “Cooperativa Americana”, y se indagó por: lugar de nacimiento, estado civil, edad, sitio actual de residencia en la ciudad, lugares anteriores de residencia, nivel educativo alcanzado por los padres, relación con la empresa, tiempo de trabajo, ingresos mensuales y de su familia.

La segunda parte del taller “Competitividad 2003”, teniendo como objetivo determinar factores internos actuales y futuros y factores externos, actuales y futuras. Pan el taller se realizó la siguiente metodología.

1. Se conformaron grupos de trabajo de tres personas que por escrito elaboraron una lista de fortalezas y debilidades (actuales y futuras), a nivel interno y una lista de oportunidades y amenazas (actuales y futuras, a nivel externo).
2. Clasificación de factores, los grupos clasificaron los factores en positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas).
3. Descripción de factores. Los grupos definieron los factores considerados por los participantes como más importantes y en consenso se determinó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales y futuras por la empresa.

También se consultaron estatutos, libros de actas de junta directiva y junta de vigilancia, estructuras de constitución y sus reformas, organigramas, reglamentos, libros contables, también el concepto del gerente, directivas, empleados, trabajadores, controles, inspectores de rutas, conductores, usuarios y asociados.

2.2 ALCANCES Y DELIMITACION

2.2.1 Temática. Se realiza una investigación de la movilidad de los pasajeros y de diferentes factores en el ámbito interno, externo, que tienen relación con la empresa de una manera positiva o negativa, las cuales determinan su verdadera situación.

Conociendo estos factores que inciden en el desarrollo de la empresa se establece un plan de desarrollo mediante un diagnóstico que permita priorizar planes de trabajo que de manera eficiente ayuden a la solución de problemas a mediano y largo plazo.

2.2.2 Espacial. Esta investigación se desarrolló en la ciudad de Pasto. Conociendo la importancia que tiene para la ciudad la prestación del servicio del transporte público urbano se optó por trabajar en este sector por lo que se cuenta con la plena colaboración de la “Cooperativa Americana de Transportes Ltda.”, una de las principales empresas de buses para la

prestación de dicho servicio público y la información suministrada por el Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

2.2.3 Temporal. El tiempo estimado para el desarrollo del proyecto es siete meses, a partir de la formulación del proyecto hasta la entrega del informe final y su respectiva sustentación, comprendido este periodo de enero del 2003 a agosto del 2003. Y un tiempo de un año para la implementación y ejecución del plan operativo para la empresa.

3. MARCO CONCEPTUAL

A nivel del departamento de Nariño y especialmente en la ciudad de Pasto, considerada ciudad intermedia con carencia de mafia vial, carencia de equipamiento urbanístico, carencia de cultura tanto del peatón, de los conductores, como de los mismos funcionarios públicos, se deduce que la ciudad creció sin ninguna planificación, pero se ha convertido en el centro de concentración del suroccidente colombiano. Las ciudades son organismos vivos que arrastran su historia reflejada en sus trazos urbanos, dando muestras del paso de generaciones que dejan su huella.

Por tal razón, la actividad del transporte no es solo permanente, sino aceleradamente creciente, convirtiéndose en el eje de desarrollo económico, nacional, regional y local. Se presenta entonces una pugna de vehículos ligeros y pesados que tienen aquí en la ciudad a sus protagonistas, como son el transporte público y el transporte privado, y cuyo resultado final es la congestión del tráfico y de la gente.

Por lo tanto la complejidad del tráfico vehicular a hecho necesario que se presenten propuestas, que desarrollen modelos de organización y regulación de manera que tal ordenación sea algo que el control vehicular y se modifiquen los flujos de circulación y ocupación de la red vial, redireccionamiento de avenidas transversales, troncales y corredores viales especializados para el transporte público.

La actividad del transporte en esta modalidad por desarrollarse exclusivamente de de la ciudad de Pasto como servicio público y dicho servicio ser atendido por la Cooperativa Americana, debe cumplir con la normas generales del cooperativismo, Ley 79 de 1988, Decreto 1333 de 1989; Decreto 0468 de 1990; Decreto 381 de 1990; Circular 011 de Nov 29 de 1996; Resolución 3328 de Dic 5 de 1996; Resolución 3575 de Dic 24 de 1996; Decreto 91 de Enero 13 de 1998 por el cual se establecen normas para la habilitación y la prestación del servicio público del transporte; Decreto 388 de 1988; Ley 454 de 1998 y demás normas supervisadas por la Superintendencia de Economía Solidaria, además cumplirá con lo establecido por el Ministerio

de Transporte, mediante el Estatuto Nacional del Transporte Ley 769 de 2002 y Decreto 170 de 2001, como también las demás normas y disposiciones emanadas de la Secretaría de Tránsito y Transporte del Municipio de Pasto, la cooperativa se encuentra habilitada para la prestación del servicio corriente con buses y de lujo con busetas y su radio de acción está circunscrito en el perímetro urbano y suburbano del Municipio.

3.1 MARCO TEORICO

En el diseño del plan para la empresa transportadora “Cooperativa Americana de transportes Ltda.”, es necesario retomar diferentes teorías, que permitan explicar de mejor forma la importancia del plan dentro de la organización y de su trascendencia.

3.1.1 El transporte urbano. Las ciudades cada día se convierten en centro de concentración del hombre, las ciudades son organismos vivos que arrastra una historia reflejada en sus trazos urbanos, dando muestra del paso de distintas generaciones que dejan su huella más ahora que Pasto recibe desplazados de la violencia oriundos del Putumayo, costa pacífica y municipios.

La complejidad del tráfico vehicular ha hecho necesario que se desarrollen modelos de tráfico para su ordenación y regulación de manera que tal ordenación sea algo más que el control vehicular y se trate de modificar flujos de circulación y ocupación de la red vial.

El transporte urbano es una de las áreas de permanente confrontación de intereses particulares y sociales porque resulta incuestionable la mayor economía del transporte colectivo que es altamente popular y masivo.

El transporte urbano merece especial por parte de las autoridades municipales, cuando en el sentido de no permitir la competencia desleal entre empresas alterando las rutas establecidas y controlando drásticamente el mal llamado taxi colectivo, servicio que incluso no es autorizado por el Ministerio de Transporte, servicio este que de manera ilegal se viene prestando en todos los barrios y centro de la ciudad ocasionando una disminución total de los

pasajeros que utilizan bus y por consiguiente una reducción de los producidos diarios en cada bus generando un deterioro del funcionamiento empresarial.

3.1.2 El proceso administrativo. El proceso administrativo, contempla variables importantes en el diseño de los planes que es necesario evaluar, para determinar el porqué del problema. Combina un conjunto de conocimientos científicos y técnicos que se aplican a los recursos disponibles en la organización para lograr, en forma óptima los objetivos planteados; éste proceso involucra la organización, el administrador y los objetivos. El administrador a través de sus conocimientos administrativos hace que la organización funcione y se logren objetivos establecidos.

La optimización de resultados de la empresa se logra a través de la coordinación de una serie de recursos, sin cometer el error de inclinarnos a un solo mediante la aplicación de funciones como planeación, organización, dirección y control. Logrando además diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajen juntos en grupo logren eficientemente prosperidad empresarial.

La organización como función y parte del proceso administrativo significa “El acto de organizar, estructurar, e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos”¹. El organizar, estructurar e integrar consiste en establecer un diseño apropiado que asigne, agrupe e integre entre sí a las diversas actividades y las convierta en sistemas o subsistemas, con el fin de implementar estrategias, lograr objetivos y cumplir la misión de la organización.

Un aspecto fundamental del diseño organizacional es el ambiente externo más cercano a la organización que genera presiones directas y puede alterar su desempeño.

La dirección, se la define como “Tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en ordenes e instrucciones específicas y generales más aún la de funcionar como líder, ordenes que deben repercutir en beneficio de todos

¹ CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá. Mc Graw Hill. 1989. Pag 121

los asociados y sus familias dentro de un claro, diáfano y solidario compromiso con la empresa”². Esta etapa del proceso administrativo se considera la parte central de las funciones del gerente y lo compromete más directamente con sus empleados y la sociedad.

El comportamiento de las personas no solo son hechos particulares, sino de la clase de trabajo que realicen y del contexto organizacional o clima organizacional. El comportamiento organizacional se debe tomar de forma grupal y personal, analizando aspectos como la motivación, comunicación, conflictos personales o grupales, presiones de los propietarios, de los directivos, de los empleados y de los usuarios; labor por cierta muy difícil porque constantemente están expuestos a un alto grado de estrés.

El control, como última función del proceso administrativo se la puede definir como “la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición”³. Aquí se comprueba las diferencias entre los planes adoptados y los planes que realmente se ejecutaron, el señalar los problemas que se encuentren para ser resueltos antes de que se conviertan en problemas agudos, que limiten o impidan alcanzar los objetivos, además se rectifican los planes para adoptar nuevas condiciones que permitan diseñar nuevas estrategias.

Las funciones de planeación y control están ligadas la una a la otra, Si hay planes hay control. Primero se planea y el control comienza a operar al tiempo que se inician las actividades organizacionales. El control para considerarlo eficaz debe ser integral, cubriendo todos los niveles y áreas organizacionales, coordinado para tener orden en las diferentes actividades, continuo y flexible para que quienes lo ejercen lo realicen con criterio y condiciones específicas.

Los resultados finales de este proceso se deben comunicar en forma ascendente en la estructura jerárquica de la organización, compartirlos, debatirlos, ajustándose al debido proceso y así tomar las decisiones más acertadas.

² Ibidem. Pág. 124

³ Ibid.

3.1.3 Cultura organizacional. La cultura está dentro de normas, reglas, valores, creencias, comportamientos que son propios de la organización y están presentes en todas las tareas diarias.

Según Sellenave la cultura organizacional definida como: “Conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprendidas y compartidas por varias personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta”⁴.

La cultura organizacional se origina con la participación con todos los miembros de la organización en la toma de decisiones para la solución de problemas, priorización de tareas empresariales y su forma de realizarlas; que en concordancia con las estrategias corporativas conllevan a un clima y desarrollo organizacional.

Hay factores que hacen que la cultura organizacional tenga una serie de elementos propios diferenciándose de otras organizaciones. Drucker afirma: “La cultura organizacional hay que emplearla y no perderla. Como quiera que se defina es singularmente persistente”⁵.

3.1.4 La modernidad. Actualmente el mundo se ha convertido en un sistema de negocios turbulentos y convulsionados que cambian continuamente en el orden económico y político. De un modelo cerrado y proteccionistas hemos pasado a un modelo de mercado sin fronteras, estos mercados seguirán siendo los integrados de la actividad económica mundial. Los nuevos mercados requieren de una administración moderna, dinámica, ágil, ajustable a sus requerimientos, basada fundamentalmente en el compromiso de todos sus trabajadores con la organización y la sociedad.

Otros de los cambios fundamentales son el conocimiento y la información, como herramientas para los administradores, el capital, la tierra y el trabajo ya no son ni serán factores claves de producción. Según Peter Drucker, en lugar de capitalistas y proletarias, las clases de la sociedad poscapitalista son:

⁴ SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica. Santafe de Bogotá. Norma. 1997. Pág. 84.

⁵ DRUCKER. Meter, Gerencia para el Fuguro, Santafe de Bogotá. 1997. Pág. 61

Trabajadores de conocimiento y trabajadores de servicio”⁶. Convirtiéndose la información en un bien capital, similar al valor que ayer tuvo la mano de obra, materiales y recursos financieros.

3.1.5 El desarrollo social. El gran reto de los administradores modernos, es conducir las organizaciones y las regiones hacia el desarrollo; que se entiende como un proceso no lineal tendiente a estados cada vez más complejos. El desarrollo es eminentemente cualitativo, aunque implica la cantidad, pero en condición secundaria. En resumen se entiende “El desarrollo como el proceso de mejoramiento de la calidad de vida de la población”⁷.

Es valiosa la visualización del desarrollo que propone la prospectiva, según la cual, se esquematiza como un sistema dinámico cuyos factores económico, político, tecnológico, científico y cultural interactúan, están en íntima relación y tienen mutua dependencia. Los anteriores factores pueden ser modificados por la acción de los factores sociales, los cuales presentan alianzas y conflictos, de acuerdo a intereses particulares. Las estrategias son “Las que permitirán las ejecuciones de los planes de acción. Las estrategias deben ser claras y precisas, relacionadas con la misión, visión y objetivos de la empresa”⁸.

Las proposiciones y tesis principales de las organizaciones no gubernamentales se resumen en los siguientes conceptos:

1. Supone la organización, solidaria y esfuerzo activo de los mismos grupos y comunidades que lo experimentan.
2. No se debe esperar del funcionamiento automático del mercado la solución de la pobreza y el desarrollo social. La reinserción de los pobres en el mercado requiere la El desarrollo social no tiene que ver con las cosas sino con las personas. No supone tanto la satisfacción de las necesidades propias para hacer frente a necesidades recurrentes y en expansión.
3. No consiste en la movilidad ascendente de algunos grupos aislados. Es un proceso comunitario en que participan grandes grupos humanos.

⁶ DRUCKER, Peter. La sociedad poscapitalista. Barcelona. Norma. 1994. pág. 120

⁷ ALVAREZ, Hernán. Administración para el desarrollo. Universidad del Valle. Cali. 1989. p. 108.

⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. Ram Cía. Ltda. 1996. pág. 79.

4. Acción y las fuerzas que activen su integración mediante la provisión de recursos y el despliegue de las capacidades que les permitan operar en él con algún grado de eficiencia.
5. Se trata de un proceso a la vez económico, político y cultural. Lo más importante es el desarrollo cultural puesto que sólo él hace posible que los eventuales logros económicos y políticos sean estables y permanentes.
6. La superación de la pobreza y el desarrollo social son responsabilidad de toda la sociedad.
7. Agente principal del desarrollo social y la superación de la pobreza son las propias comunidades y grupos afectados.
8. Los elementos centrales son la educación y el fomento de iniciativas económicas de subsistencia.
9. Es un proceso lento, que puede ser acelerado mediante proyectos de largo plazo.

3.1.6 Efectos de la globalización. La actual globalización son los aviones jumbo 747, el Internet, las computadoras, los barcos mas rápidos, la televisión satelital, las tarjetas de crédito internacionales, los celulares, el fax y el correo electrónico, si una sociedad quisiera substraerse de la globalización, tendría que prohibirse todo lo anterior. La comunicación entre pueblos y ciudades, como entre familias, tienen riesgos y beneficios, no solo se comunica lo bueno y positivo, sino también llegan las enfermedades, los vicios, inmoralidades, chismes. Pero ante esta perspectiva no podemos cerrarnos al mundo y Pasto esta inmersa en un país y este país inmerso en el mundo, por lo tanto hay hechos que han favorecido la industria del transporte y por lo tanto mejorar la prestación del servicio público esencial de pasajeros por la Cooperativa Americana de Transportes Ltda.

También como efecto de la globalización se observa que ha favorecido al sector transporte y comercio el abaratamiento y reducción de tarifas promovidos por los acuerdos internacionales como el GAFI', y La OMC. (Organización Mundial del Comercio), que cuentan con más de 126 países afiliados. Por otra parte ha influido la reducción de los costos por minuto de las llamadas de larga distancia, el incremento de canales televisivos vía satélite. Por lo tanto en las actuales circunstancias si una persona o una ciudad como Pasto, decidiera aislarse de los demás miembros de la sociedad y no intercambiar bienes y servicios con los demás o con otras ciudades o

países, es decir, volverse autárquico o autosuficientes, inmediatamente se reducirían sus niveles de vida de esa persona o de todos los habitantes de la ciudad de Pasto y se sabe que las migraciones tienen la tendencia humana a buscar la libertad y mayores niveles de vida y mejores expectativas de paz, seguridad y progreso.

3.2. MARCO CONCEPTUAL

3.2.1 El valor de la vida humana. Por tratarse, el servicio del transporte público esencial ser prestado por la empresa que pertenece al ramo de la economía solidaria por cuanto se trata de una cooperativa, tiene efectos directos e indirectos que modifican la esperanza de vida de la población que genera y recibe su impacto. Es indudable que la vida humana tiene un valor intrínseco, y su problema se ubica en el ámbito de las decisiones vinculadas a la asignación de salarios, costo, beneficio, estímulos, sanciones y recursos que perciben los diferentes estamentos que la integran a la Cooperativa Americana y que influyen sobre la probabilidad de supervivencia de las personas vinculadas y que inciden de alguna manera sobre la cantidad o calidad de la vida de todas sus familias.

En suma, el sistema genera una valoración de la vida humana que esta en función de la distribución del ingreso vigente, de ahí que el tema del valor de la vida humana es una evaluación social, es un tema que exige reflexión adicional porque entre los beneficios además del bienestar que debe generar la empresa se debe observar el mejoramiento del peso, del rendimiento escolar, de la competitividad y la disminución de la morbilidad y mortalidad tanto de asociados, empleados, directivos, controles y despachadores, conductores y ayudantes como de sus familias.

3.2.2 Economía solidaria. En Colombia ha cobrado especial interés, las formas asociativas de trabajo y producción, en particular en la ciudad de Pasto lidera la empresa cooperativa, el mercado del transporte público esencial de pasajeros, siendo la más destacada, la Cooperativa Americana de Transportes Ltda., por su tamaño y con una cobertura del 35% del mercado local.

La empresa cooperativa, por la legislación vigente permite aunar esfuerzos, voluntades y recursos de personas con mentalidad de servicio, solidaridad,

colaboración y trabajo, para con pequeños capitales iniciar proyectos de tipo empresarial y que solo así pueden ser realizables, tal es el caso de la empresa Cooperativa Americana de Transportes Ltda., que ha logrado a través de 30 años de existencia consolidarse y posicionarse como una líder del transporte urbano de pasajeros. Iniciando en el año 72 con 53 asociados y un parque automotor de 45 vehículos. Hoy en el año 2003 cuenta con 150 asociados y un parque automotor de 172 vehículos (buses y busetas).

3.2.2.1 El acto cooperativo. Es importante hacerse la reflexión del por qué una persona decide vincularse a una cooperativa y entonces se afirma de que lo hace cuando existe previamente una motivación general por un servicio que preste y por las dimensiones económicas, sociales, culturales y políticas que genera.

En una empresa o cooperativa de transporte urbano la fortaleza es el transporte de pasajeros y con ello el aporte diario que tienen que hacer los asociados a la empresa para poder acceder a los beneficios que ofrece, porque al momento de ser aceptado como asociado se están aceptando implícitamente tres grandes compromisos que son:

1. El acuerdo de ser propietario a futuro, de lo que tenga la cooperativa porque responde a la pregunta qué tiene?
2. El acuerdo de gestión, porque automáticamente el asociado es gestor, participa, decide en las asambleas y organismos acerca del futuro y las mejores opciones que le conviene a la empresa cooperativa con voz y voto.
3. El acuerdo de ser usuario y/o trabajador, existe un compromiso de utilizar preferentemente los servicios que con facilidades y a menor costo y trabajador aún mejor porque no pensaría solamente en el salario, sino en el futuro próspero de la entidad, porque sabe de antemano que él como asociado y su familia también se beneficia de todos y cada uno de los servicios que ofrece.

Para el diagnóstico integral se tienen en cuenta los siguientes términos:

Evaluar. Es una función administrativa que ejecuta toda persona responsable de alguna investigación o programa con el fin de tomar decisiones.

Evaluación. Es el proceso encaminado a determinar sistemáticamente y objetivamente, la pertinencia, eficiencia y eficacia o impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. La evaluación es un recurso administrativo y una manera práctica de investigación.

Acción social. Es lo que permite que un proyecto cumpla con los objetivos que se están planteando en forma sistemática, identificando el grupo beneficiario.

Mercado social. Grupo objetivo de acción social que tiene programas y proyectos para mejorar la calidad de vida.

Mercado social objetivo. Es el segmento en el que nos queremos ubicar. Ese grupo debe compartir expectativas e identificar necesidades comunes para el grupo.

Planeación social. Define acciones acordes a los objetivos generales de la empresa, cuál es el escenario social que se espera?

Amenazas. Conjunto de elementos en el entorno de una organización con consecuencias negativas, obstaculizando, limitando el normal desarrollo operativo.

Debilidades. Las acciones funcionales, que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Afectando diferentes niveles en una escala de tiempo.

Entorno. Es el medio circunstancial que rodea a la empresa en el que se encuentra una serie de factores positivos o negativos para tener buen clima organizacional.

Factor clave de éxito. Es identificar, conocer y aplicar los principales factores que llevarán a tener éxito empresarial en su actividad, supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Fortalezas. Se define como las acciones bien realizadas, aspectos fuertes y desarrollados. Están en el ámbito organizacional interno ayudando al logro de objetivos.

Imagen. Es tener un concepto externo de Goed Hill (buen nombre), calidad del producto o servicio que indiquen la organización.

Metas. Son los fines u objetivos que se traza la empresa para el logro de una acción.

Misión. Se considera como la razón fundamental de existencia de una organización, brinda identidad, diferencia con otras empresas, define su capacidad económica. Actualmente debe ser integral o sea que lleve a un desarrollo para la sociedad, trabajadores de la organización y sus propietarios.

Presupuestos. Es definir en tiempos monetarios los ingresos y gastos que tendrá la organización para los planes operativos.

Programas. Contiene las acciones y actividades a desarrollar, su secuencia y los recursos requeridos, a veces limitados.

Ventaja competitiva. Es el conjunto de habilidades y condiciones que tienen las empresas para realizar el ejercicio de la competencia, que busca como objetivo fundamental conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.

Rentabilidad. Se la mide en términos de utilidad o beneficio que rinde anualmente, que se constituye factor clave de supervivencia de la empresa. Oportunidad. Coyuntura, conveniencia de tiempo y lugar.

3.2.2.2 El Transporte Urbano

La Cooperativa Americana de buses, que cuenta con un parque automotor de 172 vehículos realizando un cubrimiento de siete rutas, convirtiéndose en la de mayor capacidad de movilización de pasajeros en el perímetro urbano

Cuadro 1. Crecimiento del Parque Automotor en el Servicio Público Urbano

AÑO	TAXIS	BUSES
1992	1031	187
1997	3007	251
2003	3043	480

Fuente: Plan de Ordenamiento (POT). Alcaldía de Pasto

En el sector de buses la capacidad de movilización y pasajeros movilizados se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Capacidad de Movilización de Pasajeros

AÑO	CAPACIDAD DE MOVILIZACIÓN	PASAJEROS MOVILIZADOS
1992	45.722.880	39.804.805
1997	54.375.835	36.724.081
2002	71.624.866	54.540.000

FUENTE: Secretaría Tránsito y Transporte Municipal.

En los dos anteriores cuadros que nos muestra el POT de transporte público urbano, la capacidad instalada es superior a la demandada.

Se puede concluir que el medio de transporte masivo de pasajeros a nivel urbano son buses y busetas, por no tener acceso a transporte particular, u otra modalidad. El desplazamiento a pie se ubica en segundo lugar sea por cercanía a sitios de diferentes actividades, se asigna los recursos de transporte a otras necesidades de primer orden o en últimas instancias una manera de hacer ejercicio.

En cuanto al transporte particular tienen acceso las personas que han satisfecho unas necesidades económicas básicas (vivienda, educación, alimentación), convirtiéndose este no es un bien suntuario sino la satisfacción de una necesidad de transporte.

Para el servicio de taxis se tiene que el parque automotor es mayor a la demanda del mercado, de ahí el control que se debe ejercer para evitar su incremento, como el que se ha dado en los últimos años. Un aspecto importante aquí es su costo 4.5 veces mayor que el transporte en buses, por esta razón el uso de este servicio se restringe a personas con recursos económicos.

En otras modalidades de transporte como: motos, bicicletas, son transportes opcionales que brindan ahorro en el costo del transporte aunque en la actualidad en el municipio de Pasto tienen un porcentaje de utilización bajo.

Si se considera que la población ocupa es de 99.086 en el año de 1997, c porcentaje de empleos generados por el transporte equivale al 3.96% (3.972 empleos directos). Se puede decir que se considera representativo.

3.3. MARCO CONTEXTUAL

El Departamento de Nariño, erigido por la Ley 1ª DE 1904, se encuentra localizado en la parte sur occidental de la República de Colombia en la zona fronteriza con la República del Ecuador, en el litoral Pacífico y la vertiente oriental Amazónica.

Nariño tiene una extensión de 33.268 Km. Constituye el 2.9% de la extensión total del país, está conformado por 64 municipios, y su capital, la ciudad de Pasto.

Pasto, la capital del Departamento de Nariño fue erigido como municipio en 1927, con la extensión de 112.840 hectáreas de las cuales pertenecen al área urbana y el restante al área rural, está a una altura de 2.490 metros sobre el nivel del mar, con una población distribuida así:

Año:	1998
Total:	369.829
Cabecera:	324.234
Resto:	45.525

En el último año la población económicamente activa para Pasto ha crecido en 4% y su nivel de desempleo es de 16.5% (DANE) se observa un crecimiento poblacional importante y un aumento de desempleo, que permite ver la necesidad de políticas y programas que propendan por la generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida.

La actividad económica del Municipio de Pasto gira principalmente entorno al Comercio, centrandó su importancia en el movimiento de mercancías. El transporte es otra actividad importante en la ciudad, en la actualidad existen cuatro empresas de transporte urbano así:

1. Cooperativa Americana de Buses Ltda., que tiene un parque automotor de 176 vehículos realizando un cubrimiento de siete rutas convirtiéndose en la mayor capacidad de movilización de pasajeros.
2. Cooperativa de Transportes urbanos “Cootranur”, dispone de un parque automotor de 108 vehículos, con cinco rutas.
3. Autobuses de Sur, tienen 55 vehículos con tres rutas que aportan a satisfacer la demanda del transporte urbano de pasajeros.
4. Transportes ejecutivos S.A., tiene vehículos con cuatro rutas siendo la empresa legalizada en el año 2000.

Las rutas 17 y circunvalar son atendidas de forma rotativa por las cuatro empresas establecidas:

Además existen nueve empresas de taxis urbanos en la ciudad de Pasto: Coonartax; Auto Pasto S.A.; Flota Galeras S.A.; Flota Galena S.A.; Cootaxlujo Ltda.; Expreso Juanambú; Flota Guaitara; Transportes Ejecutivos Tesa; Cootranar Ltda., que contribuyen a la movilización de pasajeros convirtiéndose en la competencia directa y desleal para las empresas de buses, por cuanto los 3.200 taxis legalizados y los piratas calculados en 500 aproximadamente y estos influenciados por una forma de economía informal laboral en el servicio de taxis colectivos, servicio que no es autorizado legalmente.

De otra parte acceden a Pasto nueve empresas de taxis de operación nacional, con radio de acción Interveredal, intermunicipal e interdepartamental: Cootrandes Ltda.; Cootaxtúquerres; Transsandoná; Transindamanoy; Transbuesaco; Transportes Suroccidentales; Cootransguachucal; Cootrarisneira; Coosupertaxis del Sur., cuyo asiento en la ciudad de Pasto y entrando o saliendo movilizan pasajeros.

Además en el año 2002 se legalizó el transporte escolar por medio de la cooperativa de transportes escolares de la ciudad de Pasto servida por 72 unidades entre buses, busetas y buseticas.

Consideraciones: la malla vial de la ciudad está saturada en su tránsito vehicular, la estrechez de las calles, la carencia de avenidas, la falta de cultura de peatones, conductores y ciudadanía en general obligan a las autoridades municipales en cabeza del Alcalde a establecer la restricción

vehicular en el centro de la ciudad con el denominado “placa y centro”, para vehículo particular y taxis estructurando así el llamado anillo vial.

Según entrevistas, diálogos a usuarios, la medida de “**placa y centro**” en el centro de la ciudad de Pasto ha ocasionado pérdidas para los transportadores de buses urbanos, por cuanto todos los taxis que les corresponde la restricción una vez a la semana en día hábil, se trasladan a trabajar a la periferia rodando a través del anillo vial prestando el servicio de taxis colectivos, no autorizado por el Ministerio del Transporte según información de los directivos de la Empresa.

3.4 MARCO LEGAL

El transporte urbano de los pasajeros en buses y busetas en la ciudad de Pasto, desempeña un papel importante porque permite a la mayoría de las personas de ingresos medios y bajos trasladarse a cumplir sus funciones cotidianas.

La actividad de transporte es esta modalidad por desarrollarse exclusivamente dentro de la ciudad de Pasto como servicio público esencial debe cumplir con la normatividad vigente del cooperativismo, Ley 79 de 1988; Ley 454 de 1998; Decreto 1333 de 1989; Decreto 468 de 1990; Decreto 381 de 1990; Circular 011 de Nov 29 de 1996; Resolución 3328 de Dic 5 de 1996; Resolución 3575 de Dic 24 de 1996; Decreto 91 de Enero 13 de 1998 por el cual se establecen normas para la habilitación y la prestación del servicio público del transporte; Decreto 388 de 1988; Ley 454 de 1998 y demás normas pertinentes previamente supervisados por el Ministerio del Transporte como el Decreto 170 del 2001 y la Ley 769 de 2002 y demás normas concordantes y así mismo cumplirá con las disposiciones emanadas de la Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal de Pasto por cuanto el radio de acción de la Cooperativa esta circunscrito en la ciudad de Pasto.

3.5 PRESENTACION PARTICULAR DEL TEMA

Nariño, por ser un departamento agrícola y caracterizado por una economía de subsistencia y por un desarrollo progresivo del mercado, encierra la apertura a una red de vías de comunicación y a la vez la ampliación del sistema del transporte, para así trasladar los productos y pasajeros de los

centros de producción a las de consumo y dentro de ellas. Todo lo anterior dio lugar en los años 20 al surgimiento de pequeñas empresas transportadoras que agilizarán la movilización de pasajeros y productos entre las ciudades del departamento, especialmente con Pasto, fundándose en un período de 10 años: Transportes Buchely Hermanos, Transportes del Sur, Empresa Gudiño, Empresa Nariño, Empresa Tobón y Ribón de Correo, Transportes Fortunato Caicedo⁹.

En 1960 con la creación del Fondo Nacional de Caminos Vecinales cuyo objetivo es el de construir las llamadas vías de penetración se comienza la interconexión vial del país. Situación que por fin hace que el Departamento de Nariño empiece a intercomunicarse con los Departamentos del Cauca, Valle del Cauca y el resto del país. A raíz de la construcción de la carretera vía Panamericana que pese al taponamiento que existía en ese entonces en el sitio denominado “Patia”, se pudo ahorrar como diez horas de tiempo de la antigua carretera al norte y Pasto y todo el Departamento de Nariño poderse vincular al desarrollo económico del país.

Pasto, a través de los años, se constituye en el principal centro de consumo y comercio del departamento; es el punto central donde convergen todas las vías que componen la red de carreteras, además concentra la mayor parte de las actividades socioeconómicas (banca, industria, comercio, educación, transporte, etc.) de ahí que sea centro redistributivo tanto de los productos manufacturados provenientes del interior como de los productos agropecuarios del departamento. Todos estos factores han incidido en el desarrollo del transporte, así como también en su alta concentración en la ciudad de Pasto.

En cuanto al transporte urbano se refiere, empieza a tener auge en el departamento y más concretamente en la ciudad de Pasto, después de que la Cooperativa de Transportes Urbanos Kennedy cambiará su razón social y se llamará Cooperativa Americana de Transportes Urbano Ltda., después se generan empresas urbanas como: Autobuses del Sur y Cooperativa de Transportes urbanos, Cootranur y últimamente Tesa S.A. Todas organizadas para prestar servicio urbano colectivo cubriendo 22 rutas en total.

⁹ PATIÑO, Ana Isabel. Estudio del Mercado de Autos en el Departamento de Nariño. Pasto. Universidad de Nariño. Facultad de Economía. 1990

Desde 1972 hasta la fecha estas rutas han sufrido modificaciones en las diferentes resoluciones emanadas de la Alcandía Municipal de Pasto, es así que las rutas se cubren de la siguiente manera: Cooperativa Americana, rutas 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 17 y circunvalar; Autobuses del Sur, rutas 12, 13, 14, 17 y circunvalar; Cootranur, rutas 1, 2, 3,4, 5, 16, 17 y circunvalar y transportes ejecutivos Tesa, las rutas 17, 18, 19,20,21 y circunvalar. Las cuatro empresas cuentan con una capacidad transportadora de unidades a junio 5 del 2003. Según resolución 208.

4. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

4.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA COOPERATIVA AMERICANA

Fundada el 25 de febrero de 1971 como Cooperativa Urbana Kennedy, con escritura pública No. 464, como una de las empresas pioneras del transporte urbano en Pasto. En este mismo año en común acuerdo con la empresa Autobuses del Sur, se decidió formar una sola cooperativa con razón social de Transportes Urbanos Kennedy constituida con acta 001 del 22 de octubre de 1971, sometiéndose luego a una nueva reorganización tal como lo ordena las disposiciones vigentes del Instituto Nacional de Transporte y Superintendencia Nacional de Cooperativas.

Luego según resolución N° 0052 del 1 de febrero de 1972 se aprueba reformar parcialmente los estatutos de la Cooperativa de Transportes Urbanos Kennedy, que en lo sucesivo se llamará Cooperativa Americana de Transportes Ltda. Protocolizada como tal el 27 de febrero de 1972; iniciando con 53 socios y aproximadamente 45 vehículos.

La empresa se comenzó a posesionar en el sector del transporte urbano; el crecimiento paulatino de su parque automotor y la cobertura del mayor número de rutas en el municipio de Pasto la han llevado a ser líder en su ramo. Lo anterior se refleja en que en la actualidad cuenta con 150 asociados y un parque automotor de 172 vehículos, que cubren siete, rutas en los cuatro puntos cardinales de la ciudad.

La Cooperativa Americana de Transportes Ltda., esta organizada en áreas administrativas y operativas. La gerencia depende de un consejo de administración, nombrados por una Asamblea General de Asociados. El funcionamiento general es supervisado por la Superintendencia de Economía Solidaria; la Superintendencia de Puertos y Transportes del Ministerio y la Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal de Pasto.

4.2 SITUACION DE LA EMPRESA

En la actualidad la empresa Cooperativa Americana de Transportes Ltda., cuenta con un personal administrativo de 10 personas, con 150 asociados que son propietarios y/o administradores que son propietarios de medio bus, uno y

dos buses, un personal operativo de 27 empleados como despachadores, controles de vía y supervisores.

El personal de conductores no corresponde a la cooperativa, porque es cada poseedor del vehículo quien lo contrata la empresa simplemente es coadministradora. Con un parque automotor de 176 buses, que cubren siete rutas así: ruta 6, ruta 8 , ruta 9, ruta 10, ruta 1 ruta 15, ruta 17 y ruta circunvalar estas dos últimas en forma intercalada con las otras 3 empresas existentes.

La empresa en el primer semestre de 1999 movilizó en promedio 1.125.365 pasajeros por mes.

Cuadro 3. Movilización de pasajeros por semestre (Cooperativa Americana)

MES	AÑO 99	2000	2001	2002	2003
Enero	1.084.821	1.173.365	1.196.832	1.208.800	1.232.976
Febrero	1.095.348	1.128.208	1.150.772	1.162.280	1.185.526
Marzo	1.130.577	1.136.684	1.159.418	1.171.012	1.194.432
Abril	1.124.180	1.157.905	1.181.063	1.192.874	1.216.731
Mayo	1.165.933	1.200.911	1.224.929	1.237.178	1.261.921
Junio	1.178.332	1.213.682	1.237.956	1.62.715	1.287.969
	X=1.125365	1.168.459	1.191.828	1.205.810	1.229.926

FUENTE: Presente de Investigación

La Cooperativa Americana a la fecha cuenta con un capital de trabajo de CIENTO OCHENTA Y UN MILLONES NOVECIENTOS VEINTISÉIS MIL SEISCIENTOS DIECIOCHO PESOS (\$181.926.618), que le permiten mantenerse realizando sus actividades sin restricciones, a pesar del bajo crecimiento económico local y nacional, reforma tributaria, saturación de mercados, que han llevado a otras empresas a cerrar sus puertas.

Para conocer el proceso administrativo se realizó una entrevista dirigida a las directivas que permitió determinar el manejo empresarial.

4.2.1 Proceso administrativo. Para determinar las condiciones del proceso administrativo se divide el mismo en las cuatro fases básicas; planeación, dirección, evaluación y control.

La administración en el sector del transporte, se presenta hoy en día como una de las líneas del conocimiento humano más lleno de complejidades y de desafíos, puesto que toda organización necesita ser administrada adecuadamente para que pueda alcanzar sus objetivos.

Solamente a partir del momento en que las organizaciones del transporte, alcanzarán cierto tamaño y complejidad su administración comenzó a presentar dificultades y desafíos hasta entonces difíciles de superar para sus dirigentes, fue así como surgió la necesidad de adoptar una administración que permita ofrecer a los dirigentes de las organizaciones las estrategias, adecuadas para la solución de sus problemas empresariales.

4.2.2 Planeación. En la Empresa Cooperativa Americana los planes que se tienen son a corto y mediano plazo y son planes para sobrevivir.

Los planes para sobrevivir se elaboran para un año porque dependen del período para el cual ha sido nombrado el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerente.

En el proceso de elaboración de planes se encuentra que la participación del personal es limitado, lo que significa que en algunos casos el Gerente enfrenta solo, la elaboración de los planes y en otras participa el Consejo de Administración y los Comités de Educación, de Transporte y Junta de Vigilancia.

No existen planes definidos por áreas y la importancia de planes para ellas no es muy claro, se actúa y se decide con medidas de choque para enfrentar los problemas cotidianos dando lugar a la improvisación.

4.2.3 Organización. La Empresa Americana de Buses muestra la estructura general, de acuerdo a la legislación respectiva como: Asamblea General, Consejo de Administración, Gerente y Junta de Vigilancia, los niveles de la estructura dependientes de la gerencia muestran unas secciones de contabilidad y de operaciones definidas. Sin embargo las respuestas de directivas y gerente llevan a pensar que no tienen definida claramente el concepto de áreas de la empresa, se confunden en varios con los servicios que la empresa presta. Se observa que no existen funciones definidas ni autoridad en las secciones por lo de sus competencias, porque todo tipo de

problema o inquietud debe ser canalizado a través de la gerencia y esté de acuerdo a su parecer acepta o rechaza.

Respecto de los principios y valores los cuales se ha construido la Cooperativa Americana, existe una confusión grande que permite afirmar que para los gerentes no son claros los principios de la organización y éstos se confunden con los principios cooperativos o con las normas legales sobre el transporte y en algunos casos con los manuales de funciones; La gerencia le da toda la importancia a la búsqueda de la rentabilidad económica preocupándose del conteo de los pasajeros movilizados diariamente, porque esto le permite a la empresa captar mayor aportación económica y en tanto se descuida del bienestar de los asociados en cuanto a educación, cultura, arte, deporte, salud, solidaridad, estímulos y asesorías a nivel legal y al desarrollo integral de las personas pertenecientes a la familia Cooperativa Americana.

Los cargos, funciones de los cargos, los perfiles y requerimientos para las mismas se encuentran definidas y escritas; las funciones están escritas en los estatutos.

En la Americana de Buses, los comités están definidos de acuerdo a la Legislación Cooperativa, el Comité de Educación, el Comité de Transporte. El primero realiza planes de educación y capacitación cooperativa, pero no se cumplen porque la Gerencia no los respalda ni avala y con esto consigue la desmotivación de los integrantes del comité y el segundo verifica el funcionamiento y el cumplimiento de rutas.

Además existe el Comité de Solidaridad y Auxilio Mutuo para dar auxilios a los asociados en caso de accidentes o reparaciones de los vehículos y fallecimientos de los familiares y del propio asociado.

Llama la atención que no exista el Comité de Crédito, siendo éste de gran importancia porque las acucias económicas de los asociados son cotidianas y el poder crediticio está únicamente en la persona del Gerente razón por la cual le da concentración de poder ya que es él quien autoriza o desautoriza el otorgamiento de los créditos

4.2.4 Dirección. En la Empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., es clara la dirección de corte vertical donde se han trastocado los roles

administrativos, siendo el gerente directivo, comités y junta de vigilancia. Así entonces la dirección se ha convertido en un eje autocrático por esta actitud de concentración de poder en cabeza del gerente ha originado unas relaciones de sumisión y temor dando como resultado un clima laboral tenso, apreciándose baja motivación y rendimiento de los empleados, individualismo, desconfianza y zozobra.

Como tendencia general, se observó una tendencia a tomar las decisiones sin consultar, a personas que están en los niveles de mando abajo del gerente, revela este hecho las situaciones, una que no se cree en el personal de las secciones y otra que el gerente prefiere tomar las decisiones solo, pues al consultar las decisiones cree estar perdiendo autoridad.

En la empresa siendo una cooperativa se hayan resquebrajado los principios y los valores que la constituyeron, porque se observa que hay relaciones difíciles entre asociados y de acuerdo a criterios personales, siendo el florero de Llorente el mismo gerente, este no respeta la autoridad del Consejo Directivo presumiendo respaldo de la Asamblea General de Socios. Lo anterior redundaba en que la empresa no tenga desarrollo.

El proceso para la toma de decisiones se describe así “se identifica el problema, se analizan posibles causas del problema, se da alternativas de solución y luego se va al consejo administrativo o asamblea general de ser necesario”

4.2.5 Finanzas. La Cooperativa Americana se viene sosteniendo a través de: aportes de afiliación hechos por los nuevos asociados, valor hoy que asciende a \$ 1.200.000 por cada uno, otro ingreso es cuando ingresan las esposas(os), compañeras(os) e hijos, aportan como afiliación \$ 200.000. Además diariamente, siempre y cuando el vehículo trabaje normalmente, el asociado debe aportar por tarjeta de acuerdo al número de vueltas que realice en su recorrido asignado un valor aproximado de \$ 50.000 diarios aproximadamente por cada bus o buseta; más los ingresos por conceptos de el producido de cuatro buses de propiedad de la empresa, multas, sanciones, corrección monetaria, intereses por los préstamos a los asociados y trabajadores, adicionalmente percibe un ingreso cuando las autoridades municipales aumentan determinado número de cupos, los cuales son repartidas entre los asociados por grupos pero cada asociado debe colaborar con la empresa en un valor acordado previamente el día de la repartición de los cupos.

Como empresa, genera unos costos fijos y variables propios del desarrollo de sus actividades así: Nómina mensual y prestaciones de 40 empleados, honorarios profesionales y técnicos, servicios públicos: agua, luz, teléfono, celulares, gastos de representación; donaciones por materiales de recibo, cemento, triturado, asfalto, combustible que solicitan las Juntas de Acción Comunal para el paso de los vehículos; contribuciones para festividades de estas mismas comunidades; apoyo proporcional del fondo de solidaridad para víctimas, auxilios funerarios; auxilios de enfermedad, adquisición de gafas y actividades programadas por el Comité de Educación e imprevistos. Ver cuadro 4 siguiente de ingresos y gastos.

Cuadro 4 Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Ingresos y Gastos

Periodo: Enero a junio del 2003

En millones de pesos

INGRESOS		
• Aportes por tarjetas de funcionamiento (300 días año, de 150 buses y busetas)	960.0	
• Producido diario de 4 buses y/o busetas		
• Multas y sanciones	48.0	
• Intereses por préstamos a asociados	4.0	
• Corrección monetaria y financieros	52.0	
• Por nuevos cupos (aporte extraordinario)	6.0	
	40.0	
Promedio mensual		185.0
Total ingresos	1.110.0	
EGRESOS		
• Nómina, Parafiscales y prestaciones (30 empleados, operativos y controles)	208.0	
• Nómina, parafiscales y prestaciones	96.0	
• Honorarios, profesiones y técnicos	50.0	
• Servicios públicos y de comunicaciones	15.0	
• Gastos de representación	20.0	
• Donaciones para mantenimiento de vías	40.0	
• Aportes a festividades comunes	40.0	
• Fondo de solidaridad (indemnizaciones, curaciones, choques)	300.0	
• Auxilios muortorios, enfermedades, gafas	100.0	
• Fondo para educación y recreación	3.0	
• Mantenimiento de vehículos de la empresa	20.0	
• Mantenimiento y reparaciones (locativas y equipos de oficina)	26.0	
• Suministros y papelería	24.0	
• Financieros	18.0	
• Impuestos y gravámenes	20.0	
• Caja menor	2.0	
• Imprevistos y diversos	18.0	
Promedio mensual		167.0
Total gastos	1.000.0	

Fuente: Presente investigación

El ejercicio contable demuestra que los ingresos son mayores a los egresos teniendo una utilidad mensual promedio de un millón y medio aproximadamente, razón que obliga a realizar ajustes en los egresos y especialmente en nómina.

4.2.6 Evaluación y control. El control se presenta así: la Junta de Vigilancia como órganos de control interno no opera estatutariamente, esta supeditada a las órdenes de gerencia y el revisor fiscal quien hace el control de la gestión y es representante de la asamblea y del Estado simplemente valida los informes contables. La Cooperativa Americana es supervisada por la Superintendencia de Economía Solidaria y por la Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal de la ciudad de Pasto. Con respecto a la evaluación, ésta no se cumple en los aspectos administrativos, contables, financieros, operativos y sociales, no se encuentran documentos que verifiquen estos procesos.

Las áreas claves de desempeño que se tienen identificadas son contabilidad, tesorería, secretaria y la parte operativa.

Los indicadores de control de la empresa Cooperativa Americana en la parte operativa son: Movilización de pasajeros día, mes, año, número de vueltas que un bus hace al día, mes, año, retraso en recorrido de rutas, calidad del servicio, frecuencia en los despachos, revisión del estado mecánico del parque automotor periódicamente.

El control en la parte administrativa es realizado por el gerente y en la parte operativa es ejecutado por los jefes de control, con despachadores y controles de rutas.

La información que resulta del control de la gestión se utiliza para la toma de decisiones, corregir fallas, después del análisis, para medir rentabilidad de rutas y hacer ajustes.

El análisis de resultados permite a la empresa revisar su situación económica fallas y hacer ajustes respectivos.

4.3. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

Para estudiar el criterio de asociados, directivos, empleados, controles, despachadores y conductores con respecto a la administración se desarrollo el taller “Competitividad 2003”, con el objeto de analizar el presente y futuro, las fortalezas y debilidades de la empresa, como también las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno interno. Inicialmente se hace una descripción del análisis interno y futuro, luego utilizando el análisis DOFA las matrices para obtener algunas estrategias que permitan mejorar la gestión de la empresa Cooperativa Americana.

4.3.1. Análisis interno actual. El análisis interno, permitió encontrar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa (Cuadro 5), las fortalezas actuales, como actividades que han llevado a la empresa a tener éxito, (las fortalezas, futuras como los aspectos portadores del futuro) y las debilidades actuales los factores a mejorar y las debilidades futuras los aspectos a tener en cuenta para no cometer errores.

Cuadro 5: Análisis Interno Actual.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Buen parque automotor• Transmitir y aplicar conocimientos• Mayor cobertura de rutas y servicio• Solvencia económica• Trayectoria• Alto número de asociados	<ul style="list-style-type: none">• Delegación restringida por desconfianza• Carencia de manual de funciones y responsabilidades.• Falta de capacitación• Falta de planeación• Escaso sentido de pertenencia• Gestión administrativa• Falta de tecnología• Modernidad Administrativa• Bienestar social de Asociados y personal• Aplicabilidad de principios cooperativos

4.3.1.1 Fortalezas. Las fortalezas actuales que han hecho positiva la manera de gestionar son: buen parque automotor, transmitir y aplicar conocimientos, mayor cobertura de rutas, buen servicio, solvencia económica. El buen parque automotor, se entiende el tener buses en óptimo estado con un buen mantenimiento preventivo; transmitir y aplicar conocimientos se define como

la colaboración entre compañeros y poner su mejor saber y esfuerzo al trabajo, mayor cobertura de rutas y buen servicio es el cubrimiento de las rutas más importantes con calidad de servicio, solvencia económica se entiende el tener capacidad económica y financiera para el cumplimiento de obligaciones para seguir trabajando y creciendo; trayectoria, antigüedad y experiencia de más de 30 años, alto número de asociados, estos cada vez se aumentan por la confianza y credibilidad de la empresa.

4.3.1.2 Debilidades. Las debilidades actuales encontradas que afectan negativamente son: carencia de delegación restringida por la desconfianza en los subalternos, carencia de manual de funciones, carencia de manual de procedimientos, falta de capacitación, no planear para el futuro, falta de sentido de pertenencia; carencia de gestión administrativa; escasa tecnología y modernidad administrativa. La delegación restringida por desconfianza se entiende que el gerente no delega porque no confía en el personal que maneja; carencia de un manual de funciones se entiende como la falta de un instrumento que guía para realizar el trabajo; la falta de capacitación, se define como el poco aprovechamiento de oportunidades de capacitación, la apatía y el rechazo del gerente, no planear para el futuro se entiende que se hacen para muy corto plazo dando lugar a la improvisación; sentido de pertenencia se define como la identificación del personal hacia la empresa que es escaso; la gestión administrativa es vertical y obsoleta por la falta de capacitación, de igual manera no se aplican sistemas modernos de administración por la baja cultura empresarial de los asociados y lo mismo los recursos tecnológicos; se tiene descuidado el aspecto social de los asociados y personal vinculado poco o nada representan estas acciones; no se aplica el principio cooperativo de sociabilidad; integración y convivencia.

4.3.2 Análisis interno futuro. En el análisis interno futuro permitió encontrar factores que puedan llegar a constituirse en fortalezas o debilidades para la empresa. Las fortalezas futuras como hechos portadores de futuro y las debilidades futuras como los aspectos a tener en cuenta para no cometer errores. Siendo de gran poder realizar una planeación prospectiva que tienda al desarrollo social y material de la empresa.

Cuadro 6: Análisis Interno Futuro

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal • Mejoramiento tecnológico • Canales de comunicación • Espíritu abierto al cambio con mentalidad empresarial • Bienestar social • Vivencias de los principios cooperativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a los costos innecesarios • Tomar decisiones rápidas • Deterioro del parque automotor • Cumplimiento de políticas gubernamentales • Dependencia administrativa

4.3.2.1 Fortalezas. Las fortalezas futuras que pueden ser desarrolladas por la empresa son: capacitación al personal, motivación al personal, mejoramiento tecnológico, canales de comunicación, buscar un espíritu abierto al cambio. Capacitación al personal se entiende como el aprovechamiento continuo de la educación para la superación personal por ende empresarial; motivación al personal se entiende como la estimulación del trabajador por logros y resultados; mejoramiento tecnológico es la posibilidad de utilizar avances tecnológicos que mejoren la productividad; canales de comunicación se define como buscar formas que permitan la fácil comunicación al interior de la empresa; espíritu abierto al cambio se entiende como la disposición personal para aceptar, favorecer y orientar cambios en la organización

Gestión administrativa, se debe capacitar a los directivos y asociados en el. Conocimiento de las herramientas y estrategias administrativas que la competitividad exige:

1. Modelos administrativos. Es indispensable la aplicación de nuevos modelos acordes a la economía de mercado y a las exigencias de los usuarios o clientes.
 2. Bienestar social. La empresa debe invertir en el desarrollo del talento humano y de los usuarios y las familias para el disfrute de un nivel de vida.
- Cuestionario sobre principios cooperativos:

Área organizativa:

1. ¿Usted es partícipe en la formulación de objetivos, proyectos y planes que desarrolla la empresa?

2. ¿Usted sugiere, emite ideas y opiniones ante gerencia?
3. ¿Creen que el gerente cumple con lo determinado en la Asamblea?
4. ¿Cuál es el control que ejerce la Junta de Vigilancia?
5. ¿Cuándo se hacen las evaluaciones por parte de los administradores?

Área financiera:

1. ¿Los instrumentos, mecanismos y formas de recaudar los ingresos utilizados en la empresa son adecuados y oportunos?
2. ¿Sabe que los ingresos percibidos por la empresa hasta la presente fecha satisfacen las necesidades que ella tiene?
3. ¿Los valores recibidos por la empresa por concepto de ingresos indirectos: como intereses, multas, corrección monetaria aumentan la totalidad de ingresos y sus mecanismos de recepción son adecuados?
4. ¿El sistema contable utilizado por la empresa es adecuado y acorde a las necesidades de los que conforman la empresa?

Área operativa

1. ¿El mantenimiento y reposición de los vehículos por parte de los asociados es oportuno?
2. ¿La administración hace cumplir los estatutos y normas de la Economía Solidaria y del Transporte a nivel nacional y municipal y establece pautas de control preventivo y correctivo?
3. ¿Los conductores cumplen con los horarios de salida en horas de la mañana y de llegada en las horas de la noche?
4. ¿Cuál es la relación obrero patronal en la empresa?
5. ¿Con qué frecuencia son despachados los buses y busetas a las diferentes rutas que trabajan semanalmente?

Área social

1. ¿Por qué pertenece a esta Empresa Cooperativa?
2. ¿Tiene conocimiento de los beneficios que ofrece el Fondo de Solidaridad existente en la empresa?
3. ¿El Comité de Educación, directivos y la administración realizan actividades culturales, deportivas y sociales para los asociados, trabajadores y administrativos de la empresa?
4. ¿En la empresa existen estímulos, bonificaciones en dinero o especie para sus asociados y/o trabajadores?

5. ¿La empresa da a conocer los principios cooperativos?

4.3.2.2 Debilidades.

Entre las debilidades futuras que se deben evitar están:

Temor a los costos innecesarios, toma de decisiones rápidas, deterioro del parque automotor, inestabilidad de políticas gubernamentales, dependencia administrativa:

El temor a los costos innecesarios significa llegar a ocasionar costos que al final pudieron haberse evitado y que aumentan el total de los mismos; tomar decisiones rápidas, debe entenderse como decidir sobre aspectos de la empresa sin mayor análisis por razón de tiempo y presión; deterioro del parque automotor se entiende como el cumplimiento de la vida útil del vehículo; la dependencia administrativa entendida como estar sujeto a un concejo de administración, asamblea general, junta de vigilancia y comités; la inestabilidad de políticas gubernamentales se cambian de acuerdo a los intereses y presiones de los funcionarios de turno y no responden a criterios técnicos.

4.4 ANÁLISIS EXTERNO ACTUAL

El análisis externo se realizó sobre oportunidades y amenazas actuales (Cuadro 7). Las oportunidades actuales como hechos aprovechados para el desarrollo empresarial y las amenazas actuales como actividades negativas que dificultan el crecimiento de la empresa.

Cuadro 7: Análisis Externo Actual.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• participación Ciudadana• Avance en las comunicaciones y la informática• Crecimiento de la educación superior• Crecimiento demográfico• Crecimiento de la infraestructura urbana• Efectos de la globalización	<ul style="list-style-type: none">• Inseguridad social• Saturación de mercados• Poco apoyo financiero para el subsector• Crisis económica• Deterioro de la red vial• Carencia de malla vial adecuada• Efectos de la globalización

4.4.1 Oportunidades. Los factores constituidos como oportunidades son: Participación ciudadana, avance en las comunicaciones, y la informática, crecimiento de la educación superior, crecimiento demográfico, crecimiento de

la infraestructura humana. La participación se define como la influencia de la comunidad y los ciudadanos en la toma de decisiones que tengan que ver con el transporte; el avance de las comunicaciones y la informática se entiende como la facilidad y velocidad de comunicación con otras empresas y el empleo de la informática: crecimiento de la educación superior significa una mayor oferta de personal capacitado, para mayor desarrollo empresarial; el crecimiento demográfico es la mayor oportunidad de demanda del transporte; crecimiento de la infraestructura humana debe entenderse como un crecimiento acorde a las necesidades de la ciudad. De igual manera la globalización puede ser una oportunidad para nuestros empresarios de implementar nuevos modelos de transporte masivo a través de alianzas estratégicas o caer ante el capital extranjero.

4.4.2 Amenazas. Los aspectos que afectan negativamente a la empresa son: inseguridad social, saturación de mercados, poco apoyo financiero al subsector, crisis económica, deterioro de la red vial. Inseguridad social, se define como la situación de la región por amenazas, secuestros, chantajes a la vida y bienes de los asociados; la saturación de mercados comprendida como la abundante oferta de transporte en el servicio público como particular. Del poco apoyo financiero para el subsector, que afectan la economía del país; deterioro de la red vial se entiende como la falta de aplicación para el mantenimiento de calles. Por cuanto dichos recursos, las autoridades las desvían a otros rubros. Carencia de malla vial adecuada igual no existen vías troncales, avenidas, perimetrales, calles amplias y rápidas, bahías, parqueaderos y paraderos. La globalización puede incidir negativamente en el transporte urbano en lo relacionado a costos y rezago tecnológico.

4.4.3 Análisis externo futuro. Los factores externos que como oportunidades y amenazas futuras (Cuadro 8), se deben tener en cuenta tomarse, las primeras como actividades a desarrollar para lograr beneficio y las segundas deben ser evitadas.

Cuadro 8: Análisis Externo Futuro.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar cobertura • Aprender a planear estratégicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas empresas • Escasa planeación del estado

<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar horario de servicio urbano • Competir con calidad • Alianzas estratégicas • Efectos de la globalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos impuestos • Concentración de poder • Deterioro del sector cooperativo
--	--

4.4.4 Oportunidades. Las oportunidades a aprovechar por la empresa son: ampliar cobertura, aprender a planear estratégicamente; hacer alianzas estratégicas, ampliar horarios de servicio, competir con calidad. Ampliar cobertura significa mayor número de rutas, aprender a planear estratégicamente se entiende como la planeación con beneficio social; hacer alianzas estratégicas se define como la integración de dos o más empresas como un objetivo común; ampliar horario de servicio urbano se entiende como la extensión del horario del servicio de bus en horarios nocturnos; competir con calidad es tener una empresa a la vanguardia en el servicio de transporte urbano.

4.4.5 Amenazas. Como amenazas futuras que pueden afectar a la empresa están: nuevas empresas, escasa planeación del estado, nuevos impuestos, concentración de poder. Deterioro del sector cooperativo, las nuevas empresas se entiende como el ingreso de empresas nuevas al mercado; la escasa planeación del estado se define como la ausencia de planes a corto, mediano y largo plazo en beneficio de la región. Los nuevos impuestos significa la reforma tributaria del gobierno que cada día afecta el bolsillo ciudadano. La concentración de poder se define como el manejo político para los diferentes proyectos nacionales o regionales; el deterioro del sector cooperativo se entiende como empresas cooperativas afectadas negativamente por diversos factores económicos.

5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

5.1. DIARIO DE CAMPO

LUGAR: Pasto
FECHA: Marzo 4 del 2003
HORA: 8:00a.m. a 12:00m. y 2:00p.m. a 6:00p.m.
EVENTO: Visita a las instalaciones de la empresa

5.1.1 Nota interpretativa o diagnóstica. Convencidos del prestigio que tiene la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. Se decidió realizar la visita a sus instalaciones locativas, en sus dependencias administrativa, operativa, financiera y social. Con el propósito de conocer claramente cual es la función social y económica de la empresa en la actualidad, su posicionamiento en el mercado del transporte urbano de Pasto, medir el impacto y las tendencias positivas y negativas que la han afectado.

E igualmente se observa cada uno de los procesos administrativos en lo concerniente a la planeación, organización, dirección y control, aspecto financiero, legal, operativo social. A la vez observar el entorno externo y las otras empresas del mismo ramo que son la competencia en la prestación del servicio de transporte urbano en buses y busetas en la ciudad. Observar todas y cada una de las características para analizar y diseñar las posibles estrategias y acciones con el fin de consolidar a la empresa dentro del marco competitivo de la efectividad y eficacia en la prestación del servicio.

5.1.2 Nota narrativa o descriptiva. Siendo las 8:00a.m., del día martes 11 de marzo del 2003 llegó el grupo investigador a las instalaciones de la Cooperativa Americana, que sorpresa nos llevamos al encontrar algunos conocidos y hasta vecinos, factor que incidió en poder entrar fácilmente en confianza, saludándonos efusivamente, se procedió de inmediato a hacerles conocer el objetivo de nuestra visita, al punto que les interesó, de manera especial los empleados y gerente, con el respeto y gentileza que caracteriza a cada uno de ellos se procedió a facilitamos una inspección ocular de reconocimiento a las oficinas y libros de la empresa, en esta actividad

ocupamos toda la mañana, siendo las 12m., del día quedamos en continuar esta actividad a partir de las 2 p.m.

Siendo las 2 p.m., nos trasladamos nuevamente a las oficinas de cada terminal de ruta: Buesaquillo, La Laguna, Cabrera, Mocondino, Aranda, Briceño, Anganoy, Barrio Los Laureles, Barrio Altamira y urbanización Caicedo.

En las cuales se desarrollo un amplio y ameno diálogo con los despachadores y con los conductores de buses que terminaban sus recorridos.

Teniendo que hacerles conocer el motivo de nuestra visita y ellos a su vez nos expresaron sus inquietudes e inconformidades sobre: La escasez del tiempo de cada recorrido, la inseguridad reinante en algunos barrios periféricos, después de las 6:00p.m., los obstáculos para conseguir permisos en horas de trabajo y de la competencia desleal de las otras empresas en los paraderos. Al mismo tiempo presentaron su inconformidad porque la administración es de tipo vertical, y la gerencia no admite ninguna clase de explicaciones. Y que por otra parte los propietarios de los vehículos exigen alto producido diariamente de dinero. Razones por las cuales se mantienen permanentemente estresadas y a pesar de esto, dicen ellos que prestan un buen servicio y evitan accidentes.

Posteriormente, nos trasladamos a los sitios de controles en las vías, percatándonos de que en estos sitios existen relojes que marcan la hora de llegada de los buses, siendo refrendada por un empleado de la empresa, quien certifica.

5.1.3 Nota técnica o metodológica. De acuerdo a los documentos revisados se constato que la empresa cuenta con 147 asociados, los cuales son propietarios de medio, uno, dos y hasta tres buses, las rutas que recorren autorizadas legalmente son: 6 , 7, 8, 9, 10, 11, 15, 17 y circunvalar para cuya cobertura se cuenta con un parque automotor de 172 vehículos. Que movilizan en promedio diario 60.000 pasajeros, bajándose notoriamente la relación: número de pasajeros por bus, dejando entrever la disminución de ingresos. La planta de personal esta conformada por 10 empleados de planta, 30 entre despachadores y controladores y 172 conductores, un gerente y un asesor

jurídico. Además de los respectivos órganos administrativos y de control que la empresa como Cooperativa debe tener según la normatividad, se observa que los procesos administrativos son obsoletos, no existe visión de futuro sino que se propende por el Status Quo.

Se observa en la parte operativa que las nueve rutas que tiene la empresa asignada cubren gran parte de los barrios de la ciudad.

Se observa que la empresa tiende a mejorar día a día el servicio, renovando su parque automotor, gracias en gran parte al empeño y sacrificio de sus afiliados, al carisma y dedicación por esta actividad.

5.2. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

5.2.1 .Información de competitividad. Se realizó una encuesta a usuarios del transporte urbano en Pasto donde se determinó la calidad del servicio, el posicionamiento de la empresa, opinión general de usuarios, nivel de satisfacción del usuario, situación actual de la empresa en el sector del transporte urbano.

En la encuesta realizada a usuarios de transporte de buses urbanos en la empresa “Cooperativa Americana de transportes Ltda.”. En la ciudad de San Juan de Pasto, se obtuvo la siguiente información socioeconómica:

De las encuestas realizadas se estableció que el 55.5% de los usuarios son hombres y el 44.5% son mujeres, donde la mayor población que utiliza el servicio de bus tiene edades que oscilan entre 26 — 35 años equivalentes al 30% del total de hombres y el uso del servicio de bus con mayor población está en las edades 26 — 35 años equivalente al 32.5% del total de mujeres. (Cuadro 9).

Debido a que las personas en capacidad de usar el bus por sus propios medios oscilan entre los 6 años de edad a 60 años o más. La investigación estableció 6 clases, tomando para ello los límites superior menos el límite inferior o dividiendo entre el número de clases para obtener los rangos de los grupos de edades.

Cuadro 9: Clasificación por Edad y Sexo.

EDAD	HOMBRES	%	MUJERES	%
6-15	7	14	5	12.5
16-25	10	20	8	20
26-35	15	30	13	32.5
36-45	8	16	8	20
46-55	6	12	4	10
56 O MAS	4	8	2	5
	% total de hombres		% total de mujeres	
	55%	100%	44.5%	100%

Cuadro 10: Ocupación de los usuarios de bus

Ocupación	Edades					
	6-15	16-25	26-35	36-45	46-55	56 o mas
Profesional	0	2	1	1	1	0
Trabajador	1	5	3	3	4	2
Estudiante	5	5	2	0	0	0
Hogar	0	3	1	0	1	1
Desocupado	0	0	1	0	0	0

En relación a la ocupación, el 42,86% de las personas entrevistadas son trabajadores, el 28,57% son estudiantes, el 14,28% se dedican al hogar, el 11,90% son profesionales y el 2,38% son desocupados.

En las preguntas realizadas a usuarios de buses se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Para la pregunta (1) ¿cómo califica el servicio de transporte de buses urbanos?

E	B	A	M
4	19	16	3

- El 45,24% clasifican el servicio de buses como bueno, un 38,09% aceptable, el 7,42% y en un 9,52% excelente; ante este resultado se debe mejorar la parte negativa buscando las razones de la insatisfacción del cliente.

2. En la pregunta (2). ¿Considera usted que hay cumplimiento de horarios?

E	B	A	M
6	22	10	4

- Los encuestados consideran en un 52,38% que el cumplimiento de horarios es bueno, el 23,81% es aceptable, 9,52% malo y el 14,28% lo considera excelente.

Para un mejor cumplimiento de horarios se hace necesario un estudio técnico de métodos, tiempos y movimientos, que determine una mejor disposición de horario y rutas.

3. En la pregunta (3). ¿Considera usted que sí se cumple con las rutas?

E	B	A	M
11	26	3	2

- El 26,19% opinan que el cumplimiento con las rutas establecida es excelente para el 61,90% es bueno, el 7,14% que es aceptable y el 4,76 es malo.

El porcentaje negativo respecto a este interrogante se los determina como circunstancia ajena al conductor, relacionado a motivos de flujo vehicular, reparación de calles sin aviso previo a las empresas, daños mecánicos, desfiles y marchas comunitarias.

4. A la pregunta (4). ¿Qué modalidad de transporte utiliza con más frecuencia?

TAXI	BUS	V. PARTICULAR	MOTO	OTRAS
8	27	3	2	2

- El 64,28% de los encuestados utilizan el servicio de bus, en un 19,05% taxi, el 7,15% poseen vehículos particular, el 4,76% utilizan motocicleta y el 4,76% se desplazan en otras formas en bicicleta y a pié.

El mayor porcentaje utiliza el bus por razones de costos y últimamente esta compitiendo el servicio de taxi colectivo por el precio de la tarifa que es igual al del bus, este servicio se ha convertido de manera informal a ilegal en servicio de transporte colectivo perjudicando la disminución de pasajeros en el servicio de bus y buseta demostrando en el cuadro de movilización de pasajeros en los últimos 3 años.

5. Para la pregunta (59). ¿Cuántas veces al día utiliza la modalidad de transporte seleccionada?

1	2	3	4	Otras
5	10	8	15	4

- El 35,71% utiliza el transporte seleccionado 1 o 2 veces diarias, el 54,76% 3 o 4 veces diarias y el 9,52% más de 4 veces al día.

La frecuencia de mayor utilización es de 3 o 4 veces diarias por razones de estudio y trabajo.

6. En la pregunta (6) ¿Qué ruta utiliza con mayor frecuencia?

6	7	8	9	10	11	15	16	Circunvalar	Otras
5	7	6	8	5	3	4	2	1	1

- Se determinó que la ruta 9 es la de mayor utilización por considerarse una ruta de estudiantes, trabajadores y comerciantes, que en su recorrido pasa por el sector de Potrerillo desde extremo este-oeste de la ciudad (La Laguna – Cabrera – Anganoy)

7. En el interrogante (7) ¿cómo considera el trato del conductor hacia el usuario?

E	B	A	M
2	26	10	4

- El 61,90% clasifica el trato como bueno, el 23,81% como aceptable, el 9,52% es malo y el 4,76% como excelente.

8. En la pregunta (8). ¿Está De acuerdo con la ampliación del horario nocturno a 10 de la noche?

SI	NO
40	2

- El 95,24% considero necesario la ampliación del horario nocturno de buses especialmente en rutas de universidades y colegios de jornadas nocturnas, mientras que el 4,76% no está de acuerdo.

9. En el último interrogante (9). ¿Considera que se debe mejorar el parque automotor?

SI	NO
11	31

- El 26,19% está de acuerdo con la reposición o mejora del parque automotor y el 73,81% está conforme con los vehículos que se están utilizando.

5.2.2 Información socioeconómica. La información socioeconómica se recogió entre directivos, empleados y conductores de la empresa “Cooperativa americana de Transportadores Ltda.” Las personas entrevistadas son 13 hombres y 7 mujeres de un personal total de 38 correspondiente al 52,63%

De las 20 personas entrevistadas en esta investigación 17 son oriundas del Departamento de Nariño, uno de Barrancabermeja en el Departamento de Santander, de las personas oriundas del Departamento de Nariño 13 son nacidas en Pasto, uno en Ipiales, Imués, Guaitarilla y Sandoná (Cuadro 11).

Cuadro 11. Lugar de Nacimiento del Personal de la Cooperativa

CIUDAD	CANTIDAD	%
Ipiales	1	5
Pasto	13	65
Barrancabermeja	1	5
Imues	1	5
Sandoná	1	5
Guaitarilla	3	15

En relación a la edad de los entrevistados están comprendidas entre 22 y más de 52 años, y las edades de mayor frecuencia están en el rango de 22 a 26 y 27 a 31 años con un porcentaje de 20% (Cuadro 12).

Cuadro 12. Edad de los Entrevistados

CIUDAD	CANTIDAD	%
22-26	4	20
27-31	4	20
32-36	2	10
37-41	3	15
42-46	2	10
47-51	2	10
Más de 52	3	15

Sobre el lugar de residencia se encuentra que 100% de ellos viven en Pasto. Al determinar el lugar específico de la ciudad donde viven se encuentra que 1 de ellos residen en barrio de clase media alta, 4 en barrio de clase media y 15 barrios de clase baja.

Al analizar la información de los padres de las personas entrevistadas se obtuvieron los siguientes resultados. En cuanto al padre se observa que 17 terminaron la primaria completa, 3 iniciaron la primaria pero no la terminaron, 4 finalizaron la secundaria y tres iniciaron el bachillerato pero sin terminarlo, estudios universitarios solo 1 los inició sin finalizarlos.

Respecto a la madre se encuentra en similares condiciones de la formación del padre, 17 terminaron la primaria, 3 no la finalizaron, cuatro finalizaron estudios secundarios, cuatro no los terminaron, una de ellas inició universidad sin concluirla.

Cuadro 13. Estudios de los Padres

PADRE		MADRE	
ESTUDIOS		ESTUDIOS	
Primaria completa	17	Primaria completa	17
Primaria Incompleta	3	Primaria incompleta	3
Secundaria Completa	4	Secundaria Completa	4
Universitaria completa		Universitaria completa	
Universitaria incompleta		Universitaria incompleta	

Sobre la formación de estas personas se encontró que cuatro de ellos, o sea el 20% terminaron sus estudios universitarios, uno es Tecnólogo en Administración Financiera y uno es Técnico en Secretariado Comercial y una no finalizó sus estudios de pregrado, siete tienen primaria completa y siete bachillerato.

Las profesiones de quienes terminaron estudios de universidad son. Dos Contadores Públicos, Ingenieros de Sistemas, Administrador Financiero, Licenciada en Idioma Extranjero, Secretariado Comercial.

En cuanto a la antigüedad de las personas entrevistadas en el desempeño de su cargo se encuentra que cinco de ellos (25%) no alcanzan los 24 meses, mientras que el 25% tienen antigüedad mayor de 120 meses. (Cuadro 14). La mayor frecuencia está entre 23 – 48 meses con el 35%.

Cuadro 14. Antigüedad en el Cargo

ANTIGÜEDAD	ENTREVISTADOS	%
Menores de 24 meses	5	25
De 23 a 48 meses	2	10
De 48 a 72 meses	1	5
De 72 a 120 meses	2	10
Mayor de 120 meses	10	50

Además los ingresos personales devengados por estas personas se encuentra que el menor salario es de \$375.000 y el mayor más de \$1.500.000 (Cuadro 15).

Cuadro 15. Ingresos Personales

INGRESOS	ENTREVISTADOS	%
459.000 – 375.000	13	65
460.000 – 659.000	2	10
660.000 – 859.000	1	5
860.000 – 1.060.000	1	5
Más de 1.060.000	3	15

Por último los ingresos que incluyen los ingresos personales de los encuestados, ingresos de la esposa y otros negocios, permiten clasificar estos ingresos (Cuadro 16)

Cuadro 16. Ingresos Familiares

INGRESOS	ENTREVISTADOS	%
310.000-509.000	8	40
510.000-709.000	2	10
710.000-909.000	2	10
1.110.000-1.309.000	1	5
1.310.000-1.509.000	2	10
Más de 1.509.000	3	15

Se observa que más del 40% del personal vinculado a la empresa percibe unos ingresos familiares de menos de dos salarios mínimos y solamente el 15% alcanzan a percibir 5 salarios mínimos o más.

**TALLER COMPETITIVO EN EL 2003
PARA NIVEL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO**

Encierre en un círculo la respuesta que mejor corresponda a lo que usted cree en si mismo, según la siguiente explicación:

- 1= NO ES característico de mi manera de ser o de actuar.
- 2= ES POCO característico de mi manera de ser o de actuar.
- 3= ES BASTANTE característico de mi manera de ser o de actuar.
- 4= ES MUY característico de mi manera de ser o de actuar.

1. Cuando hay que resolver problemas o tomar una decisión me gusta responsabilizarme de la situación y asumir todas las consecuencias que se deriven de ella.

1	2	3	4
	1	10	4

El 66.67% afirma es bastante característico de la manera de ser o de actuar; mientras que no manifiestan que es un poco característico resolver problemas y responsabilizarme.

2. Me agradan los debates y las polémicas.

1	2	3	4
	10	3	2

El 66.67% opinan que es poco característico debatir, mientras que el 13.33% manifiestan que son partidarios de los debates para analizar y resolver problemas. Se observa que la mayoría de los directivos tienen mentalidad conformista.

3. Me gusta tomar riesgos calculados.

1	2	3	4
4	8	2	1

El 63.33% afirman que si toman riesgos y el 6.67% del personal es totalmente apático a tomar riesgos constituyéndose en obstáculo para el desarrollo de la empresa.

4. En el desempeño de mi cargo busco tomar la iniciativa, cambiar métodos, innovar sistemas, etc.

1	2	3	4
	7	5	3

El 46.6% demuestra que es poca su característica de tomar iniciativas, innovar y apenas el 20% si son partidarios de cambiar métodos, sistemas e iniciativas.

5. Me gusta dirigir a otros y manejar gente.

1	2	3	4
2	9	2	7

Con el 60% se observa que el personal directivo no tiene la capacidad de dirigir personal, solamente el 6.67% si están en condiciones y les gusta dirigir y tomar el liderazgo.

6. Me gusta pensar en el futuro y planearlo con anticipación.

1	2	3	4
2	8	4	1

El 53.33% del personal directivo manifiestan que porque el transporte es una actividad sometida a muchos riesgos poco es característico de ellos pensar y planear a largo o mediano plazo y solamente el 6.67% están de acuerdo que a pesar de todo es característica de su manera de ser o de actuar y planear anticipadamente.

7. Cuando inicio una tarea, continúo con ella hasta terminarla sin importarme las dificultades que encuentre.

1	2	3	4
3	2	10	

El 66.67% manifiestan los directivos que son bastante comprometidos y muy responsables que cuando inician una tarea persisten hasta su terminación superando las dificultades, en cambio el 13.33% opinan que su grado de compromiso es muy poco porque tiene otras actividades que atender.

8. Prefiero estar con otras personas o en frecuente comunicación con ellas, bien sea por teléfono, por escrito, etc.

1	2	3	4
8		5	2

El 53.33% del personal directivo no están en comunicación directa con sus compañeros asisten cuando ellos son citados a reuniones formales e informales y solamente el 12.33% si permanecen en frecuente comunicación con las demás personas, empleados y trabajadores, es decir no se observa un verdadero sentido de pertenencia hacia la empresa a la cual están vinculados directa e indirectamente.

9. Me gusta orientar, ayudar, conciliar o dar apoyo moral a otras personas.

1	2	3	4
3	9	1	2

Dentro de los directivos el 60% poco les gusta ayudar, conciliar o dar apoyo moral en forma autónoma y están supeditados a las decisiones de Gerencia y escasamente el 13.33% tienen muy buena disposición y buena voluntad de trabajo para orientar, conciliar y velar por los intereses generales.

10. Me gusta dar opiniones hacer sugerencias y planear evaluaciones sobre cualquier tema.

1	2	3	4
10	3		2

La mayoría del personal directivo representado en el 66.67% no les gusta opinar, sugerir y planear evaluaciones, simplemente se acomodan a las

decisiones nominales en cambio el 13.33% desea, quiere y actúa son criterios propios y en derecho, velando por el bienestar general.

11. Me gustan las relaciones sociales, los paseos, las fiestas, etc.

1	2	3	4
3	8	1	3

Dentro del personal directivo el 53.33% poco están de acuerdo con las relaciones sociales, paseos y fiestas aduciendo condiciones de inseguridad desconociendo de esta manera que la empresa debe propiciar estos espacios de integración, convivencia entre sus asociados y sus familias y existe un personal directivo representado en el 20% que si tiene en claro el propiciar la integración y el bienestar de sus asociados.

12. Trabajo bajo meta en mis tareas y en mi vida.

1	2	3	4
	12		3

El 80% del personal directivo demuestra que únicamente se acomoda a las circunstancias y momentos sociales y económicos, prima su preocupación en que el bus produzca ingresos y escasamente el 20% si tiene deseos y busca metas y tareas de avance empresarial.

13. Prefiero no tomar decisiones si con ello perjudico mis buenas relaciones.

1	2	3	4
6	7	1	1

Dentro del personal Directivo contesta el 46.67% que poco toman decisiones que perjudiquen a los demás, son muy prevenidos y actúan con intereses sociales de la empresa solidaridad y apenas el 6.67% afirman de que si están en condiciones de tomar decisiones en derecho y lejos de paternalismos y compadrazgos.

14. Los Directivos conocen y viven los principios y valores cooperativos tiene estatuido.

1	2	3	4
	11		4

Dentro del personal directivo se observa que el 73.33% poco conoce y vivencia los principios y valores de la empresa cooperativa y un 26.67% si tiene claridad, importancia y vivencia de lo que son los principios y valores cooperativos. Evidenciándose que el ingreso de nuevos Asociados es por la simple capacidad de inversión, sin tener en cuenta a capacitación cooperativa y el interés del bienestar social.

15. El personal del consejo Directivo y Administrativo que conforman la Empresa Cooperativa reciben capacitación periódica en procesos administrativos, contables, legales y de experiencias exitosas de otras cooperativas.

1	2	3	4
	13	1	1

El personal directivo y administrativo en más del 86.67% manifiesta no recibir capacitación, ni tener experiencias de conocimiento de empresas exitosas por parte de la cooperativa a la que están vinculados, están conformes con alguna que otra referencia esporádica. La minoría del personal directivo aún cuando propenden por estas iniciativas y programaciones, no son respaldadas para su ejecución, razón por la cual existe un pasivismo y conformismo empresarial.

5.3 APLICACIÓN DE TÉCNICAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
ENCUESTA A USUARIOS DE TRANSPORTE DE BUSES
Y BUSETAS URBANOS

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____ Barrio: _____

Edad: _____ Años: _____

Ocupación: _____

Profesional: Trabajador: Estudiante: ____ Hogar: ____ Desocupado: ____

E = Excelente B = Bueno A = Aceptable M = Malo

1. Cómo clasifica el servicio de transporte de buses urbanos?

E ____ B ____ A ____ M ____

2. Considera usted que hay cumplimiento de horarios?

E ____ B ____ A ____ M ____

3. Considera usted que sí se cumple con las rutas?

E ____ B ____ A ____ M ____

4. Qué modalidad de transporte utiliza con más frecuencia?

Taxi ____ Bus ____ Vehículo Particular ____ Motocicleta ____ Otros

5. Cuántas veces al día utiliza la modalidad de transporte seleccionada?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ otra, cual _____

6. Qué ruta utiliza con mayor frecuencia? _____

7. Cómo considera el trato del conductor hacia el usuario?

E ____ B ____ A ____ M ____

8. Está de acuerdo con la ampliación del horario nocturno para el servicio de buses?

Si _____ No _____

9. Considera que se debe mejorar el parque automotor de buses?

Si _____ No _____

Encuestador: _____

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

TALLER “COMPETITIVOS EN EL 2003”

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN LA
EMPRESA “COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTES LTDA”**

OBJETIVOS:

1. Identificar los factores que pretenden volver a la empresa “COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTES LTDA”, mas competitiva en el mercado del transporte urbano.
2. Clasificar los factores identificados en positivos y negativos.
3. Describir los anteriores factores.

ACTIVIDADES:

1. Identificar factores (debilidades y fortalezas)
2. Identificación de factores externos (oportunidades y amenazas)
3. Clasificar los factores identificados en positivos y negativos.
4. Descripción de los factores.

Duración Aproximada: 3 horas

Lugar: Sala de juntas de la empresa “Cooperativa Americana de Trasportes Ltda”

Fecha: febrero 22 2003

Hora inicio: 8:00 AM

Hora de salida: 11:00 AM

“TALLER COMPETITIVOS EN EL 2003”
ASPECTOS SOCIOECONOMICOS
DIRECTIVOS, EMPLEADOS Y CONDUCTORES
COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA

IDENTIFICACIÓN

Nombres y apellidos: _____

Cargo: _____

CARACTERISTICAS SOCIOECONOMICAS

1. Lugar de nacimiento _____ Zona Urbana ___ Zona Rural ___

2. Edad _____ Años _____

3. Estado civil

Casado ___ Soltero ___ Unión Libre ___ Separado ___ Viudo ___

4. Sitio actual de residencia

Ciudad _____ Barrio _____

5. Estudios realizados

Primaria: Completa ___ Incompleta ___ Secundaria: Completa ___ Incompleta ___

Título Obtenido: _____

Universitaria: ___ Incompleta ___

Título Obtenido: _____

Postgrado: ___ Título Obtenido: _____

Nombre de la Universidad del Postgrado: _____

6. Nivel Educativo del Padre

Primaria: Completa___ Incompleta___ Secundaria: Completa___ Incompleta___

Título Obtenido: _____

Universitaria: _____ Incompleta _____

Título Obtenido: _____

Postgrado: _____ Título Obtenido: _____

Nombre de la Universidad del Postgrado: _____

7. Nivel Educativo de la Madre

Primaria: completa___ Incompleta___ Secundaria: Completa___ Incompleta___

Título Obtenido: _____

Universitaria: _____ Incompleta _____

Título Obtenido: _____

Postgrado: _____ Título Obtenido: _____

Nombre de la Universidad del Postgrado: _____

8. Relación personal con la empresa:

Propietario de la empresa___ Gerente de la empresa___ Trabajador___

Asociado___

9. Tiempo de vinculación con la empresa en meses: _____

10. Ingresos

Mensuales personales por salario_____ Mensuales familiares_____

Mensuales personales por renta de Transporte_____ Mensuales familiares_____

Sírvase enumerar los factores internos que según su punto de vista pueden volver a la empresa “Cooperativa Americana de Transportes Ltda” mas competitiva en el momento actual y futuro.

Cuadro 17. Factores Internos

FORTALEZAS
A) Señale las que considere usted son fortalezas de la empresa “Cooperativa Americana de Transportes Ltda”
- _____

- _____

- _____

B) Señale las fortalezas que usted cree en su futuro pueden contribuir al desarrollo de la empresa “Cooperativa de Transportes Ltda”
- _____

- _____

- _____

DEBILIDADES

C) Señale las que considere usted son debilidades de la empresa "Cooperativa Americana de Transportes Ltda".

- _____

- _____

- _____

D) Señale las amenazas que usted cree en el futuro perjudiquen el desarrollo "Cooperativa de Transportes Ltda".

- _____

- _____

- _____

Sírvase enumerar los factores externos que según su punto de vista pueden volver a la empresa “Cooperativa Americana de Transportes Ltda”, más competitiva en el momento actual y futuro.

Cuadro 18. Factores Externos

OPORTUNIDADES	
A) Señale las que considere sean oportunidades en la empresa “Cooperativa Americana de Transportes Ltda”	
-	_____

-	_____

-	_____

B) Señale las amenazas actuales que afectan a la empresa “Cooperativa de Transportes Ltda”	
-	_____

-	_____

-	_____

AMENAZAS

C) Señale las amenazas que usted cree pueden afectar a la empresa “Cooperativa Americana de Transportes Ltda”.

- _____

- _____

- _____

D) Señale las amenazas que usted cree que algún día pueden afectar en la empresa “Cooperativa de Transportes Ltda”.

- _____

- _____

- _____

Transcriba todos los factores que identifica en los cuadros anteriores, teniendo en cuenta el orden según su importancia. Los factores positivos son

fortalezas y oportunidades, deben colocarse al lado izquierdo. Los factores negativos son debilidades y Amenazas deben ser colocadas al lado derecho. Denomine los factores con el menor número de palabras posibles.

Cuadro 19. Clasificación de los factores negativos y positivos

FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
7. _____	7. _____
8. _____	8. _____
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	6. _____
7. _____	7. _____
8. _____	8. _____

5.4 ANALISIS DOFA

Con el propósito de alcanzar cubrir un diagnóstico integral y objetivo, nuestra investigación analiza en todos sus apartes integrantes que afectan a la empresa tanto en lo interno como en sus factores externos. Con las

fortalezas y debilidades tanto actuales como futuras, las oportunidades y amenazas actuales y futuras, se realiza el análisis DOFA con los resultados siguientes:

Cuadro 20. Relaciones entre Fortalezas y Oportunidades Actuales (F.O.)

FORTALEZAS	1. Mentalidad Empresarial	X	X	X		X
	2. Buen parque automotor	X		X		X
	3. Posicionamiento en el mercado	X	X	X	X	X
	4. Consolidación Empresarial	X	X	X	X	X
	5. Solvencia económica	X		X	X	X
		Efectos de la globalización	Participación ciudadana	Avance tecnológico	Crecimiento de los niveles de educación	Crecimiento urbanístico
OPORTUNIDADES						

Fuente: Presenta Investigación.

Vale resaltar las fortalezas que la Empresa tiene, especialmente la solvencia económica y el posesionamiento en el mercado que son fortalezas en la Empresa. De igual manera podemos afirmar que dentro de las oportunidades la globalización constituye un elemento especial que la Empresa puede aprovechar para aumentar capitales, mejorar tecnológicamente y liderar una federación Cooperativa de Segundo Grado que entre a monopolizar el transporte urbano de la ciudad de Pasto.

Cuadro 21. Relaciones entre Debilidades y Oportunidades Actuales (D.O.) “Actuales”

D E B I L I D A D E S	1. Delegación restringida por desconfianza.	X	X	X	X	
	2. Carencia del manual de funciones	X	X	X	X	
	3. No planeación	X		X	X	X
	4. Falta del sentido de pertenencia	X	X	X	X	X
	5. Baja participación de asociados	X		X	X	X
	6. Instalaciones locativas obsoletas	X	X	X	X	X
	7. No hay preocupación por el bienestar social	X		X	X	X
		Ampliar cobertura	Planear estratégicamente	Ampliación de horarios	Competir con calidad	Alianzas estratégicas
OPORTUNIDADES						

Fuente: Presente investigación

Se resaltan algunas debilidades que pueden convertirse posteriormente en oportunidades para la Empresa a saber:

No planeación y baja participación de los asociados, siendo de gran atención la falta de preocupación por el bienestar social de los integrantes de la Empresa Cooperativa.

Cabe destacar como oportunidad la dirección y liderazgo que se puede dar en la Empresa a través de su modernización y el fortalecimiento del desarrollo humano.

Cuadro 22. Relaciones entre Fortalezas y Amenazas (F.A.) “Actuales”

F O R T A L E Z A S	1. Mentalidad empresarial	X	X		X	X
	2. Buen parque automotor	X	X	X	X	X
	3. Posicionamiento en el mercado	X	X	X		
	4. Mayor cobertura de rutas y buen servicio	X	X	X	X	
	5. Consolidación empresarial				X	X
	6. Solvencia económica	X	X			X
		Inseguridad	Saturación del mercado	Deterioro de la red vial	Políticas municipales	Políticas nacionales
AMENAZAS						

Fuente: Presente investigación.

Es importante destacar que en la Empresa se tiene personas con alta mentalidad empresarial, otras con solvencia económica y por parte de la Empresa a través de los años ha alcanzado un buen posicionamiento en el mercado.

Cabe señalar que dentro de las amenazas está la saturación del mercado, el deterioro de la red vial, y las diferentes políticas municipales y nacionales que sin estudios técnicos los gobernantes promulgan.

Cuadro 23. Relaciones entre Debilidades y Amenazas (D.A.) “Actuales”

D E B I L I D A D E S	1. Delegación restringida por desconfianza	X	X	X		
	2. Carencia del manual de funciones	X	X	X	X	
	3. No planeación	X	X	X	X	X
	4. Sentido de pertenencia	X	X		X	X
	5. Baja participación de asociados	X	X	X	X	X
	6. Instalaciones locativas		X		X	
	7. No preocupación por el bienestar social	X	X		X	
		Efectos de la globalización	Concentración del poder	Nuevas empresas	Deterioro del sector cooperativo	Nuevos impuestos
AMENAZAS						

Fuente: Presente Investigación

Entre las debilidades que afronta la Empresa cabe resaltar el caso administrativo de delegación restringida por desconfianza, puesto que el Gerente quiere hacerlo todo, desconociendo las capacidades y funciones del personal a su cargo.

Además preocupa el no interés por el bienestar social de los trabajadores, empleados y asociados de la Empresa.

En la presente situación económica, los efectos de la globalización son funestos para el sector del transporte urbano convirtiéndose en una seria amenaza para la posible desaparición de las Empresas que no se preparen para ser competitivas.

Cuadro 24. Relaciones entre Fortalezas y Oportunidades Futuras (F.O.)

FORTALEZAS	1. Capacitación al personal	X	X	X		X
	2. Canales de comunicación	X	X	X	X	X
	3. Espíritu abierto al cambio con mentalidad empresarial	X	X	X	X	X
		Ampliar cobertura	Aprender a planear estratégicamente	Ampliar horario de servicio	Efectos de la globalización	Competir con calidad
OPORTUNIDADES						

Fuente: Presente Investigación

La empresa en el futuro en caso de no capacitar a sus funcionarios, no adopte planes estratégicos de desarrollo empresarial, tenderá a su desaparición o quiebra; entonces debe afrontar el reto, practicar los valores y principios cooperativos de verdad, hacer alianzas estratégicas y tener la disposición al cambio.

5.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la formulación de este plan estratégico se tiene en cuenta un horizonte de tiempo, fijando una visión, misión y principios corporativos.

5.5.1 Definición de principios corporativos. La vida institucional de la empresa Cooperativa Americana de transportes, Ltda. Se consolida sobre los siguientes principios corporativos:

1. El respeto por los demás.

Las actividades diarias de la Cooperativa Americana de Transportes, Ltda., se fundamentan en el respeto por el persona! interno - externo, sus valores y creencias, el cumplimiento de deberes y derechos, con una filosofía empresarial basada en el, desarrollo integral de las personas y la sociedad.

2. Los valores Éticos.

El comportamiento institucional está basado en una clara fundamentación ética, con principios y valores coherentes y principios corporativos como son: honestidad, responsabilidad, justicia, trabajo y democracia.

3. La calidad.

La calidad en la empresa será un reto diario y permanente de todas sus integrantes en pro de prestar el mejor servicio, con gestión administración, humanista, calidad de personal.

Atender los diferentes segmentos de la población y el mercado, con una cobertura creciente y presencia significativa, para generar en los clientes satisfacción y lealtad.

4. La productividad.

La Cooperativa Americana de Transportes Ltda, continuará alcanzando estándares de eficiencia y eficacia para lograr mayor productividad, desarrollo, posicionamiento en el mercado que le permitan cumplir con responsabilidades y obligaciones financiera, y la consoliden como la principal empresa de transportes urbano en San Juan de Pasto.

5. La competitividad

Su éxito y liderazgo de la cooperativa Americana de Transportes, Ltda, radica en su buen parque automotor, la calidad del servicio, que es un compromiso diario de todos sus miembros, para alcanzar indicadores de productividad y rentabilidad competitivas, que permitan retribución positiva a sus accionistas y empleados, integrarse al desarrollo social de San Juan de Pasto.

6. Los recursos humanos

La Cooperativa Americana de Transportes, Ltda, brindará a su personal, capacitación, bienestar social, mejor calidad de vida, ambiente laboral seguro y estable para producir desempeño de alto nivel.

7. Responsabilidad social

La institución tiene una responsabilidad directa con la sociedad por ser una empresa de servicio que le exigen día a día mejorar su calidad y satisfacción del cliente, con una visión social.

5.5.2 Visión. Posicionarse en el mercado como la empresa líder del transporte urbano, brindando un servicio acorde a las necesidades de la sociedad, promoviendo el bienestar de ellos, de sus empleados y usuarios.

5.5.3 Misión. Mantener un posicionamiento y liderazgo estratégico en el mercado, aprendiendo diariamente de usuarios y competencia.

5.6 DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

5.6.1 Objetivos Y Estrategias Globales

Objetivo

Tener en el Plan Estratégico una herramienta que le permita a la cooperativa Americana mejorar los procesos administrativos.

Estrategia

Implementar el Plan Estratégico en las diferentes áreas de la cooperativa americana de transportes, Ltda.

Objetivo

Orientar los esfuerzos hacia la buena atención y la prestación del servicio de transporte urbano.

Estrategia

Implementar un programa de calidad del servicio.

Objetivo

Fortalecer adecuadamente el talento humano, como parte esencial de la empresa.

Estrategia

Desarrollar actividades de capacitación, motivación y desarrollo personal y humano.

Objetivo

Buscar mecanismos que permitan tener una eficiente evaluación y control de acciones desarrolladas.

Estrategia

Aplicar las formulaciones estratégicas del plan para tener mejor control organizacional.

5.6.2. Objetivos y estrategias específicos

5.6.2.1 Dimensión administrativa

Objetivo

Aprovechar la gestión administrativa para el logro del crecimiento de la infraestructura urbana.

Estrategia

Nombrar comités de veeduría ciudadana para vigilar el cumplimiento del plan de Desarrollo Municipal.

Objetivo

Tomar la planeación estratégica como un instrumento que permita austeridad de gastos.

Estrategias

Implementar mecanismos para reducir el gasto.

5.6.3 Dimensión económica y financiera

Objetivo

Aprovechar la gestión administrativa para buscar apoyo financiero a la actividad del transporte

Estrategia

Buscar créditos para modernización del parque automotor.

Objetivo

Aprovechar los canales de comunicación para realizar alianzas estratégicas.

Estrategia

Asociarse con nuevos inversionistas y otras empresas establecidas para ampliar acciones en la empresa y unificarse en la operatividad del servicio.

Objetivo

Tener un espíritu abierto al cambio con mentalidad empresarial para reducir nuevos impuestos, generar empleo y evitar la concentración del poder.

Estrategias

Acogerse a las políticas del gobierno para reducción de impuestos y crear cultura de cambios, formación ciudadana y cultura política.

5.6.4 Dimensión de mercado

Objetivo

Planear para contrarrestar la saturación de mercados.

Estrategia

Realizar estudios de mercado periódicos para determinar necesidades reales del transporte urbano en cuanto oferta y demanda en la ciudad de Pasto.

5.6.5 Dimensión social y desarrollo humano

Objetivo

Buscar la participación ciudadana para escuchar inquietudes y sugerencias.

Estrategia

Crear un centro de atención al cliente para escuchar y resolver inquietudes o sugerencias.

Objetivos

Utilizar el avance de las comunicaciones e informativa y el crecimiento de la educación para tener en cuenta personal mejor capacitado.

Estrategia

Estructurar un programa de capacitación, motivación y desarrollo de personal y humano.

Objetivo

Tener mayor cobertura de rutas y buen servicio para obtener mayores ingresos que permitan afrontar la crisis económica.

Estrategia

Evaluar los mecanismos de control de rutas, horarios, frecuencias y calidad del servicio de los conductores hacia el usuario.

5.6.6 Dimensión tecnológica

Objetivo

Evitar el deterioro del parque automotor.

Estrategia

Elaborar un Plan de mantenimiento vehicular para minimizar costos y maximizar la vida útil del parque automotor.

6. PLAN OPERATIVO

El mapa estratégico plasma los componentes del plan estratégico para la Cooperativa Americana Transportes Ltda., obteniendo claridad entre visión y misión, determinando las fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, estableciendo objetivos estratégicos globales para el plan, definiendo estrategia y cuales son las condiciones ideales de actuación para el desarrollo exitoso del plan.

6.1 PLAN OPERATIVO

Establecidas las estrategias se concreta un conducto de acciones a ejecutar por parte de la empresa que serán la base en la gestión a evaluar.

El plan operativo se dividió en dimensiones dados sus referentes de acción así: Administrativo, Financiero, Tecnológico, Mercado Social y Desarrollo Humano, donde a cada dimensión se le determinó un conjunto de acciones, tiempo, presupuesto, responsables, supervisión.

Cuadro 25. Plan Estratégico

MISIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GLOBALES	VISION
Mantener posicionamiento y liderazgo estratégico en el mercado del transporte aprendido cada día de nuestros usuarios y competencia.	<ol style="list-style-type: none">1. Tener EN El plan estratégico una herramienta para mejorar procesos administrativos, operativos, financieros, operativos y sociales.II. Orientar esfuerzos hacia la buena atención y prestación del servicio.III. Fortalecer el talento humano y desarrollo.IV. En cumplimiento de la L.79 de 1988 se establecerá cursos de capacitación cooperativa en forma permanente y obligación con un mínimo de 20 horas.	Posicionarse en el mercado como la empresa líder del transporte urbano, brindando un servicio acorde a las necesidades de la sociedad, con un alto grado de productividad y rentabilidad para sus accionistas, promoviendo el bienestar de sus empleados y usuarios.

E S T R A T E G I A S	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar un plan de mantenimiento vehicular, minimizando costos y maximizando vida útil del parque automotor. ▪ Mejorar control de rutas y calidad del servicio al usuario. ▪ Estructurar un programa de capacitación, motivación y desarrollo humano. ▪ Crear un centro de atención al cliente. ▪ Realizar estudios de mercado para determinar oferta y demanda del transporte. ▪ Asociarse con nuevos inversionistas para ampliar el servicio en la ciudad. ▪ Buscar crédito para modernizar los vehículos. ▪ Implementar mecanismos para reducir el gasto. ▪ Implementar el plan estratégico con aprobación del consejo de Administración. ▪ Formar comités de veeduría, crédito, bienestar social para vigilar el cumplimiento del plan.
--	---

CONDICIONES IDEALES	
❖	Personal totalmente capacitado.
❖	Decisiones concertadas.
❖	Máximos ingresos y costos razonables.
❖	Total cumplimiento de metas y objetivos.
❖	Liderar el transporte urbano.
❖	Optima infraestructura humana, física y tecnológica.

Cuadro 26. Plan Operativo – Dimensión Administrativa

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
1. Implementar el plan estratégico de manera adecuada y con conocimiento de todos los integrantes de la organización y con la aprobación del consejo de administración para ponerlo en acción.	Sensibilizar al consejo de administración de la importancia del plan estratégico.	Agosto a Diciembre 2003.		Gerente, Consejo de Administración, Investigadores.	Consejo de Administración.
	Aprobación del plan estratégico por el Consejo Administrativo	Septiembre 2003		Gerente Investigadores	Investigadores
	Dar a conocer el plan a todos los integrantes de la organización.	Septiembre 2003		Gerente Investigadores Asesores	Consejo de Administración
	Capacitar al personal en planeación estratégica	Octubre 2003	600.000	Gerente Asesores	Consejo de Administración
	Adoptar el plan estratégico	Noviembre 2003		Consejo de Administración Gerente Revisor Fiscal Todo el personal	Consejo de Administración Revisoría
	Hacer evaluaciones y control periódico.	En adelante		Consejo de Administración Gerente Revisor Fiscal Comité de control y educación.	Consejo de Administración

Cuadro 26.1 Plan Operativo – Dimensión Administrativa

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
2. Adquirir sistemas de información actualizadas y acordadas con las necesidades de la empresa para lograr modernizarlas.	Estudio de las necesidades prioritarias en sistematización contable y financiera.	Octubre 2003	300.000	Gerente Ingeniero de Sistemas	Consejo Social
	Identificación de los proveedores de software contable.	Noviembre 2003		Gerente Ingeniero de Sistemas	Consejo
	Cotización de los programas requeridos	Noviembre 2003	5.000.000	Junta directiva Gerente Ingeniero de Sistemas	Consejo y Revisoría Fiscal
	Capacitación del personal en los nuevos programas	Diciembre 2003	5.000.000	Gerente Ingeniero de sistemas	Consejo
	Implementación del sistema contable	Diciembre 2003		Junta Directiva Gerente Ingeniero de sistemas	Consejo Revisoría Fiscal.

Cuadro 26.2 Plan Operativo – Dimensión Administrativa

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
3. Implementar mecanismos para reducir el gasto	Realizar un diagnóstico financiero completo de la empresa	Septiembre 2003	100.000	Gerente Contador	Consejo Revisor Fiscal
	Identificar áreas con mayores gastos	Septiembre 2003		Gerente Jefes de dependencias.	Consejo Revisoría Fiscal
	Definir políticas de austeridad para los ajustes	Septiembre 2003		Gerente Junta directiva	Consejo
	Proponer mecanismos para reducir gastos	Septiembre 2003		Gerente Junta directiva	Consejo de Administración Junta de Vigilancia
	Concienciar al personal en las medidas de austeridad	Octubre 2003		Gerente Contador	Consejo
	Evaluar el desempeño de la nueva medida	Durante todo el proceso después de puesta en marcha		Gerente Responsables de cada área	Consejo

Cuadro 26.3 Plan Operativo – Dimensión Administrativa

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
4. Nombrar comités para el cumplimiento del plan.	Concienciará de la importancia de los comités a la Junta Directiva.	Septiembre 2003	5.000	Gerente	Consejo de Administración
	Nombrar comités internos	Septiembre 2003		Gerente Comité de control social	Consejo
	Realizar una reunión general para socialización de la creación de comités.	Septiembre 2003	100.000	Gerente Equipos de Veeduría internos.	Consejo

Cuadro 27. Plan Operativo – Dimensión Financiera

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
1. Interpretar las políticas del gobierno y buscar aplicabilidad en la empresa.		Diciembre 2003	Los gastos que se generen propios del área.	Junta Directiva Gerente	Consejo de Administración y Revisoría.
	Aplicar el decreto de beneficios tributarios a la empresa.	Durante todo el proceso		Gerente Contador	Consejo de Administración Revisoría
	Buscar beneficio con la aplicación en la empresa.	Durante todo el proceso		Gerente Contador	Consejo de Administración Revisoría Fiscal
	Buscar los soportes legales para obtener los beneficios.	Durante todo el proceso		Gerente Contador	Consejo de Administración Revisoría
	Presentar los documentos a la DIAN	Cada año gravable		Gerente Contador Revisor Fiscal	Consejo de Administración Revisoría

Cuadro 27.1 Plan Operativo – Dimensión Financiera

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
2. Buscar créditos para modernizar el parque automotor	Hacer conocer a los socios de esta línea de crédito.	Enero 2004	Capital y ahorros de los asociados.	Gerente	Consejo de Administración
	Determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa y de los asociados.	Enero 2004		Gerente Contador	Consejo de Administración
	Determinar el monto del crédito a gestionar.	Enero 2004		Gerente Contador	Consejo de Administración
	Buscar asesoría jurídica para realizar el crédito.	Enero 2004		Consejo de Administración Gerente	Consejo de Administración
	Buscar los soportes para sustentar el crédito	Febrero 2004		Gerente Contador Asesor Jurídico	Consejo de Administración

Cuadro 27.2 Plan Operativo – Dimensión Financiera

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
3. Asociarse con nuevos inversionistas y/o empresas para ampliar el servicio.	Sensibilizar a los socios de la importancia de aumentar acciones.	Febrero 2004		Consejo de Administración	Directivos
		Febrero 2004		Consejo de Administración	Directivos
		Febrero 2004	100.000	Consejo de Administración	Directivos

Cuadro 28. Plan Operativo – Dimensión de Mercado

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
Realizar estudios de mercado periódicos para determinar la oferta y demanda real de transporte urbano en la ciudad de Pasto.	Proponer la necesidad del estudio a la Junta Directiva	Agosto 2003		Gerente	Directivos
	Asignar recursos para el estudio.	Enero 2004	400.000	Gerente Junta Directiva Revisor Fiscal	Consejo de Administración
	Identificar firmar que puedan realizar el estudio de mercados.	Marzo 2004		Gerente Director Financiero	Directivos
	Elaboración del estudio de mercados	Junio 2004		Contratista	Directivos
	Presentación y sustentación a la Junta y a los empleados de la empresa.	Septiembre 2004	50.000	Gerente Contratista	Directivos Revisoría Fiscal

Cuadro 29. Plan Operativo – Dimensión Social y Desarrollo Humano

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
1. Estructurar un programa de capacitación, motivación y desarrollo humano en la empresa.	Delegar en el comité de educación la responsabilidad de estructurar un programa de capacitación.	Septiembre 2003		Gerente Comité de Educación	Directivos
	Presentar la propuesta para la aprobación.	Octubre 2003		Gerente Comité de Educación	Directivos
		Noviembre 2003		Gerente Comité de Educación Asesores	Directivos
		Durante todo el proceso		Gerente Comité de Educación	Directivos

Cuadro 29.1 Plan Operativo – Dimensión Social y Desarrollo Humano

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
2. Crear centro de atención al cliente para escuchar inquietudes, sugerencias y quejas.	Concienciar a la Junta Directiva de las bondades del centro de atención al cliente	Enero 2004		Gerente	Directivos
	Plantear la propuesta a la Junta para aprobación	Febrero 2004	1.000.000	Gerente Junta Directiva	Directivos
	Asignar recursos	Febrero 2004	1.000.000	Gerente Junta Directiva	Directivos
	Contratación de personal	Marzo 2004		Gerente	Directivos
	Capacitación de personal	Marzo 2004		Gerente Asesores	Directivo
	Inauguración de la oficina de atención al cliente	Marzo 2004		Gerente Personal de la empresa.	Directivos

Cuadro 29.2 Plan Operativo – Dimensión Social y Desarrollo Humano

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
3. Evaluar los mecanismos de control de rutas y la calidad de servicio de los conductores hacia el usuario.	Determinar las características actuales del control y calidad del servicio.	Septiembre 2003		Gerente Comité de Educación	Directivos
	Hacer diseño de los controles de ruta y calidad del servicio.	Diciembre 2003	200.000	Gerente Asesores	Directivos
	Presentar la propuesta a la Junta Directiva para aprobación	Abril 2004		Gerente Asesores	Directivos
	Capacitar al personal en el nuevo modelo de control	Junio y Julio 2004	100.000	Gerente Asesores	Directivos
	Implementar el nuevo diseño	Agosto 2004		Gerente Asesores	Directivos

Cuadro 30. Plan Operativo – Dimensión Tecnológica

ESTRATEGIAS (QUE)	ACTIVIDAD (COMO)	TIEMPO (CUANDO)	PRESUPUESTO (CON QUE)	RESPONSABLES (QUIEN)	SUPERVISIÓN
Elaborar un plan de mantenimiento vehicular para minimizar costos y maximizar la vida útil del parque automotor.	Explicar a los socios de las ventajas de esta estrategia. Hacer uso del Centro de Diagnóstico de Nariño ya que la Cooperativa es socia de el.	Octubre 2003		Gerente Asesores	Junta Directiva
	Hacer inventario del parque automotor	Marzo 2004		Gerente Socios y asesores	Junta Directiva
	Diseñar el plan de mantenimiento vehicular.	Septiembre 2004		Gerente Asesores	Junta Directiva
	Implementar el plan de mantenimiento vehicular.	Diciembre 2004		Gerente Asesores Socios propietarios	Junta Directiva

6.2 MONITORIA ESTRATEGICA Y CONTROL DE GESTION

Con base en el control operativo se diseñó un sistema que permita obtener la información que facilite el nivel de desempeño alcanzado y por tanto el índice de gestión en el desarrollo del proceso de planeación estratégica.

La monitoria estratégica del proceso de planeación estratégica debe realizarse cada tres meses con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

Esta se realiza de la siguiente forma:

1. Se transcribe acciones o actividades.

2. Se transcribe la meta o resultado esperado.
3. Se señala los logros o índices de desempeño alcanzado que la empresa diseñará para hacer su seguimiento.
4. Se calcula el índice de gestión.

$$\text{I.G.} = \frac{\text{Resultado esperado}}{\text{Resultados alcanzados}}$$

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del presente trabajo, conociendo el funcionamiento y expectativas de la Cooperativa Americana de Transporte Ltda. Se deducen las siguientes conclusiones y recomendaciones, las cuales pueden ser consideradas por la dirección de la empresa con la finalidad de reorientar la misma hacia el camino del éxito en el mercado del Transporte de la ciudad de Pasto.

7.1 CONCLUSIONES

El Plan Estratégico diseñado para la empresa Cooperativa Americana de Transportes Ltda., le sirve como una herramienta administrativa con el propósito esencial de lograr ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo y posicionamiento en el mercado presente y futuro. Podrá generar un clima organizacional satisfactorio y agradable permitiéndole ser agresivo a los cambios requeridos por el mercado actual con un proceso administrativo moderno.

En la Cooperativa Americana el no tener definidas funciones por áreas conlleva a un trabajo desorganizado. Además la herramienta administrativa, los principios cooperativos permiten aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del medio y contrarrestar sus debilidades y amenazas que encuentre en el entorno, con estrategias y programa operativo, acordes a las necesidades actuales para posesionarla en el mercado del transporte como la empresa líder de la ciudad.

Mediante reuniones ordinarias generalmente una al mes y extraordinarias que realizan el consejo de administración y el gerente se elaboran las actividades teniendo en cuenta normas gubernamentales que se deben afrontar.

Las decisiones son tomadas por el concejo de administración, el gerente y los comités (educación, transporte) y Junta de Vigilancia.

No existen planes definidos por áreas, en la organización empresarial.

ORGANIZACIÓN

La empresa cuenta con un área administrativa, contable por los siguientes estamentos: Gerencia, Secretaria, Tesorería, Contabilidad, Revisoría Fiscal, Sección operativa, Sistemas y Archivo.

En la Empresa Cooperativa se evidencia la falta de aplicabilidad de los valores y principios cooperativos establecidos por la alianza cooperativa internacional, en el Congreso realizado en 1995 en Londres. Resaltando que los valores se constituyen en la base de los principios que son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, a saber:

Valores: Éticos La honestidad, la transparencia, Responsabilidad social, cuidado de los demás.

Humanísticos: autoayuda y responsabilidad por sí mismo, democracia, igualdad, equidad, solidaridad.

Principios cooperativos: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad, identidad, libertad, integración, trabajo y participación.

Los comités existentes son: De educación y el Transporte.

Hace falta urgentemente estructurar el comité de crédito para que este servicio sea ágil e imparcial; además el comité de bienestar social.

Comité de transporte: Verificar y controlar funcionamiento del parque automotor y cumplir las disposiciones de tránsito y transporte.

Comité de educación: realizar planes de educación y capacitación cooperativa para asociados, directivos y empleados, con el respaldo del consejo y Gerencia, realizar programas de recreación e integración de la sociedad.

Los niveles de toma de decisiones se hacen con base a los niveles de autoridad del gerente y/o consejo administrativo.

DIRECCIÓN

Se considera un estilo de dirección de corte vertical, a veces se aceptan propuestas lo que de plano con esta actitud niega los principios y valores del cooperativismo desestimulando de esta manera la participación de los asociados, empleados, conductores.

El ambiente de trabajo no es bueno porque existen relaciones de autoridad impositiva y de subordinación, el personal cumple por temor y no por pertinencia a la empresa, no hay afectividad.

La participación de otras personas en la toma de decisiones se realiza cuando estas son trascendentales y si los resultados son buenos y satisfactorios automáticamente hay apropiación de las ideas por parte de la Gerencia y si hay resultados negativos viene la acusación y señalamiento de la persona o personas que propusieron.

Se maneja relaciones de acuerdo a criterios personales existiendo los compadrazgos, amiguismos y clientelismo olvidándose de que la empresa es un ente colectivo de igualdad de derechos y deberes.

El proceso de toma de decisiones se realiza en reuniones del consejo de administración, actuando subordinadamente por la Gerencia o en Asamblea general de socios, una vez identificados los problemas.

EVALUACIÓN Y CONTROL

La gestión se controla y supervisa con la Junta revigilancia, Consejo de administración, Revisor fiscal a nivel interno y la Superintendencia de Economía Solidaria, la Superintendencia de Puertos y Transporte del Ministerio y la Secretaria de Tránsito y Transporte del Municipio de Pasto.

El control se realiza en base observancia a los estatutos de la empresa y acuerdos internos que rigen en la Cooperativa para su transparencia en los manejos de los recursos humanos, Físicos y económicos.

Se tienen áreas especializadas para el funcionamiento así: Tesorería, Contabilidad, Secretaria y la parte operativa.

Se tienen como indicadores de control, la movilización de pasajeros por día, semana y mes en las rutas, retrasos, frecuencias en recorridos, observancia y acompañamiento de casos fortuitos con el propósito de mejorar la calidad del servicio.

El Gerente y el consejo de administración son los responsables de manejo de la empresa delegados por la asamblea general de Asociados y el control estatutariamente es responsabilidad de la Junta de Vigilancia y Revisor Fiscal, situación esta que se viene dando desde 1.998 hasta la presente fecha.

Los espacios físicos se encuentra en malas condiciones, hace falta modernización en toda la planta física de las instalaciones de la empresa.

Se observa que el personal de empleados y administrativos demuestran escaso sentido de pertenencia, simplemente se limitan a cumplir sus trabajos.

En verdad que la cooperativa presenta estados financieros positivos pero poco o nada se hace por la parte Educativa y Social de todos los estamentos que la integran.

La empresa Cooperativa a pesar de pertenecer al sector de la economía solidaria le falta el vivir y practicar los principios y valores cooperativos descuidando con ello el desarrollo humano.

7.2. RECOMENDACIONES

Los directivos y asociados por los efectos de la globalización ampliamente expuestos y por la aplicabilidad de los principios y valores del cooperativismo tienen que cambiar radicalmente su actitud y cuanto antes implementar los procesos de plantación, administración dirección, evaluación y control, procesos operativos como también el control de todas sus actividades.

Diseñar un manual de funciones que permita a los trabajadores tener una herramienta para desarrollar sus diferentes actividades.

Desde el punto de vista financiero debe disminuir sus costos operación adquiriendo capital de trabajo mediante líneas de créditos blandos que le permitan hacer inversiones que requiere el desarrollo de sus operaciones y genere bienestar a sus asociados y familias lo mismo que a sus trabajadores.

Nombrar un subgerente que reemplace al Gerente en las ausencias temporales y/o definitivas.

En el aspecto normativo debe estar alerta y contrarrestar las variables gubernamentales que inciden seriamente en el transporte urbano.

Dada la importancia de la actividad del transporte en el mercado de usuarios, para lograr competitividad es importante que la Empresa establezca alianzas estratégicas con los demás empresas que ofrecen el mismo servicio para crear una confederación de Segundo grado y todo el parque automotor haga los mismos recorridos unificando distancias y ahorrando costos con el fin de elevar la calidad y seguridad del servicio del transporte urbano de pasajeros con un horario extendido a las nuevas jornadas laborales.

Es de urgencia que el consejo de administración cree el comité de crédito con su respectivo reglamento de trabajo para democratizar el crédito ya que está concentrado en el visto bueno del Gerente y además maneje por separado en cuenta especial el fondo de reposición que aunque es mínimo el valor que ahorran los asociados para este rubro el Gobierno no ha cumplido con lo establecido en la Ley 769 de 2002.

Poner en práctica lo estatuido en lo pertinente a la capacitación cooperativa que deben poseer los nuevos asociados.

Los directivos conscientes de que el desarrollo del factor gestión significa perfeccionarlo, expandirlo, diversificarlo, cualificarlo y unirlo debe adoptar unas decisiones económicas, operacionales y educativas que permitan a toda la población vinculada a la Empresa Cooperativa articularla con estrategias y actividades que conduzcan a lograr en ellos la competencia gestonaria, el carisma de liderazgo, el señorío social (respeto a otro), la capacidad de comunicación fluida, el dominio y la utilización de las normas, la capacidad de mando, la consulta y el consejo para que así haya una sola fuerza del poder en Gestión dadas por el

consenso y no por coerción (uso de prácticas inadecuadas), dándose con ello una verdadera democratización de Asociados y trabajadores, generando de ésta manera calidad y competitividad en el servicio.

Se recomienda que el consejo de administración, juntas de vigilancia y comités especiales, actúen con la autonomía que les da la normatividad y el criterio definido plenamente y no solo se conviertan en sellos de goma donde todo se aprueba a la gerencia.

La mayoría de Asociados y trabajadores de la cooperativa Americana aún no han identificado las verdaderas dimensiones que tiene como es la Dimensión Social teniendo en cuenta los mecanismos de participación ciudadana contemplados en la Constitución Nacional y en la Ley 769 de 2002, por cuanto es una organización; de Dimensión Política por cuanto como entidad se embarcan en procesos de servicio, de competencia, de construcción y transformación social; la Dimensión Económica por cuanto se aspira a mantenerse y crear nuevas empresas dentro de un mercado democrático y la Dimensión Cultural encargada de propiciar espacios y capacitación generando con ello nuevas formas de conciencias, estas a su vez generando nuevas prácticas con filosofías solidarias y ganancia histórica con el fin de cada vez ser más competentes, desplegar sus potencialidades para un mejor nivel de bienestar.

Para evitar que la Empresa cooperativa Americana en el futuro tenga problemas laborales se recomienda que para la escogencia y aceptación del personal idóneo que requiere en sus diferentes secciones y actividades, sean incorporadas a través de una nueva Empresa creada al interior con la características de una Cooperativa – Empresa asociativa de Trabajo en la que se exijan una cierta cantidad de requisitos como:

2 Fotografías de cédula

4 Fotografías a color, fondo azul

2 Fotocopias de una EPS o última

2 fotocopias de cédula de esposa (o) compañera (o)

- Registro Civil de Matrimonio y/o Declaración extrajuicio de convivencia en Unión Libre.

2 Registros Civiles de nacimiento de cada hijo

- Si el solicitante es soltero anexar 2 fotocopias de cédulas de los padres

- Si los padres son mayores de 60 años anexar certificado de supervivencia para su afiliación a una Caja de Compensación para el cobro del subsidio familiar.

- Record de trabajo

- Examen de Sangre y RH

2 Fotocopias actualizadas del Certificado Judicial

Lo anterior, con el propósito de tener por una parte: un banco de personal disponible para la empresa cubriendo así: eventualidades, vacaciones, abandono del cargo, permisos y ausentismos y por otra parte disminuir costos laborales y sus implicaciones.

Es importante recalcar al sector transporte que no deben olvidar que la prestación del servicio público de transporte de pasajeros deben prestarlo de la mejor forma posible, por cuanto la competencia no solamente está aquí entre las mismas empresas, sino que también se encuentra por fuera del Municipio y con grandes capitales foráneos.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Hernán. Administración para el desarrollo. Universidad del Valle. Cali, 1989.

CRUZ KRONFLY, Fernando. La cultura de la modernidad y las organizaciones. Bogotá: Oveja Negra, 1988.

_____, Revista visión, Volumen 84, # 5 La deuda Social, 2000.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: 1989.

DÁVILA HIDALGO, Liliana. Modulo Evaluación social de proyectos. Pasto, 1994 – 1998.

Nuevo Código del Transporte.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá. Tercer Mundo, 1998.

PATIÑO, Ana Isabel. Estudio del Mercadeo de Autos en el Departamento de Nariño. Faculta de Economía. Pasto, 1990.

PAZOS, Luis. Efectos de la Globalización. México, 2002.

Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño. CEPLAN. Pasto, 1994 – 1998.

PROUDON. Principios Cooperativos. Editorial.

RAZETO MIGLIARO, Luis. Donaciones y economía solidaria. Chile.

_____. Fundación de una teoría económica comprensiva. Chile.

Revista Cambio. El eje de las mentes abiertas. 2002.

ROSSI, Peter y HAWARD, Freeman. Evaluación: Un enfoque sistemático para programas sociales. Editorial Trillas. México, 1989. p. 14.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Segunda Edición. Santafé de Bogotá: Norma, 1997.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá: RAM CIA Ltda., 1996.

_____. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño. CEPLAN. San Juan de Pasto, 1994 – 1998.

CONSTITUCIÓN NACIONAL. Presidencia de la República. Bogotá, 1991.

Diario Oficial. Ley 769 de 2002, Código Nacional de Transporte Terrestre. Bogotá, 2002.

Herramientas Jurídicas del Cooperativismo. Ediciones Sabiduría. Bogotá, 2003.

Anexo A. Plan de Acción
Evaluación Social de la Cooperativa Americana de
Transportadores Ltda. de la ciudad de Pasto

Fases	Etapas	Objetivos	Actividades	Subactividades	Metas	Técnicas	Fuentes de Verificación	Responsables	Tiempo
	Reducción de datos	- Elaborar informes y resultados de las opiniones captadas de cada uno de los participantes	- Seleccionar información. - Decidir para elaborar resultados. - Confrontación de resultados - Identificación de problemas.	- Análisis y síntesis de información. - Identificación de debilidades y amenazas y de potencialidades.	Resumir la información valiosa	Agrupamiento de respuestas y resúmenes	Equipo de investigación		Del 1 al 15 de Mayo 2003
	Verificación de datos.	Confrontar los resultados obtenidos	- Elaboración de cuadros. - De círculos, diagramas	- Elaboración de preinforme. - Elaboración de materiales y conclusiones	Análisis contextual y conceptual de la información	- Descripción de resultados. - Socialización de resultados.	Empleados y directivos y documentos.	Equipo de investigador	Del 16 al 30 de Mayo
I N F O R M A T I V A	Elaboración del informe	Presentar informe final de la investigación cualitativa y cuantitativa.	El título Elaborar Conceptualización Tabulación de resultados Síntesis y conclusiones	- Desarrollar cada una de las partes del informe. - Revisión - Discusión - Análisis - Conclusiones	Sistematizar el informe y presentación de conclusiones y recomendaciones	- Elaboración de cuadro sintéticos - Descripción de los hechos	- Textos y libros de referencia y persona, directivo y empleados.	Equipo de investigador	Del 2 al 20 de Junio
P R E S E N T A C I O N	Sustentación trabajo	Conocer los resultados de la evaluación interna de la Cooperativa	Sistematización de información	Transcripción Lectura	Presentar conclusión y recomendación y propuestas	- Exposición - Acetatos - Socialización	Empresa, entidades de control gubernamentales	Equipo de investigador	Julio 26 - 2003

Anexo A. Plan de Acción
Evaluación Social de la Cooperativa Americana de
Transportadores Ltda. de la ciudad de Pasto

Fases	Etapas	Objetivos	Actividades	Subactividades	Metas	Técnicas	Fuentes de Verificación	Responsables	Tiempo
P R E P A R A T O R I A	Reflexiva	Determinar el enfoque teórico metodológico de la investigación	Revisión de documentos y referencias conceptuales en cuanto a investigación cualitativa y del transporte urbano.	- Lectura de fuente secundarias libros, documentos y tesis. - Lectura de revistas e informes.	Autores extranjeros: tres Autores nariñenses: Cuatro Otros: tres	- Revisión bibliográfica - Fotografías - Histogramas - Vídeos	- Documentación - Libros - Historias - Bibliotecas	Investigadores Lucio Portilla Carlos Martínez	14 al 27 de Enero de 2003
	Diseño	Identificar los instrumentos, ayudas y materiales para desarrollar la investigación.	- Consulta bibliográfica. - Inspección de archivos - Análisis histórico - Observación de materiales, ayudas audiovisuales - Organización y uso del material	- Clasificación de material bibliográfico - Síntesis de cuadros y datos. - Selección de materiales y ayudas audiovisuales - Eliminación de distractores	Libros: 10 Cuadros estadísticos: 6 Vídeos: 2	Leer y valorar. Sintetizar y comprender. Revisar y consolidar.	Textos y documentos estadísticos. Datos históricos e inspecciones.	Investigadores Investigadores Investigadores	28 Enero a 28 Febrero del 2003
T R A B A J O D E C A M P O	Acceso al campo	Programa una visita guiada a la cooperativa.	- Diálogo con la gente. - Información. - Identificación de los sitios de interés. - Dinámica de integración y conocimiento.	- Taller de exploración de conocimientos. - Taller de identificación de roles y liderazgo.	Identificar 5 actitudes de los empleados	Desarrollo de guía de preguntas Freed Back	Empleados y directivos. Documentos.	El equipo de esta investigación	Marzo 4 2003
	Recogida productiva de datos	Obtener la mayor información posible en los aspectos organizacional, administrativo, financiero y social.	- Desarrollo de la guía de preguntas. - Concertación entre estamentos. Cogestión.	- Confrontación de análisis de respuestas. - Acercamiento entre las partes. - Participación de los estamentos.	Participación del 98% de los estamentos.	Escritura y discusión de la guía. Sugerencias y diálogos coherencias.	Empleados y directivos. Documentos.	Equipo de investigación.	Mes de Abril 2003

Anexo B. Resultados y Análisis de la entrevista de los procesos: Organizativos, Financieros, Operativos y Sociales de la Empresa

1. ÁREA OPERATIVA

1.1 A la pregunta que si usted es participe en la formulación de objetivos, metas, proyectos, y planes que desarrolla la empresa, en su gran mayoría responden que no demostrándose que no existe participación de los diferentes estamentos que la conforman, no se aplica el criterio cooperativo.

1.2 Cuando la persona sugiere, emite ideas y opiniones ante gerencia, la mayoría respondieron de que no son tenidas en cuenta, significando que la dirección esta centralizada.

1.3 En un alto porcentaje respondieron que si creen que el gerente cumple lo determinado en la Asamblea que es lo que se conoce y sabe pero en cuanto al cumplimiento de lo ordenado por el Consejo Directivo se abstuvieron por cuando argumentan que son decisiones internas y que solo participan los concejales elegidos.

1.4 En cuanto al control ejercido por la junta de Vigilancia tenemos conocimiento de que es autónoma, pero que no actúa independientemente, sino que reúne conjuntamente con el Consejo Directivo, los comités existentes y gerente. En cuanto al Revisor Fiscal se tiene conocimiento que por el poco tiempo que le dedica a esta labor que quedan aspectos sin control ni revisión de parte de él limitándose a solo firmar.

1.5 Como dentro de la administración están todos los directivos y administrativos, esporádicamente evalúan situaciones ocasionales, más no se hace en forma continua, ni seguimiento a los procesos, situación que se ocasiona por la misma estructura orgánica, ya que sus directivos actúan de manera voluntaria y en sacrificio del tiempo disponible.

2. ÁREA FINANCIERA

2.1 La totalidad de los entrevistados contestaron que los instrumentos, mecanismos y formas de recaudar los ingresos sí son adecuados y oportunos y que cada vez se ha ido mejorando, en vista de los continuos atracos que se daban anteriormente.

2.2 Se sabe que los ingresos percibidos por la empresa hasta la presente fecha, si satisfacen las necesidades y compromisos que ella tiene y se debe a que diariamente cada bus aporta una determinada cantidad de dinero para gastos de administración, nómina, fondos, ayudas solidarias y demás compromisos, la opinión de los asociados dicen que los valores diarios de los aportes son muy altos, por cuanto el producido del bus es bajo.

2.3 Los valores recibidos por la empresa por conceptos de ingresos indirectos que hacen relación a intereses, multas, correcciones monetarias aumentan la totalidad de los ingresos y sus mecanismos de recepción son adecuados, ayudan a cubrir los costos fijos y los otros costos que tiene la empresa como colaboraciones para adecuación de vías, indemnizaciones por litigios de accidentalidad con miras a contribuir con el logro de los objetivos por la empresa.

2.4 El sistema contable que se lleva en la cooperativa es adecuado y acorde a las necesidades tanto de asociados, trabajadores, directivos, conductores y existe una sección especial para esta labor, cabe resaltar que dada la multiplicidad de cuentas, actividades y lo dispendioso de controlar rutas, retrasos, recorridos, sanciones, etc., la contabilidad es llevada en forma manual y también sistematizada dando así mayor confiabilidad en sus datos.

3. ÁREA ADMINISTRATIVA

3.1 En lo relacionado al mantenimiento y reposición de los vehículos por parte de los asociados es oportuno por cuanto a nivel interno existe un comité de transporte encargado, que acompañados de la Junta de Vigilancia son los responsables de que el buen funcionamiento de los

automotores incide en la calidad de la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros.

3.2 La administración con base en los estatutos y normas de la Economía solidaria y del transporte a nivel nacional y municipal, esta atenta para su fiel cumplimiento y se establecen pautas de control preventivo y correctivo a través de los supervisores de vías, controles de rutas y despachadores para que la operatividad se ejecute de manera normal buscando el mejoramiento del servicio.

3.3 Los conductores parcialmente cumplen con los horarios de salida en horas de la mañana y de llegada al destino en horas de la noche argumentando estos a la sección operativa y gerencia, fallas mecánicas, fallas en el encendido de los vehículos y en horas de la llegada en la noche manifiestan que algunos no llegan al destino final de la ruta aduciendo la carencia de pasajeros, la inseguridad de algunos barrios e inconvenientes de tráfico. La administración frente a estos hechos obliga a conductores y despachadores presentar en el menor tiempo posible, informes individuales por escrutio para tomar las decisiones oportunas.

3.4 La relación obrero patronal se establece de varias formas: los conductores tienen relación directa de trabajo con el propietario (administrador) del vehículo, aquí la cooperativa solamente es coadministradora cumpliendo el papel de supervisar y garantizar el trabajo del automotor en las rutas y horarios asignados. El personal administrativo, controles de vías y despachadores de ruta sí tienen vinculación directa con la empresa. Situación esta que para la empresa por el hecho de ser solidaria en un momento dado puede perder la estabilidad. Por tal razón es urgente establecer unos mecanismos de protección laboral, para seguridad y bienestar de trabajadores y asociados en general.

3.5 Los conductores afirman que en cuanto a la frecuencia con que son despachados los buses y busetas en las diferentes rutas que trabajan semanalmente, oscila entre 5, 6, 7 minutos, situación esta que es controlada por los despachadores y controles de vías, además supervisados por dos personas que cumplen este papel, frecuencias que son manejables porque depende de la ruta, de la hora y del día, además

influyen otros factores que es estar alerta a la frecuencia con que también están despachando los buses de las otras empresas y tiene recorridos paralelos en algunos sitios.

4. ÁREA SOCIAL

4.1 Por qué pertenece a esta empresa Cooperativa Americana. La mayoría de asociados fundadores y antiguos manifiestan que el pertenecer a esta empresa les da garantías en sus actividades del transporte como fuente de ingreso familiar sin mayores imposiciones y responsabilidades que exige la ley para crear empresas nuevas. Por otra parte los nuevos asociados que han ingresado a la cooperativa, lo han hecho porque disponían del capital para invertir en la compra de una o dos unidades de automotores, sin tener como prerrequisito la capacitación en cooperativismo. Lo anterior incide en un choque de intereses privados con los intereses colectivos de la misma filosofía del cooperativismo.

4.2 La gran mayoría no tienen conocimiento de los beneficios que ofrece el fondo de solidaridad, algo se escucha pero tangencialmente. Lo anterior quiere decir que existe un desconocimiento estatutario de los asociados y también de directivos y trabajadores. Es de urgencia la capacitación.

4.3 El comité de educación, directivos y la administración no han realizado actividades culturales, deportivas, ni sociales, tanto para asociados, trabajadores y administrativos. En alguna ocasión dieron una charla en convenio con el SENA sobre “tránsito y transporte”. Más no de capacitación en cooperativismo y otros temas de desarrollo personal y social.

4.4 La mayoría de estamentos que conforman la Cooperativa Americana manifiestan que no conocen, ni saben que existan estímulos, bonificaciones en dinero o especie a sus asociados y/o trabajadores.

4.5 Responden en su mayoría que esporádicamente alguna vez si los han invitado, pero que por razones de trabajo u otros inconvenientes no han podido asistir, sin embargo dicen que sí estos eventos se los planea y programa con la debida antelación y en horarios oportunos si tienen la disposición de asistir y participar activamente porque comprenden que el estudio y la preparación es lo mejor a nivel personal y empresarial.