

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
URBANOS: COOTRANUR LTDA. DE PASTO**

DORIS LILIANA BERNAL AHUMADA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
URBANOS: COOTRANUR LTDA. DE PASTO**

DORIS LILIANA BERNAL AHUMADA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el titulo de
Administradora de Empresas**

**Director
EFRAÍN CABRERA ZAMUDIO
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”.

“Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

DIRECTOR

ASESOR

ASESOR

San Juan de Pasto, Febrero del 2005

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas contribuyeron a que este proyecto se realizara. Me gustaría agradecer primero a Dios fuente de sabiduría que siempre me ha acompañado, la persona que siempre ha guiado mi camino y en los momentos difíciles me ha dado la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A la empresa Cootranur Ltda., al señor Javier Viteri, al consejo de administración, al personal administrativo y operativo por su confianza, colaboración y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Al Ingeniero Industrial Efraín Cabrera por su paciencia, dedicación y por compartir su conocimiento en la realización de este proyecto.

A mi familia por su respaldo, paciencia y apoyo incondicional durante el transcurso de este estudio.

Y a todos mis compañeros y amigos que siempre han creído y han confiado en mis capacidades y que me han apoyado en los buenos y malos momentos. Muchas gracias a todos.

Dedicado a mi madre en el cielo que con su ejemplo y tenacidad siempre me apoyó incondicionalmente en todos mis proyectos. Sus enseñanzas siempre estarán en mí.

Y a mi padre que con su ejemplo y perseverancia me ha enseñado los verdaderos valores que debe tener una persona para triunfar.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA	25
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	27
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.1 OBJETIVO GENERAL	28
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
3. JUSTIFICACIÓN	29
4. MARCO DE REFERENCIA	30
4.1 ANTECEDENTES	30
4.2 MARCO TEÓRICO	32
4.2.1 Análisis Externo	34
4.2.2 Análisis Interno	34
4.2.3 Direccionamiento Estratégico: Visión, misión y principios corporativos	35
4.2.4 Evaluación y Selección de Estrategias a través de Matrices	36
4.2.5 Selección de estrategias	42
4.2.6. Implementación de las estrategias	42

5. METODOLOGÍA	44
5.1 TIPO DE ESTUDIO	44
5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	44
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	45
5.3.1. Secundarias	45
5.3.2 Primarias	45
5.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
7. PRESENTACION DE LA EMPRESA	48
8. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MACROAMBIENTE	51
8.1 VARIABLES ECONÓMICAS	51
8.1.1 Crecimiento del PIB	51
8.1.2 Niveles de Ingreso per-cápita	51
8.1.3 Disponibilidad de crédito y tasas de interés	52
8.1.4 Modelo de Apertura Económica	52
8.1.5 Modelo de Liberación Económica	52
8.1.6 Liberación del Precio del Combustible	53
8.1.7 Ley de Fronteras	53
8.1.8 Tasa de Inflación	53
8.2 VARIABLES SOCIALES	54
8.2.1 Desempleo	54
8.2.2 Dependencia económica al ingreso	54
8.2.3 Paros	54

8.2.4	Violencia	55
8.2.5	Inseguridad	55
8.3	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	55
8.3.1	Tasa de Natalidad	55
8.3.2	Esperanza de vida	55
8.3.3	Distribución poblacional	56
8.4	VARIABLES GEOGRAFICAS	56
8.4.1	Expansión urbanística	56
8.4.2	Trazado del sistema vial	57
8.5	VARIABLES POLITICO - LEGALES	57
8.5.1	Regulaciones gubernamentales	57
8.5.2	Funciones institucionales	57
8.5.3	Reglamentación del servicio público	57
8.5.4	Renovación y reposición del parque automotor	58
8.5.5	Desintegración física del automotor	58
8.5.6	Política fiscal	59
8.6	VARIABLES CULTURALES	59
8.6.1	Movilidad urbana	59
8.6.2	Hábitos del usuario	59
8.7	VARIABLES TECNOLÓGICAS	59
8.7.1	Avances en los sistemas de informática y telecomunicación	59
8.7.2	Industria Automotriz	60
8.8	VARIABLES ECOLOGICO – AMBIENTALES	60

8.8.1 Gas natural vehicular	60
8.8.2 Contaminación	61
8.9. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO MEFE	62
9. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA	64
9.1 CAPACIDAD DIRECTIVA:	64
9.2 CAPACIDAD COMPETITIVA	66
9.3 CAPACIDAD FINANCIERA	72
9.3.1 Índices de liquidez	76
9.3.2 Índices de endeudamiento	76
9.3.3. Índices de rentabilidad	77
9.3.4 Indicadores de actividad:	77
9.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	78
9.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	79
9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEF	81
10. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	83
10.1 GENERALIDADES	83
10.2 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA DE TRANSPORTE PÚBLICO	84
10.2.1 Terminales	84
10.3 COMPETIDORES EXISTENTES	87
10.3.1 Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.	87
103.2 Autobuses del Sur Ltda.	88
10.3.3 Transportes Ejecutivos S.A.	88

10.4	COMPETIDORES SUSTITUTOS	89
10.5	USUARIOS	91
10.5.1	Usuarios que no utilizan el servicio de bus.	91
10.5.2	Usuarios que utilizan el servicio de bus.	92
11.	ANÁLISIS DOFA	96
11.1	Elaboración hoja de trabajo.	96
11.2	REALIZACIÓN DOFA	97
12.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	98
12.1	VISIÓN CORPORATIVA	98
12.2	MISIÓN CORPORATIVA	98
12.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	98
12.4	OBJETIVOS EMPRESARIALES	98
13.	OPCIONES ESTRATEGICAS	100
13.1	ANALISIS ESTRATÉGICO	100
13.1.1	Matriz del Grupo Consultor de Boston B.C.G	100
13.1.2	Matriz del grupo consultor de Boston BCG. COOTRANUR LTDA	101
13.1.3	Matriz Interna – Externa	102
13.1.4	Matriz de Posición y Evaluación de Acción (PEEA)	102
13.1.5	Matriz de la Gran Estrategia	104
13.2	DEFINICIÓN GENERAL DE OPCIONES ESTRATEGICAS	105
13.2.1	Desarrollo del mercado	105
13.2.2	Desarrollo del servicio	106
13.2.3	Integración hacia atrás	106

13.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	106
13.3.1 Formulación de la matriz cuantitativa de planeación estratégica	106
14. FORMULACIÓN ESTRATEGICA	108
14.1 ESTRATEGIAS FUNCIONALES	108
14.2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	111
15. CONCLUSIONES	114
16. RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	118

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Pasto: evolución y proyección del parque automotor	52
Cuadro 2. Pasto: Esperanza de vida (años)	56
Cuadro 3. Pasto: distribución población urbana y rural	56
Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo MEFE	63
Cuadro 5. ¿Qué empresas de buses urbanos conoce?	67
Cuadro 6. De las empresas de buses que conoce, ¿cuál es la que más le gusta?	68
Cuadro 7. Cooperativa americana	71
Cuadro 8. Autobuses del sur	71
Cuadro 9. Transporte ejecutivo	71
Cuadro 10. Cootranur	72
Cuadro 11. Estado de resultados	73
Cuadro 12. Balance General	74
Cuadro 13. Distribución del parque automotor por empresa y marca	78
Cuadro 14. Matriz de evaluación del factor interno MEFI	82
Cuadro 15. Distribución del parque automotor por empresa y tipo de vehículo	83
Cuadro 16. Pasto: transporte colectivo urbano de pasajeros movilizados	84
Cuadro 17. Listado de terminales de transporte público colectivo urbano	85
Cuadro 18. Principales características de los terminales de transporte público colectivo urbano	86
Cuadro 19. Pasto: empresas de taxis urbanos	90
Cuadro 20. Rutas de bus	92
Cuadro 21. Matriz del perfil competitivo	95
Cuadro 22. Análisis DOFA. Hoja de trabajo	96
Cuadro 23. Análisis DOFA	97
Cuadro 24. Taza de crecimiento	100
Cuadro 25. Crecimiento de la industria del parque automotor	101
Cuadro 26. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	107
Cuadro 27. Plan operativo	112

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama: Cootranur Ltda.	65
Figura 2. ¿Utiliza el servicio de bus para su desplazamiento?	66
Figura 3. Muy bueno	68
Figura 4. Bueno	69
Figura 5. Regular	69
Figura 6. Malo	70
Figura 7. Terminal ruta 2 Ciudadela Estudiantil Villa Flor II	78
Figura 8. Terminal ruta 1 Santa Mónica	79
Figura 9. ¿Utiliza el servicio de bus para su desplazamiento?	91
Figura 10. ¿Cuál o cuales son las rutas de bus que utiliza diariamente?	93
Figura 11. Matriz del grupo consultor de Boston BCG. COOTRANUR LTDA	101
Figura 12. Matriz I – E	102
Figura 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)	104
Figura 14. Matriz de la gran estrategia	105
Figura 15. Estructura organizacional organigrama propuesto para Cootranur	110

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta para usuarios	119
Anexo B. Encuesta para empresas de transporte urbano	121
Anexo C. Encuesta para empresas de taxi	123
Anexo D. Taller para empleados Cootranur Ltda.	125

GLOSARIO

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

AMENAZAS: tendencias en el entorno de una organización que limitan su desarrollo operativo.

COMPETENCIA: situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

COMPETITIVIDAD: la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

COMUNICACIÓN: proceso en el cual las personas hacen transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

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

DEBILIDADES: factores internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

EMPRESA: cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tienen el deseo de conseguir beneficios.

ENTORNO: todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

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

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

IMPLEMENTACIÓN: planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

MISION: declaración de una organización sobre su función o tarea básica.

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

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

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

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

PLAN OPERATIVO: plan que contiene los detalles necesarios para incorporar la estrategia a la operaciones diarias.

POLÍTICA: plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

PRESUPUESTO: presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los planes establecidos.

SECTOR: Conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.

TRANSPORTE PÚBLICO: es el servicio de transporte urbano de pasajeros al que se accede mediante el pago de una tarifa fijada y que se lleva a cabo con servicios regulares establecidos en rutas señaladas, horarios establecidos y paraderos específicos.

VISIÓN: situación futura deseada, compartida por todos los miembros de una empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico se desarrolla con base en la colaboración y la información suministrada por la empresa COOTRANUR LTDA., ubicada en la ciudad de Pasto, en la Calle 20 No. 33A – 08 Avenida de los Estudiantes. La empresa ha permanecido en el mercado durante treinta y cuatro (34) años al servicio de la comunidad.

La empresa cuenta con seis rutas habilitadas por la secretaria de tránsito y transporte municipal que cubren la ciudad de Pasto y sus alrededores, con un parque automotor constituido por 150 vehículos así: 68 buses y 82 busetas. Cuenta con 10 empleados en la parte administrativa, 6 despachadores, 15 controles de vía y 150 conductores.

Cootranur ha presentado deficiencias en su planeación, organización y control de las actividades que desarrolla con respecto a la competencia.

La elaboración del presente trabajo se desarrolló con base en el siguiente esquema:

Análisis Externo. Este análisis se desarrolla teniendo en cuenta que las organizaciones actuales están inmersas en un entorno globalizado de carácter económico, social, demográfico, geográfico, político-legal, cultural y ecológico-ambiental. Al analizar las diferentes variables que afectan de forma positiva o negativa a una organización se encontró que en el caso de Cootranur tiene mayores oportunidades que amenazas pero que debe manejar con cuidado estas variables para lograr una ventaja competitiva en el mercado actual.

Análisis Interno. Al realizar el diagnóstico conjuntamente con los empleados de Cootranur se fijaron con precisión las fortalezas y debilidades de la organización, quedando al descubierto debilidades importantes relacionadas con la atención al usuario y con los empleados.

Redireccionamiento Estratégico. Con la colaboración del personal de Cootranur se realizó la misión, visión, principios corporativos y objetivos empresariales que permitirán precisar la selección de estrategias.

Evaluación y Selección de Estrategias a través de Matrices. Teniendo en cuenta el redireccionamiento estratégico se elaboraron las siguientes matrices: Matriz de Evaluación del Factor Externo, Matriz del Factor Interno, Matriz del Perfil Competitivo, Análisis DOFA, Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz Interna – Externa, Matriz de Posición y Evaluación de Acción y Matriz de la Gran Estrategia. Dichas matrices han permitido visualizar las fortalezas y debilidades

con que cuenta la empresa, como también identificar las oportunidades y amenazas del medio de tal manera que se puedan desarrollar estrategias que permitan a Cootranur posicionarse como el líder del mercado.

Selección de Estrategias. A través de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica se determinaron las siguientes estrategias:

⚡ **Desarrollo del Mercado.** Esta estrategia identifica nuevos usuarios para prestarles el servicio de transporte urbano con personal altamente calificado, servicio de calidad y con vehículos con tecnología de punta.

⚡ **Desarrollo del Servicio.** Se recomienda esta estrategia que consiste en desarrollar nuevas rutas para usuarios actuales, atendiendo las necesidades de los usuarios y haciendo la correspondiente gestión ante la secretaria de tránsito para su aprobación. Esta estrategia se apoya con una buena presentación del parque automotor y con la capacitación a los conductores.

⚡ **Integración hacia atrás.** Con esta estrategia se pretende proveer a los vehículos de un mantenimiento integral y aumentar las fuentes de ingresos para la empresa.

ABSTRACT

The Strategic Plan is developed with base in the collaboration and the information given by the company COOTRANUR LTDA., located in the city of Pasto, in the Street 20 Not. 33A - 08 Avenue of the Students. The company has remained in the market during thirty four (34) years to the service of the community.

The company has six routes enabled by the secretary of I traffic and municipal transport that you/they cover the city of Pasto and its surroundings, with a self-driven park constituted this way by 150 vehicles: 68 buses and 82 busetas. It has 10 employees in the administrative part, 6 dispatchers, 15 controls of via and 150 drivers.

Cootranur has presented deficiencies in its planeacion, organization and control of the activities that it develops with regard to the competition.

The elaboration of the present work was developed with base in the following outline:

External analysis. This analysis is developed keeping in mind that the current organizations are in an environment globalize of economic, social, demographic, geographical, political-legal, cultural and ecological-environmental character. When analyzing the different variables that affect from positive form or negative to an organization it was found that in the case of Cootranur has bigger opportunities that threaten but that it should manage these variables carefully to achieve a competitive advantage in the current market.

Internal analysis. When carrying out the diagnosis jointly with the employees of Cootranur he/she noticed the strengths and weaknesses of the organization accurately, being to the discovered important weaknesses related with the attention to the user and with the employees.

Strategic rerouting. With the collaboration of the personnel of Cootranur was carried out the mission, vision, corporate principles and managerial objectives that will allow specifying the selection of strategies.

Evaluation and Selection of Strategies through Wombs. Keeping in mind the strategic rerouting the following wombs was elaborated: Womb of Evaluation of the External Factor, Womb of the Internal Factor, Womb of the Competitive Profile, Analyses DOFA, Womb of the Group Consultor of Boston, Internal Womb - External, Womb of Position and Evaluation of Action and Womb of the Great Strategy. These wombs have allowed to visualize the strengths and weaknesses with which it counts the company, as well as to identify the opportunities and

threats of the means in such a way that strategies can be developed that allow Cootranur to be positioned as the leader of the market.

Selection of Strategies. Through the Quantitative Womb of Strategic Planeacion the following strategies were determined:

⚡⚡ **Develop of the Market.** This strategy identifies new users to lend them the service of urban transport with personal highly qualified, service of quality and with vehicles with tip technology.

⚡⚡ **Develop of the Service.** This strategy is recommended that consists in developing new routes for current users, assisting the necessities of the users and making the corresponding administration before the secretary of I traffic for its approval. This strategy leans on with a good presentation of the self-driven park and with the training to the drivers.

⚡⚡ **Integration back.** With this strategy it is sought to provide to the vehicles of an integral maintenance and to increase the sources of revenues for the company.

INTRODUCCION

En los actuales escenarios, donde la única constante es el cambio, las organizaciones deben estar en un continuo desarrollo e innovación porque no es posible quedarse relegado ante los avances tecnológicos, ante los grandes flujos de información, nuevas tendencias de administrar desde una perspectiva globalizada y mucho menos ser desplazados por la competencia; es fundamental estar preparados para desarrollar nuevas alternativas que proporcionen una diferencia competitiva para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Planear es una de las actividades características en el medio organizacional; la planeación se vuelve cada vez más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el desarrollo de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Es por esto que la Planeación Estratégica proporciona una herramienta o una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del ámbito mundial, nacional y regional; permite establecer estrategias de crecimiento, marchar paralelamente al avance tecnológico y competir eficazmente dentro del medio en el cual opera. Además, contribuye a que la empresa seleccione y organice su negocio de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados o poco favorables.

El modelo de Planeación Estratégica permite integrar todos los conocimientos adquiridos en administración, mercadeo, finanzas y gestión del talento humano, dentro de un marco de opciones estratégicas que permita a las organizaciones de hoy ser exitosas en este mundo cada vez más global.

En un entorno cambiante y cada vez más complejo, la implantación de decisiones acertadas obliga a recurrir a metodologías y técnicas que contribuyan a reforzar una visión estratégica e integral de los objetivos. La planeación estratégica busca aprovechar las oportunidades al máximo, minimizar los riesgos y aprovechar los recursos propios para superar las debilidades. Su aplicación es esencial en la dinámica y gestión de las organizaciones.

Es por eso, que los administradores buscamos con la planeación estratégica no sólo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Y esto prospera gracias a la voluntad, disciplina y constancia de las personas que dirigen las empresas.

Finalmente, el Plan Estratégico es una buena acción para recapitular sobre el pasado de la Empresa, analizar y evaluar la situación presente, su razón de ser y proyectar la visión que debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, con una conciencia de cambio y comprender lo vital que posee cada empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mayoría de las empresas (sobre todo en las pequeñas y medianas) pierden energía, alcanzando una meta, se pierden de su camino. A primera vista existen decenas de razones para que esto suceda: el bien o servicio se vuelve anticuado, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente general o propietario no puede hacer frente a los problemas administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en la dirección, etcétera.¹

Sin embargo, las razones anteriores y otras más para que una empresa no funcione adecuadamente, se reducen a sólo tres:

?? La empresa ya no tiene un objetivo claro.

?? Los directivos no saben cómo alcanzar el objetivo general.

?? Hace falta una dirección dinámica

Esta situación obedece a que no existe ningún tipo de formalidad en el proceso de Planeación Estratégica debido a que algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y por consiguiente, consideran que no es beneficioso implantarla, ignorando las potencialidades que trae el proceso de planeación para ellos y para la organización.

Las razones de estos problemas administrativos son las que la administración estratégica está destinada a resolver. Las pequeñas y medianas empresas, pueden adoptar de manera provechosa esta práctica; lo cual implica introducir

1.2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Cootranur Ltda. presenta un proceso de planeación poco previsiva; cuenta con planes estructurados a mediano y corto plazo dando así soluciones que no son muy claras y las más convenientes dentro de un medio ambiente cambiante y competido, por lo tanto, las decisiones que se toman no son las más acertadas ya que carecen de un análisis mucho más amplio que les permita vislumbrar el futuro.

¹ BELTRAMINO, Hernán. Consejos y sugerencias sobre el proceso de la administración estratégica. [en línea]. [Ciudad]. Onografías. 1997 [citado Jul., 6 de 2004]. Disponible en Internet : <URL : <http://www.monografias.com/trabajos14/administracionestrg.html>>.

Además, los directivos son absorbidos por los problemas emergentes y por lo tanto, dedican un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo.

En el transcurso de los últimos años, la empresa se ha visto relegada por la competencia al perder participación en el mercado, es decir, la competencia le ha ido robando terreno en sectores de la ciudad donde eran los únicos que prestaban el servicio de transporte urbano y además, los competidores han estado atentos a la ampliación de rutas para prestar un mejor servicio, de acuerdo con lo establecido por el Plan de Ordenamiento Territorial.

Con la entrada al mercado del transporte urbano de la empresa TESA S.A. que cuenta con un servicio diferenciado por ser una empresa de transporte ejecutivo, con conductores uniformados, que brindan un trato especial a los usuarios, con dirigentes que poseen una visión de lo que puede llegar a ser el servicio de transporte en la ciudad, de las necesidades de la comunidad, han trazado algunas rutas que ofrecen una mejor cobertura a la población de Pasto y sus alrededores.

Los factores anteriormente mencionados, han llevado a que Cootranur Ltda. detenga su crecimiento, a desaprovechar habilidades adquiridas en el negocio para dominar las actividades relacionadas con la competencia. La falta de una visión y de unos objetivos claros, de una estrategia para afrontar los cambios, la insatisfacción de los clientes, las decisiones erradas que llevan a realizar actividades que no son cruciales para la empresa, dejando de lado información externa que puede llegar a ser vital a la hora de elegir un curso de acción.

De esta manera, Cootranur Ltda. se expone a una situación difícil frente a la competencia, tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. Además, no puede juzgar el desempeño actual y sus posibilidades de éxito futuro, no hay modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias y sobre todo no cuenta con un parámetro principal que es la efectividad.

Esta situación hace necesario el establecimiento de un proceso de Planeación Estratégica que le permita a Cootranur Ltda. tomar parte de manera proactiva en lugar de reactiva frente al entorno, aprovechando oportunidades para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del medio; la empresa puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente puede controlar su destino al diseñar una ruta de acción, estrategias de crecimiento, de competitividad y participación en el mercado.

Para que la Planeación Estratégica sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta dentro de la organización, siendo así, una planeación participativa con compromiso que permita el consenso general de los integrantes del proceso, su apropiación y una adecuada ejecución.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener el Plan Estratégico de la Cooperativa de Transportadores Urbanos de la Ciudad de Pasto “Cootranur Ltda.”?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿El entorno para Cootranur Ltda. le es favorable o desfavorable?

¿La competencia en el transporte urbano de Pasto tiene muchas fortalezas?

¿Qué impacto ha tenido sobre las operaciones de Cootranur Ltda., la aparición de una nueva empresa competidora en el mercado?

¿Cuál es la posición que ocupa Cootranur Ltda. en el mercado?

¿Cuál es su principal fortaleza para enfrentar a la competencia?

¿La posición interna que posee Cootranur Ltda. es fuerte o débil?

¿Cootranur Ltda. cuenta con un buen direccionamiento estratégico?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto "Cootranur Ltda." para el período 2005 a 2008.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ?? Determinar el entorno para conocer el Perfil de oportunidades y amenazas del medio.
- ?? Establecer el análisis interno de la Cooperativa evaluando fortalezas y debilidades.
- ?? Determinar el entorno competitivo al cual pertenece la Empresa.
- ?? Plantear el direccionamiento estratégico para Cootranur Ltda.
- ?? Analizar, evaluar y seleccionar las estrategias a través de las diferentes matrices: Matriz de Evaluación del Factor Externo, Matriz de Evaluación del Factor Interno, Matriz DOFA, Matriz del Perfil Competitivo, la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, Matriz de la Gran Estrategia y Matriz PEEA, entre otras.
- ?? Proponer la implementación de las estrategias que le permitan alcanzar el logro de los objetivos corporativos y opciones estratégicas.
- ?? Elaborar el plan operativo para la Empresa Cootranur Ltda.

3. JUSTIFICACIÓN

El proceso de Planeación Estratégica propuesto se justifica en la necesidad de diseñar un camino correcto, que le permita a Cootranur Ltda. desarrollarse en un ambiente competitivo y aplicar acciones correctivas y efectivas para mejorar su posición en el mercado y abrir nuevas perspectivas de un escenario futuro.

Este trabajo pretende presentar una alternativa que permita alinear a Cootranur Ltda. con sus objetivos estratégicos a fin de buscar el desarrollo integral de la Cooperativa para prestar un mejor servicio, teniendo en cuenta el análisis externo e interno de la empresa. Frente a la inminente necesidad de la Empresa de diseñar e implementar un Plan estratégico, se expone un conjunto integrado de elementos metodológicos en un marco conceptual de Planeación Estratégica que permita a los directivos y al talento humano involucrarse directamente en la toma de decisiones estratégicas que Cootranur Ltda. debe tomar para lograr una gestión integral.

El Plan Estratégico, como resultado del proceso de reflexión estratégica, aporta a Cootranur Ltda. la apropiación de una serie de objetivos y ventajas de gran interés. Identifica problemas y amenazas que, a mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en la organización y contribuye a implantar un control de la gestión, basado en realidades posibles para después proyectarla, diseñando escenarios apropiados y finalmente obtener el mayor provecho de ellos.

Su importancia, radica en que sus alcances van mucho más allá de planear, para realizar en forma sistemática un amplio número de actividades, que, a su vez, implican el uso del talento humano y de recursos materiales. Por ello, al examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles, la Planeación facilita la posterior toma de decisiones, establece la dirección a seguir por la empresa, considera mayores beneficios y menores riesgos para la misma; el establecimiento de estrategias define la línea de conducta y el estilo corporativo.

Además, la Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión, objetivos y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Y por lo tanto, va más allá de pronosticar actuales servicios y mercados presentes, formulando asuntos más fundamentales como el negocio adecuado, los objetivos básicos, aumento o disminución de mercados.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

Aunque está documentada la existencia de servicios de carruajes tirados por caballos desde comienzos del siglo XVI, el primer autobús moderno fue introducido en 1829, cuando George Shillibeer, un emprendedor fabricante de carrozas, estableció un servicio en Londres. El siguiente servicio regular se inauguró en 1831 en la ciudad de Nueva York y recorría la calle Broadway.

Con la Revolución Industrial y el consiguiente crecimiento de las ciudades, se hizo cada vez más necesario un sistema de circulación urbano para transportar a la población al trabajo, a los acontecimientos sociales, culturales y deportivos, y para desplazamientos para hacer compras, ir al médico o de cualquier otro tipo.

La mayoría de las ciudades pronto utilizó el autobús propulsado por diesel, porque permitía una flexibilidad y libertad a la hora de seleccionar la ruta de la línea de transporte, que con el tranvía y el trolebús no se podía obtener.

Los autobuses de motor operan en rutas determinadas y con un horario regular. El vehículo tipo mide entre 11 y 12 m de largo y, dependiendo de la disposición de los asientos, puede llevar hasta cincuenta pasajeros sentados. Esto puede variar significativamente dependiendo del tamaño de la ciudad y la fecha de construcción.

En el caso de la ciudad de Pasto, Bastidas afirma que: “En 1915, sin estar aún terminada la carretera del Sur, hace irrupción en las calles de Pasto el primer vehículo automotor, un Ford que había sido transportado por partes a lomo de mula y armado en Yacuanquer. El sorprendente artefacto (símbolo de la modernidad) invade el espacio público de la ciudad sin que las calles estuvieran adaptadas para ese tránsito.”².

En 1950 se adelantan varias urbanizaciones: Chapal, Maridíaz, La Aurora, Aranda, El Tejar. Éste, por su lejanía se considera situado fuera de la ciudad. Al final de la calle del Calvario se construye un conjunto de casas-jardín denominado barrio Belalcázar en honor al fundador de la ciudad. Alrededor del estadio de fútbol Javeriano, el Batallón Boyacá, la Normal de Occidente, el Instituto Champagnat y el parque Centenario se concentran viviendas y da lugar a nuevos desarrollos urbanos. Las nuevas urbanizaciones se consideran como un aporte al progreso.

² BASTIDAS URRESTY Julián, Historia Urbana de Pasto : Testimonio, 2000. p. 215

Bastidas afirma que:

El crecimiento mayor de la ciudad se hace entonces de manera longitudinal en dirección sudeste-noroeste, paralelamente al cauce del río Pasto y avanza hasta 1970 cuando se construye la carretera panamericana que bordea la periferia occidental e impulsará la urbanización hacia las faldas inclinadas del volcán Galeras. Crece, sobretodo, hacía el sudeste en medio de las avenidas Ecuador y Colombia y continúa siendo un límite infranqueable pero, entre el viejo camino de San Andrés y el río Pasto se crea una franja de terreno que se urbanizará rápidamente en los años siguientes³.

El transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Pasto, comienza en 1951 cuando aparece la primera empresa de Transporte Urbano con una flota inicial de seis buses; debido a problemas internos desaparece rápidamente. Al poco tiempo surge la empresa de Transportes Kennedy, formada con capital privado y un buen servicio a la comunidad; motivos administrativos hacen que la empresa desaparezca.

Ante el desarrollo de la ciudad y la necesidad de utilizar un servicio de transporte masivo, surge la Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto Ltda. "Cootranur Ltda." mediante Personería Jurídica Resolución No. 1807 del 13 de Octubre de 1970 DANCOOP hoy DANSOCIAL. Cuyo objeto expreso era la búsqueda de soluciones para el transporte masivo de Pasto y lo que hoy es su área metropolitana.

Cootranur Ltda. nace como una sociedad con prácticas solidarias, democráticas y humanistas, regida por la ley. También cuenta con unos principios cooperativos que se han mantenido a lo largo de los años de su funcionamiento, los cuales son: El ser buenos, adhesión voluntaria, responsable y abierta, participación económica de los Asociados, en justicia y equidad, servicio a la comunidad, entre otros.

Empieza a realizar sus operaciones con unos pocos buses y con rutas que salen desde algunos barrios de la ciudad y que se concentran básicamente en el centro de la ciudad y luego retorna a otro punto de la misma, de esta forma se atraviesa la ciudad en pocos minutos, sus horarios son cómodos para la época. Su color representativo es el azul con blanco.

Hoy en día cuenta con 130 socios, con 6 rutas distribuidas alrededor de toda la ciudad y con una flota de transporte de 150. Administrativamente tiene una organización que cuenta con una Asamblea de Socios, Gerente, Revisor Fiscal, Secretaria, Contador, Tesorero, Junta de Vigilancia, Jefe de Operaciones, Jefe de

³ Ibid., p. 277..

Rodamiento, Conductores y algunos comités especiales: de Educación, de Transporte, Conciliador y de Apelación.

La empresa Cooperativa Americana posee una flota de 175, Autobuses del Sur con 84 y la empresa Tesa con 72 vehículos.

4.2 MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas "correctas" – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas 'correctas' y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación:
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia del Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

~~///~~ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

~~///~~ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

~~///~~ Establece un marco de referencia general para toda la organización.

~~///~~ Se maneja información fundamentalmente externa.

~~///~~ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

~~///~~ Normalmente cubre amplios períodos.

~~///~~ No define lineamientos detallados.

~~///~~ Su parámetro principal es la efectividad.

Necesidades y beneficios de la Planificación Estratégica:

~~///~~ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

~~///~~ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

~~///~~ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.

~~///~~ Asigna prioridades en el destino de los recursos.

~~///~~ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo

~~///~~ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La Planeación Estratégica tiene diferentes enfoques y modelos, pero posee seis fases básicas en su elaboración:

~~///~~ Análisis Externo

~~///~~ Análisis Interno

~~///~~ Direccionamiento Estratégico: Visión, misión y principios corporativos

~~///~~ Evaluación y Selección de Estrategias a través de Matrices

~~///~~ Selección de Estrategias

~~///~~ Implementación de las Estrategias

4.2.1 Análisis Externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización.

En esta fase se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

~~///~~ Mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.

~~///~~ La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes.

~~///~~ Factores externos, como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas, ambientales, etc., que afectan la sociedad y las empresas establecidas.

4.2.2 Análisis Interno. El análisis interno, permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Este análisis comprende:

~~///~~ La identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles que puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

~~///~~ Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos negativos y positivos.

~~///~~ Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores.

~~///~~ Análisis de la capacidad directiva, financiera, de talento humano y competitiva.

4.2.3 Direccionamiento Estratégico: Visión, misión y principios corporativos.

Esta etapa, hace referencia al diseño del direccionamiento estratégico, que es el proceso mediante el cual, una organización define hacia donde va, lo que espera ser en el futuro y las metas a alcanzar. Esta conformado por:

?? Misión

?? Visión

?? Principios corporativos

≠ **Misión.** La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes. Es generalmente amplia en sus alcances, porque la formulación de la misión de un amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

La misión se caracteriza por:

- Ser un referente teórico que guía la actividad de la organización.
- Ser una formulación explícita de propósito duradero.
- Asociar la concepción que tiene la institución hacia los demás. ¿Que somos?, ¿Que hacemos?, ¿A dónde vamos?

Debe incentivar en todos los miembros de la empresa el sentido de pertenencia a la organización.

Una misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Al formular la declaración de la misión, una organización debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esa función?
- ¿Cómo le va a la empresa en el cumplimiento de esa función?
- ¿Por qué existe esta empresa?

☞ **Visión.** La visión es el norte, a donde se proyecta la organización como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo.

La visión se caracteriza por:

- Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la institución.
- Ser la concepción que visualiza el futuro de la organización ¿Que queremos ser?

La visión debe contener los siguientes elementos:

- ☞ Formulada por los líderes de la organización
- ☞ Dimensión en el tiempo
- ☞ Integradora
- ☞ Amplia y detallada
- ☞ Positiva y alentadora
- ☞ Realista
- ☞ Consistente
- ☞ Difundida interna y externamente

☞ **Principios corporativos.** Es el conjunto de principios, creencias, normas valores que guían e inspiran la vida de una organización. Es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial. Los principios corporativos enmarcan la misión y la visión de la empresa.

4.2.4 Evaluación y Selección de Estrategias a través de Matrices. Esta evaluación permitirá establecer las opciones estratégicas dentro de las cuales se seleccionarán las matrices que han de integrar el plan estratégico de la organización. La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para determinar las opciones estratégicas, de estas se destacan:

☞ **Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).** Es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa oportunidades y amenazas del sector en general.

Pasos para desarrollar la matriz:

- ☞ Se elabora el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.
- ☞ Se elabora una lista con los factores externos claves de éxito de la organización.
- ☞ Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde,

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.

La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

~~///~~ **Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).** Es un instrumento de formulación de estrategias que resume y evalúa debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la empresa.

Pasos para desarrollar la matriz

~~///~~ Se elabora el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.

~~///~~ Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.

~~///~~ Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

0.0 = Poco importante

1.0 = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

~~///~~ Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde:

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

✍ La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.

✍ La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

✍ **Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA.** Después de realizar el análisis externo e interno se procede a elaborar el Análisis DOFA. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

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

La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

✍ Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

✍ Las estrategias tipo DO tienen como propósito la disminución de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

✍ Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

✍ Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

✍ **Matriz del Perfil Competitivo (MPC.** Para el estudio de la competencia a la cual se ve enfrentada cualquier organización se debe realizar un análisis e interpretación sobre las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos.

Los parámetros para tener en cuenta son:

☞ El establecimiento de una serie de factores de éxito.

☞ La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0

☞ La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

☞ La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.

☞ La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

☞ **Grupo Consultor de Boston (BCG).** Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio y en ocasiones, sus productos principales teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con el líder y la tasa de crecimiento de la industria en la que funcionan esas Unidades Estratégicas de Negocio. Los dos factores se dividen en categoría Alta y Baja, formando una rejilla de 2 X 2. A su vez, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades o productos que posee la empresa.

Según su posición, las categorías se denominan como: estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros:

☞ Estrellas: Grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Una unidad de esta categoría plantea un reto a las organizaciones, pues requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro del mercado.

☞ Vacas de Efectivo: Tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles.

☞ Interrogantes: Se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. No han logrado afianzarse en el mercado. Además, deben responder ante una pregunta importante: saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable.

☞ Perros: Tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Se enfrentan a ser liquidados o a reducir la inversión en ellos.

☞ **Matriz Interna y Externa (IE).** Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados. El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

☞ **Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA).** Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

Los parámetros para la elaboración de la Matriz son:

☞ Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.

Indicadores para la posición estratégica interna:

1.1 Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez.

1.2 Ventaja competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad

2. Indicadores para la posición estratégica externa

2.1 Fuerza industrial: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.

2.2 Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación.

~~///~~ Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la Fuerza financiera y la Fuerza de la Industria. Y se asigna un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental.

~~///~~ Se calcula la calificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.

~~///~~ Se anota las calificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.

~~///~~ Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

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

Se traza un vector, el cuál indicará en que cuadrante se encuentra la empresa analizada y seguir las estrategias más adecuadas.

Cuadrante I. Sugiere desarrollar estrategias de tipo intensivo, desarrollo del producto y del mercado, integración horizontal y vertical y diversificación.

Cuadrante II. Recomienda hacer una evaluación profunda de la empresa, desarrollo del mercado y del producto, alianzas, desinvertir y liquidar.

Cuadrante III. Propone atrincherarse, realizar diversificación horizontal, concéntrica, conglomerados, desinvertir y liquidar

Cuadrante IV. Indica que debe hacer una diversificación concéntrica, horizontal, conglomerados y una alianza como Joint Venture.

4.2.5 Selección de estrategias. Después de analizar y evaluar una serie de estrategias es necesario tener en cuenta en la selección, que “las estrategias ayudan a la consecución de los objetivos a largo plazo, fijan los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.”⁴

Ogliastri, afirma que:

La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia.

Lo esencial en la selección de las estrategias no es el corto o largo plazo de las decisiones adoptadas, sino la importancia de las mismas. En última instancia, se está trabajando sobre lo que compromete el futuro y supervivencia de una organización.⁵

La selección de estrategias se hace con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. Al evaluar los resultados de las matrices MEFI, MEFE, MPC, IE, PEEA, BCG y La Gran Estrategia, se seleccionan las estrategias de mayor relevancia.

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, sugiere de una manera objetiva cuál o cuáles de las estrategias alternativas es la mejor para la organización, basándose en las capacidades y limitaciones de la empresa.

Básicamente, la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica se constituye de los factores claves tanto internos como externos y de las estrategias alternativas factibles.

4.2.6. Implementación de las estrategias. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

⁴ OGLIASTRI Enrique, Manual de Planeación Estratégica. Santa Fe de Bogotá : Tercer Mundo, 1996. p. 20

⁵ Ibid., p. 23

Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"⁶.

Por lo tanto, para que exista una verdadera Planeación Estratégica debe existir un sistema abierto que permita la participación de los integrantes del proceso, su apropiación y una ejecución adecuada.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la planeación estratégica o el Plan Operativo.

⁶ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1997. p. 25.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar es de tipo descriptivo porque se ocupa de identificar las características más relevantes de los aspectos de la empresa a nivel interno y externo.

Además, ayuda a determinar las características de la población, identificar normas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación y a establecer comportamientos concretos de las personas estudiadas.

Así, el estudio proporcionará resultados que permitirán ejecutar acciones encaminadas a minimizar el impacto del entorno, aprovechar los recursos de la empresa y las condiciones favorables para un mejor desarrollo dentro del sector analizado.

5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método científico recurre a dos vías alternativas para elaborar los conceptos que permiten acercarnos al entendimiento de la realidad: El método inductivo y el método deductivo.

Para el presente trabajo se utilizará el Método Deductivo porque es un procedimiento mediante el cual se parte de lo general para llegar a conclusiones particulares. Permite identificar el orden en la obtención de la información, las fuentes y la calidad de la misma y clarifica el conocimiento.

Además, el método deductivo es básicamente un proceso lógico, que parte de premisas o leyes de aplicación universal, para llegar a conclusiones particulares.

En este caso, la deducción es un razonamiento deductivo que, a partir de proposiciones verdaderas, garantiza la verdad de su conclusión dando una explicación razonable para un conjunto de datos. Este razonamiento se obtiene bajo dos condiciones: la verdad de las premisas y la validez de la inferencia.

Este fenómeno, ocurre si y sólo si el razonamiento constituye una aplicación de leyes lógicas. Las leyes lógicas constituyen, a su vez, la representación de formas válidas de inferencia.

La base de la inducción es la suposición de que si algo es cierto en algunas ocasiones también lo es en situaciones similares aunque no se hayan observado. La probabilidad de acierto depende del número de fenómenos observados. Una de

las formas más simples de inducción aparece al interpretar las encuestas, en las que las respuestas dadas por una muestra se proyectan para toda la población.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1. SECUNDARIAS. La principal fuente fueron los libros de Administración general, de planeación estratégica, gerencia estratégica, trabajos relacionados con el tema, libros de metodología de la investigación, los estatutos de Cootranur Ltda., libros relacionados con la historia y futuro de Pasto e Internet.

5.3.2 PRIMARIAS. Las fuentes utilizadas fueron el personal de Cootranur Ltda. quienes facilitaron la información interna de la empresa y de las diferentes actividades que realizan, los usuarios mayores de edad que son los agentes directos que reciben el servicio y fueron encuestados de acuerdo con la muestra establecida, al igual que la competencia, la cual constituye un factor relevante al momento de la elaboración del perfil competitivo del sector analizado.

≠ **Tamaño de la muestra.** La población que se tiene en cuenta para este tipo de estudio es la ciudad de Pasto (Fuente: DANE). La muestra es de tipo aleatorio para que la investigación sea más confiable y emita los mejores resultados.

El cálculo del tamaño de la muestra para usuarios, se lo hizo aplicando la siguiente formula:

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

Donde:

Z = Nivel de confianza

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error estimado

$$n = \frac{(1.96)^2 (373.405) (0.5) (0.5)}{(373.405 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 384 \text{ Encuestas a usuarios}$$

Para la realización del presente trabajo se contó con la colaboración del personal de Cootranur Ltda., con el cual se trabajó a manera de reuniones y talleres para el mejor desarrollo y aceptación del Plan Estratégico propuesto.

A las empresas competidoras se les hizo un censo y se entrevistaron a los gerentes de las distintas empresas de transporte urbano de San Juan de Pasto. La competencia está compuesta por las siguientes empresas que se han dividido en dos: competencia directa (tres empresas) y competidores sustitutos (siete empresas). (Fuente: SECRETARIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE MUNICIPAL)

Competencia directa:

Autobuses del Sur Ltda.

Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Transportes Ejecutivos S.A.

Competidores sustitutos:

Auto Pasto Ltda.

Empresa Coonartax Ltda.

Expreso Juanambú S.A.

Empresa Galena S.A.

Flota Galeras S.A.

Flota Guitara S.A.

Cooperativa Tax Lujo

5.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Encuesta a:

Usuarios (Ver anexo A)

Competencia directa (Ver anexo B)

Competidores sustitutos (Ver anexo C)

Taller a:

Empleados Cootranur Ltda. (Ver anexo D)

6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el tratamiento de la información secundaria, el proceso más adecuado es la realización de fichas de registro, tanto bibliográficas como de lectura, que permitirán ordenar y clasificar la información.

Con la técnica de fichado, se registraron las fuentes de información y se extrajera de ellas los contenidos de interés.

De acuerdo con el proceso de recolección de la información mediante encuestas, el tratamiento de la información primaria requiere un procedimiento de conteo, clasificación, codificación y tabulación.

La información tabulada y ordenada fue sometida al estudio de la Estadística Descriptiva, cuya finalidad es describir las características principales de esa información, lo cual se hizo hacer a través de cuadros y Figuras.

7. PRESENTACION DE LA EMPRESA

~~///~~ **Razón Social.** Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto Ltda.

~~///~~ **Tipo de organización.** Sociedad Limitada

~~///~~ **Ubicación.** Calle 20 No. 33A – 08 Avenida de los Estudiantes

~~///~~ **Número del NIT.** 891.200.581-9

~~///~~ **Actividad económica.** Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros.

~~///~~ **Nombre del representante legal.** Javier Viteri Rosero.

~~///~~ **Socios fundadores:**

- Flavio Revelo
- Gerardo Navarro
- Fabián Guerrero
- Guillermo Bastidas
- Fabio Bernal
- Efraín Mora
- Alfonso Torres
- Harold Ojeda
- Carlos Ojeda
- Jesús Vargas
- Mauro Caicedo
- Sergio Tacan
- Carlos Medina

- Eduardo Muñoz

Cootranur Ltda. nace como una sociedad anónima en el año de 1960 bajo el nombre de "COLECTIVOS CIUDAD DE PASTO S.A." Sus fundadores hacen una reforma a la empresa y el 13 de octubre de 1970 se constituye como una sociedad limitada y toma el nombre actual de "COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES URBANOS CIUDAD DE PASTO LTDA." Cootranur Ltda. en 1970 cuenta con un parque automotor constituido por 20 microbuses y dos rutas.

Cada uno de los siguientes recorridos se lo realizaba en 50 minutos, con una frecuencia de despacho de 5 minutos y con 10 microbuses por ruta.

~~///~~ **Ruta 1:** Barrio Lorenzo, Parque Bolívar, Iglesia La Merced, Avenida de los Estudiantes, Barrio La Colina, Avenida de Los Estudiantes, Parque Nariño, Avenida de las Americas, Parque Bolívar, Lorenzo.

~~///~~ **Ruta 2:** Barrio Las Mercedes, Avenida Colombia, Hospital San Pedro, Pandiaco, Bomboná, Avenida Colombia, Barrio Las Mercedes.

La administración con que contaban era muy incipiente y contaban con los mínimos requisitos exigidos por la ley como es el estatuto donde contemplan su razón social, objeto y actividades de la cooperativa, derechos y deberes del asociado, sistema disciplinario, entre otras.

Actualmente, Cootranur Ltda. cuenta con 130 socios, en la parte administrativa con 10 empleados, 6 despachadores, 15 controles de vía y 150 conductores. Cootranur presta el servicio de seis rutas autorizadas y reconocidas por la secretaria de tránsito y transporte municipal.

~~///~~ **Ruta 1:** Sale del Terminal ubicado en el Barrio Santa Mónica hace un recorrido por el Parque Bolívar, Amorel Centro, Parque Infantil, Avenida de los Estudiantes y termina su recorrido en Universidad de Nariño para realizar su regreso hasta el Terminal de salida. Su longitud es de 18 Km. de Terminal a Terminal.

~~///~~ **Ruta 2:** Inicia su recorrido en el Barrio Villaflor II, Avenida Colombia, Parque Infantil, Hospital San Pedro, Santa Rita y finaliza en el Barrio Villaflor II. Su longitud es de 20 Km. de Terminal a Terminal.

~~///~~ **Ruta 3:** Comienza en el Barrio Chambú, Avenida Santander, Colegio La Normal, Tamasagra, Amorel Centro, Colegio Champagnat y Barrio Chambú. Con una longitud de 18 Km. de Terminal a Terminal.

~~///~~ **Ruta 4:** Empieza su recorrido en la Plaza Anganoy, San Andresito, Colegio Champagnat, Calle 20 con 24 y Mercado Potrerillo. Su longitud es de 19 Km. de Terminal a Terminal.

~~///~~ **Ruta 5:** Su Terminal se encuentra en Obonuco, Bomboná, Parque de los periodistas, Colegio Champagnat, Calle 20 con 24 y Barrio Chambú. Su longitud es de 20 Km. de Terminal a Terminal.

~~///~~ **Ruta 16:** Inicia su recorrido en la Plaza Catambuco, Chapal, Mercado Potrerillo, Colegio San Juan Bosco, Amorel Centro, Bomboná y Briceño. Su longitud es de 25 Km. de Terminal a Terminal.

8. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MACROAMBIENTE

Las organizaciones actuales se consideran como entidades que interactúan mediante relaciones recíprocas con su entorno, el medio de una organización es la fuente de oportunidades y amenazas que contribuyen para su desarrollo o estancamiento.

8.1 VARIABLES ECONÓMICAS

8.1.1 Crecimiento del PIB. Nariño es considerado como uno de los departamentos de mayor atraso dentro del contexto económico del país. El aislamiento de los principales centros industriales y las dificultades de comunicación con los grandes centros de consumo, hacen que su participación en los principales indicadores económicos sea casi nulo.

“La economía de Nariño ha sufrido los efectos de las distintas variables económicas, sociales y políticas del ámbito nacional, es por ello que en cuanto a la contribución al PIB, Nariño durante los últimos años ha permanecido estancado en su participación, muestra de ello es que entre los años 2000 y 2001 la variación en precios constantes fue del -2.2% y para los años 2001 y 2002 la variación fue del 1.7%”⁷, convirtiéndose en una amenaza para el sector transporte porque el crecimiento del PIB en la economía Nariñense es casi inexistente y su impacto no genera desarrollo ni avance en la población, quien es la directamente afectada al percibir o no un ingreso para realizar su consumo de bienes y servicios, los cuales están limitados, y por tanto las necesidades básicas quedan insatisfechas.

8.1.2 Niveles de Ingreso per-cápita. Al establecer una comparación del ingreso per-cápita a precios constantes de los años 2000 y 2001 la variación es de -3.9 y para los años 2001 y 2002 la variación es de 0.0%⁸. Lo cual nos permite establecer el grado de poder adquisitivo de la población en cuanto al consumo de bienes y servicios básicos. Aunque, hay una leve tendencia a incrementar el ingreso per-cápita, se convierte en una amenaza para el transporte ya que no es un servicio indispensable al momento de trasladarse de un lugar a otro, debido al bajo poder de consumo de la población.

⁷ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Cuentas Económicas de Nariño. San Juan de Pasto : UDENAR, Facultad de ciencias Económicas y Administrativas. CEDRE, 2003. p. 29-30

⁸ Ibid., p. 29-30

8.1.3 Disponibilidad de crédito y tasas de interés. Las tasas de interés han permanecido relativamente bajas en el mercado financiero con un promedio de 25% efectiva anual debido a un aumento de la oferta monetaria para estimular la inversión y la compra de bienes. Al bajar las tasas de interés de colocación, se incrementa la cantidad de dinero en manos del público originada por una mayor demanda de crédito y a la vez se tiene que se produce una inflación por demanda; esto se considera como una oportunidad para la empresa si piensan en adquirir un crédito bancario para invertir en su desarrollo y mejorar sus actividades empresariales.

8.1.4 Modelo de Apertura Económica. La apertura de la economía colombiana en la década pasada se trató de una apertura hacia adentro, es decir, que promovió más las importaciones y la entrada de productos extranjeros que las exportaciones y las ventas de productos colombianos en los mercados internacionales. Para el sector transporte la apertura ha facilitado el incremento del parque automotor. Al observar en el cuadro No. 1 el crecimiento vehicular de taxis, buses y particulares de 1991 a 1997 fue del 1.43% anual y se esperan para el año 2006, 30.784 vehículos a esta tasa de crecimiento.

Esta situación a mediano y largo plazo se constituye como una oportunidad para las empresas de transporte público de la ciudad, ya que pueden incrementar el parque automotor con tecnología y calidad que produce la industria automotriz del mundo.

Cuadro 1. Pasto: evolución y proyección del parque automotor

AÑO	No. VEHICULOS
1991	24.874
1997	27.088
2006	30.784

FUENTE: Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal.

8.1.5 Modelo de Liberación Económica. Para desarrollar el modelo de Liberación Económica, Colombia requiere de grandes esfuerzos en los próximos años. Según el World Economic Forum Colombia cuenta con uno de los índices más bajos de competitividad de la región, expresados en bajos niveles de acceso a crédito, elevados costos de transporte que se han convertido en una de las grandes barreras para el comercio exterior y retrasos en la eficiencia portuaria.

El objetivo primordial de Colombia en el Área de Libre Comercio de las Américas es aprovechar las condiciones productivas del País y su posición estratégica en el

Hemisferio Occidental, para aumentar y diversificar las exportaciones nacionales de bienes y servicios, mediante la consolidación de un mercado ampliado que cree

certidumbre a inversionistas y operadores comerciales tanto nacionales como extranjeros.

Al igual que el modelo de Apertura Económica, este modelo representa una oportunidad para el sector analizado porque con la reducción de aranceles la importación de vehículos será mayor y los precios estarán al alcance de los socios que deseen adquirir un nuevo vehículo.

8.1.6 Liberación del Precio del Combustible. La política de intervención de los precios de los combustibles de los últimos años ha estado dirigida al desmonte gradual de los subsidios. Los propósitos principales han sido la disminución de los costos fiscales y la eliminación de la ineficiencia económica en el mercado de los combustibles. La periodicidad con que se han hecho los incrementos ha variado desde incrementos anuales hasta mensuales, como se hace en la actualidad.

Los incrementos periódicos de los precios de la gasolina y del ACPM han respondido más a variables como el precio internacional del crudo y variables macroeconómicas como la tasa de cambio y a la reglamentación del Ministerio de Minas y del gobierno.

Se desmonta parcialmente el subsidio a la gasolina y al ACPM en 2004, lo que implica un incremento en el año del orden del 20% (1.53% mensual) en cada uno de estos combustibles. Cuando la diferencia entre las cotizaciones internacional e interna no exista, se podrá decir que el proceso de liberación de precios habrá culminado, con lo que el precio de los combustibles en el mercado nacional no estará determinado por los dictámenes del gobierno sino por otros factores como la libre actuación de las fuerzas de oferta y demanda en el mercado mundial.

El incremento en el precio de los combustibles origina un aumento en las tarifas del servicio y por ende una disminución en la demanda de este servicio.

8.1.7 Ley de Fronteras. El Gobierno Nacional concedió la ley de fronteras en materia de combustibles para que sean vendidos a precios más bajos a la población beneficiada por esta ley. La Ley 681 de 2001 determinó que los combustibles líquidos derivados del petróleo distribuido en las Zonas de Frontera, están exentos de los impuestos de arancel, IVA e impuesto global. De esta forma es una oportunidad para el sector transporte de nuestro departamento ya que contrarresta de cierta manera el alza mensual del precio del combustible a nivel nacional.

8.1.8 Tasa de Inflación. Uno de los fenómenos más complicados de la Teoría Macroeconómica, es el manejo de la Inflación y como afecta a otras variables del sistema. La Inflación es un fenómeno que consiste en el proceso constante de alza general de precios, que trae consigo una disminución del poder de compra interno de la moneda. Subida de precios que no es uniforme, pues en principio

actúa en ciertos sectores de la economía, los más sensibles (artículos de primera necesidad) y luego pasa a otros. No necesariamente todos los precios suben, habrá algunos que mantengan su precio constante, e inclusive puede ser que este baje.

La Inflación estimada para el año 2004 será de 6%. La inflación básica en el primer trimestre de 2004 conservó la tendencia descendente. Esta caída se da junto con la contracción de la inflación de bienes transables, resultado de la fuerte apreciación del peso. Esta situación se convierte en una amenaza, ya que el gobierno mantiene un control sobre el alza de los precios de los bienes y servicios de primera necesidad pero, esto no significa que la población tenga mayor poder adquisitivo, sino por el contrario esto refleja la falta de dinero para acceder a bienes y servicios básicos.

8.2 VARIABLES SOCIALES

8.2.1 Desempleo. Cuando una economía presenta tasas de desempleo altas como es el caso de la ciudad de Pasto, que en el mes de diciembre del año 2003 fue del 18.7%, se encuentra que la población no posee los ingresos suficientes y por tanto, la cantidad de dinero en circulación disminuye, este fenómeno produce al tiempo un descenso en el índice de inflación. Cuando se habla de empleo se encuentra una relación directa entre esta variable y la Inflación; puesto que un aumento en el nivel de empleo significa un aumento en la producción y cuando aumenta la producción suben los precios. El hecho de que suban los precios cuando aumenta la producción es un reflejo de los ajustes que se realizan en el mercado de trabajo. Existe una relación directa entre inflación y empleo e inversa entre inflación y desempleo. Esta situación se presenta como una amenaza porque al disminuir la capacidad de ingreso de la población, el servicio de transporte público pasa a ser un servicio de primera necesidad de difícil acceso.

8.2.2 Dependencia económica al ingreso. En Colombia de acuerdo con estudios realizados por el Ministerio de Protección Social el 65% de las familias obtienen ingresos que obedecen a la remuneración por su trabajo, este estudio revela que la población no cuenta con capital para realizar inversiones que les permita percibir otras formas de ingreso. Lo anterior, representa una amenaza porque si la población depende únicamente de su salario, al pasar a ser un desempleado pierde la capacidad adquisitiva de compra de bienes y servicios.

8.2.3 Paros. El inconformismo de la población ante las políticas gubernamentales, la violencia, los grupos al margen de la ley y un sin número de protestas hacen que la población salga a marchar y que las vías sean taponadas y se congestionen alterando el tráfico de la ciudad. De esta manera, se convierte en una amenaza.

8.2.4 Violencia. Colombia es un país donde diariamente los enfrentamientos entre los grupos armados ilegales, el ejército, la policía y la población civil dejan centenares de muertos, aunado a esto, se encuentran los secuestros de carácter económico y político, los asesinatos selectivos, la tortura, la vulnerabilidad de las minorías étnicas y las detenciones masivas.

Aunque el gobierno adelanta conversaciones con los grupos al margen de la ley, la población ya no confía en estos acercamientos. Esto se convierte en una amenaza para las empresas debido al riesgo que corren de sufrir extorsiones u otras acciones que vayan en contra de la integridad física de las personas o de los bienes materiales que poseen.

8.2.5 Inseguridad. Los problemas de inseguridad generados por diversos grupos desestabiliza el buen funcionamiento de la sociedad, algunos de ellos, considerados de mayor relevancia son: La presencia de grupos juveniles (pandillas), atracos de manera continua, expendios de drogas, delincuencia común, que aprovechan para generar pánico entre los habitantes y las empresas que funcionan en la ciudad. Este factor representa una amenaza y crea incertidumbre de lo que puede pasar a los empleados y automotores de la empresa.

8.3 VARIABLES DEMOGRÁFICAS

8.3.1 Tasa de Natalidad. La tasa de natalidad es la medida que se expresa como el número de nacidos vivos por cada 1.000 habitantes en un año. El DANE tiene proyectado para los años 2000 a 2005 una tasa de natalidad de 24.79% y para los años 2005 a 2010 una tasa de 22.17%, lo cual indica que hay una disminución entre estos dos quinquenios. Esto tiene diferentes causas, tales como, el aumento de los roles de la población femenina en la sociedad en general, la modernización de la sociedad y de los programas educativos de planificación familiar. Este decrecimiento, es una amenaza a largo plazo ya que representa una disminución de la demanda potencial.

8.3.2 Esperanza de vida. La esperanza de vida constituye un indicador del nivel de vida y se tiene en cuenta para determinar el índice de desarrollo humano (IDH) de la ONU. Por lo general, se estudian tres parámetros: la esperanza de vida de toda la población, la de los hombres y la de las mujeres.

La esperanza de vida de la población objeto de este estudio presenta un crecimiento que es favorable para los dos quinquenios, lo cual demuestra que la calidad de vida está mejorando y por lo tanto hay un mayor acceso a programas de seguridad social como es la atención médica.

Cuadro 2. Pasto: Esperanza de vida (años)

AÑOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2000 – 2005	67.61	72.75	70.12
PROYECCION	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2005 – 2010	68.03	73.55	70.72

FUENTE: DANE

8.3.3 Distribución poblacional. Al establecer una comparación entre los cuatro años analizados se puede determinar que existe una oportunidad ya que la población rural esta disminuyendo y esta aumentando la población urbana; con lo cual aumenta el número de demandantes del servicio urbano de transporte.

Cuadro 3. Pasto: distribución población urbana y rural

AÑO	POBLACION RURAL	%	POBLACION URBANA	%	POBLACION TOTAL
1995	43.666	13	300.195	87	343.861
1998	45.595	12	324.234	86	369.829
2002	41.466	10	356.867	90	398.333
2004	42.224	10	373.405	90	415.629

FUENTE: DANE

8.4 VARIABLES GEOGRAFICAS

8.4.1 Expansión urbanística. El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) contempla como área urbana a la ciudad de Pasto como una “ciudad reestructurada en su organización físico espacial, consolidada, continua, equilibrada, dinámica, habitable y monocéntrica que articula las áreas central y suroriental con dos ejes estructurantes; el corredor oriental y el corredor occidental, soportados en los sistemas de infraestructura básica y complementaria, recursos naturales y ambientales”⁹.

Actualmente, Pasto cuenta con proyectos de vivienda social como la construcción en lotes urbanizables no urbanizados, pero a la vez existen áreas suburbanas que han sido adecuadas para reducir los costos de vivienda, de esta forma, hay una expansión de la ciudad que se convierte en una oportunidad ya que de esta forma se satisface la necesidad de desplazamiento de la comunidad a los distintos sectores de la ciudad.

⁹ PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. POT. Pasto 2012: Realidad posible. Pasto : POT, 2003. p. 15

8.4.2 Trazado del sistema vial. El trazado del sistema vial, tiene trazados deficientes en su geometría, pues se construyeron en una época donde el tránsito de vehículos era escaso y no tuvieron en cuenta el crecimiento y desarrollo de la ciudad, por lo cual se convierte en una amenaza porque no se cuenta con las condiciones adecuadas de circulación de los vehículos por las calles de la ciudad.

8.5 VARIABLES POLITICO - LEGALES

8.5.1 Regulaciones gubernamentales. La ley 53 de 1989 transfirió las funciones del Ministerio de Transporte a los municipios, por lo cual deben velar por las siguientes funciones: La licencia de tránsito que es un documento público cuya finalidad es autorizar la circulación de un vehículo por las vías públicas del territorio nacional y sirve para la identificación del mismo. El certificado de movilización es el comprobante de revisión técnico-mecánica que obra como garantía del buen estado de un vehículo automotor que moviliza personas. La placa es un documento público que identifica externa y exclusivamente un vehículo automotor, para permitir su tránsito por el territorio nacional, y que contribuye a facilitar la individualización de los automotores que infringen las normas de tránsito. El registro terrestre automotor contiene el conjunto de datos que describen la situación jurídica de los vehículos automotores terrestres. El impuesto de circulación y tránsito se exige a manera de una contraprestación a todo propietario de un vehículo automotor que hace uso de las vías públicas, también fijan las tarifas para el transporte, la asignación de rutas, la vigilancia de las empresas y la definición del parque automotor. Se considera una oportunidad para la empresa ya que la Secretaria de Tránsito se encarga de formular, coordinar y vigilar la ejecución de políticas de planeación de los organismos que integran el sector transporte.

8.5.2 Funciones institucionales. El Municipio de Pasto, carece de estudios sobre características de tránsito, velocidad, capacidad vial, oferta y demanda de pasajeros entre otros. La secretaria de Tránsito Municipal se ha limitado a funciones administrativas como son: otorgar, negar, modificar, revocar y cancelar licencias de funcionamiento y ampliación de nuevas rutas a las empresas de transporte público de pasajeros, entre otras. Esto se considera como una amenaza porque no es un organismo de apoyo y de desarrollo integral para el buen funcionamiento de las empresas de este sector.

8.5.3 Reglamentación del servicio público. El transporte público esta sujeto a varias normas, las siguientes son las más relevantes: El decreto 170 de 2001 reglamenta la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo de Pasajeros de radio de acción Municipal y la prestación por parte de éstas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada.

Con el artículo 3 de la Ley 105 de 1993, expresa que el transporte público de pasajeros es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y sujeto a una contraprestación económica.

Además, el servicio público mediante los artículos 994 y 1003 del Código de Comercio las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros deben tomar con una compañía de seguros las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual que las ampare de los riesgos inherentes a la actividad transportadora.

Y en el Decreto 176 de 2001 establece las obligaciones de las empresas de transporte público terrestre automotor y fija las sanciones aplicables a cada modalidad de servicio. Con las condiciones anteriores de calidad, bajo las cuales la empresa presta el servicio de transporte, teniendo en cuenta las especificaciones y características técnicas, capacidad, disponibilidad y comodidad es una oportunidad para las empresas autorizadas que prestan el servicio para hacerlo de una manera eficiente y competitiva.

8.5.4 Renovación y reposición del parque automotor. La renovación consiste en la venta de un vehículo de transporte público para adquirir un vehículo de un modelo posterior, dentro de la vida útil determinada por ley.

La reposición consiste en sustituir un vehículo que ha alcanzado el término de su vida útil por otro nuevo o de menor edad, dentro de la vida útil determinada por ley.

Los vehículos de transporte público colectivo de pasajeros con radio de acción metropolitano y/o urbano, modelo 1970 a 1974, que en vigencia de la Ley 105 de 1993 y bajo los parámetros de la Resolución 1919 de 1995, deben ser retirados del servicio si no acreditan la transformación y el proceso de revisión técnico-mecánica ante la dirección regional para que efectúe la anotación correspondiente y la expedición de la nueva licencia de tránsito. Esta situación se convierte en una amenaza para los propietarios de buses ya que por la situación actual de la economía del país es difícil contar con el capital para hacer la renovación o reposición del automotor. Cootranur Ltda. cuenta con un plan de contingencia que permite al asociado acceder a un préstamo para este fin con bajas tasas de interés.

8.5.5 Desintegración física del automotor. Mediante la Ley 688 DE 2001 en el Artículo 21 dispone que todo vehículo que cumpla su ciclo de vida útil de acuerdo con lo dispuesto en la ley, deberá ser sometido a un proceso de desintegración física. Este será reglamentado por el Ministerio de Transporte y controlado por las autoridades competentes. De acuerdo con lo anterior, se cataloga como una amenaza ya que los propietarios del automotor fuera de servicio no pueden salvar

las partes que están en buen estado, tal es el caso del motor que puede ser vendido para recuperar de alguna manera el capital invertido.

8.5.6 Política fiscal. La crisis fiscal del país ha provocado que se busquen diferentes mecanismos con el objeto de subsanar el creciente incremento en el gasto público, entre ellos, el desmonte a los subsidios en los combustibles. A partir del año 1999 la fijación de precios se vio afectada por las resoluciones 8-2438 y 8-2439 que permitió asumir el precio internacional de los combustibles vehiculares como una referencia para establecer el ingreso del productor. Esto se convierte en una amenaza, ya que para financiar dichos gastos, el gobierno crea nuevos impuestos o incrementa la tasa de los ya existentes.

8.6 VARIABLES CULTURALES

8.6.1 Movilidad urbana. Hasta finales del siglo XVIII, la forma de desplazamiento de las ciudades estaba ligada a una movilidad peatonal y de tracción animal. En las ciudades modernas la movilidad urbana y el espacio público son dos aspectos que determinan la calidad de vida de la población. La movilidad urbana es una consecuencia de los hábitos y necesidades de desplazamiento de los habitantes, de acuerdo, a un lugar de origen y a un lugar de destino, según un propósito. Esto se convierte en una oportunidad para el transporte urbano ya que esta es la razón de ser de las distintas empresas de este sector.

8.6.2 Hábitos del usuario. Los hábitos son considerados como actos adquiridos por la experiencia y realizados regularmente. Los gustos y preferencias hacen que el usuario muestre diversos comportamientos en el uso del servicio de transporte. Naya Cabrero Afirma que: "La experiencia internacional demuestra que los ciudadanos hacen uso de la bicicleta para viajes cortos y para viajes más largos que impliquen un mayor recorrido lo hacen en transporte público"¹⁰. Lo cual se convierte en una oportunidad para proveer al usuario de eficiencia, rapidez, comodidad y seguridad del servicio de acuerdo con sus gustos y preferencias.

8.7 VARIABLES TECNOLOGICAS

8.7.1 Avances en los sistemas de informática y telecomunicación. El auge de los medios de comunicación, la aparición de las redes de computadores, las autopistas de información, el avance en materia de computadores, entre otros, llevan a la sociedad a procesos de apertura tecnológica; estamos, según muchos autores, en la llamada sociedad de la información y el conocimiento.

¹⁰ NAYA CABRERO, Andrés. La Pacificación del Trafico. En : CONGRESO INTERNACIONAL DE PLANIFICACIÓN PARA LA BICICLETA. (10º : 1998 : Barcelona). Ponencias del 10º Congreso Internacional de Planificación para la Bicicleta. Barcelona : s.n., 1998. p. 33

Esta sociedad trae consigo una serie de retos, de alternativas de acción, formas de ser y de hacer. Se convierte en una oportunidad para la empresa porque son tecnologías que están contribuyendo a cambios en la sistematización de la información y en los medios masivos de comunicación.

8.7.2 Industria Automotriz. Actualmente, la industria automotriz ha desarrollado una innovadora tecnología, procesos de gestión, calidad y logística, técnica y materiales adecuados para satisfacer las necesidades del usuario, del medio ambiente y de los propietarios de los automotores.

La creciente preocupación por el medio ambiente requiere el desarrollo de nuevos motores para limitar la emisión de gases nocivos y la reducción de costos en combustible y repuestos. De esta manera, las empresas del sector han comenzado una búsqueda por lograr una mayor productividad y competitividad. Este desarrollo se convierte en una oportunidad para reforzar el parque automotor existente y ofrecer un servicio eficiente.

8.8 VARIABLES ECOLOGICO – AMBIENTALES

8.8.1 Gas natural vehicular. El Gas Natural Vehicular se ha presentado como una oportunidad para el país en términos ambientales y económicos. De acuerdo con proyecciones realizadas por el Ministerio de Minas y Energía, Colombia cuenta con reservas de gas natural para los próximos 20 años. Adicionalmente, la interconexión gasífera con Venezuela permite acceder a las reservas del vecino país que representan por lo menos 150 años de producción de dicho combustible.

En cuanto al impacto ambiental, el gas natural vehicular emite menos contaminantes que los otros combustibles. Por ejemplo, el gas natural vehicular reduce las emisiones de gases responsables del efecto invernadero y de buena parte de las enfermedades respiratorias en los grandes centros urbanos, logrando de esta manera una descontaminación en las ciudades.

De acuerdo con las proyecciones realizadas por el Ministerio de Transporte, el transportador se puede ahorrar entre un 15% y un 50% de sus costos relacionados con combustible sólo con convertir su vehículo a gasolina a uno de sistema dual.

Por estas razones, el Ministerio de Transporte inició una labor de exploración sobre las posibilidades para que el parque automotor y en especial el dedicado a prestar el servicio público de pasajeros pueda utilizar el gas natural como una alternativa de combustible más barata. Esto se perfila como una oportunidad a largo plazo para las empresas ya que contribuyen con el medio ambiente, el bienestar de la comunidad y el ahorro en combustible es notorio porque no está sujeto a la variación del precio de los combustibles tradicionales.

8.8.2 Contaminación. La contaminación atmosférica que provoca el uso masivo de automotores y la emisión de gases provocan el desarrollo del efecto invernadero. Naya Cabrero manifiesta que: 'La combustión de hidrocarburos es una fuente generadora de malestar ambiental y el transporte motorizado es considerado como la segunda causa más grave de impactos y accidentes ambientales a nivel planetario"¹¹.

El incremento vehicular ha terminado por deteriorar el ambiente urbano con congestión del tráfico, contaminación del aire, ruido, procesos acelerados de polución, la ocupación extensiva del espacio y accidentalidad vial, entre otros. Se considera como una amenaza para las empresas porque se esta reemplazando el uso del transporte urbano por otros medios de transporte que no contaminen el medio ambiente.

~~///~~ **Pasos para desarrollar la matriz MEFE**

~~///~~ Se elabora el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) y se identifican las amenazas y oportunidades para la empresa.

~~///~~ Se elabora una lista con los factores externos claves para la organización.

~~///~~ Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

6. = Poco importante

7. = Muy importante

La sumatoria total debe ser igual a 1.0

~~///~~ Se clasifica cada factor, para determinar si es una amenaza o una oportunidad, en donde,

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

~~///~~ La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.

¹¹ Ibid., p. 31

✂ La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

8.9. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO MEFE

Como se puede observar en el cuadro 4, la influencia de los factores externos sobre Cootranur Ltda. da como resultado 2.83, el cual está por encima del promedio, además, teniendo en cuenta el análisis del medio externo se puede concluir que la empresa tiene mayores oportunidades que amenazas.

Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo MEFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICO			
Disponibilidad de crédito y tasas de interés	0,07	4	0,28
Modelo de Liberación Económica	0,02	3	0,06
Liberación del Precio del Combustible	0,08	1	0,08
Ley de Fronteras	0,06	3	0,18
SOCIAL			
Desempleo	0,05	2	0,1
Dependencia económica al ingreso	0,06	2	0,12
DEMOFIGURA			
Tasa de natalidad	0,02	2	0,04
Distribución poblacional	0,03	3	0,09
GEOFIGURA			
Expansión urbanística	0,04	3	0,12
Trazado vial	0,03	2	0,06
POLÍTICO			
Regulaciones gubernamentales	0,04	3	0,12
Reglamentación del servicio público	0,03	3	0,09
Renovación y reposición del parque automotor	0,06	1	0,06
Desintegración física del automotor	0,05	2	0,1
CULTURALES			
Movilidad urbana	0,06	4	0,24
Hábitos del usuario	0,08	4	0,32
TECNOLÓGICAS			
Avances en los sistemas de informática y telecomunicación	0,05	3	0,15
Industria automotriz	0,08	4	0,32
ECOLÓGICO AMBIENTALES			
Gas natural vehicular	0,06	4	0,24
Contaminación	0,03	2	0,06
TOTAL	1.0	---	2.83

9. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA

9.1 CAPACIDAD DIRECTIVA:

Cootranur Ltda. posee un proceso de planeación a corto y mediano plazo que lo realizan cada año en la Asamblea general de socios y la toma de decisiones se hace por consenso es esta reunión.

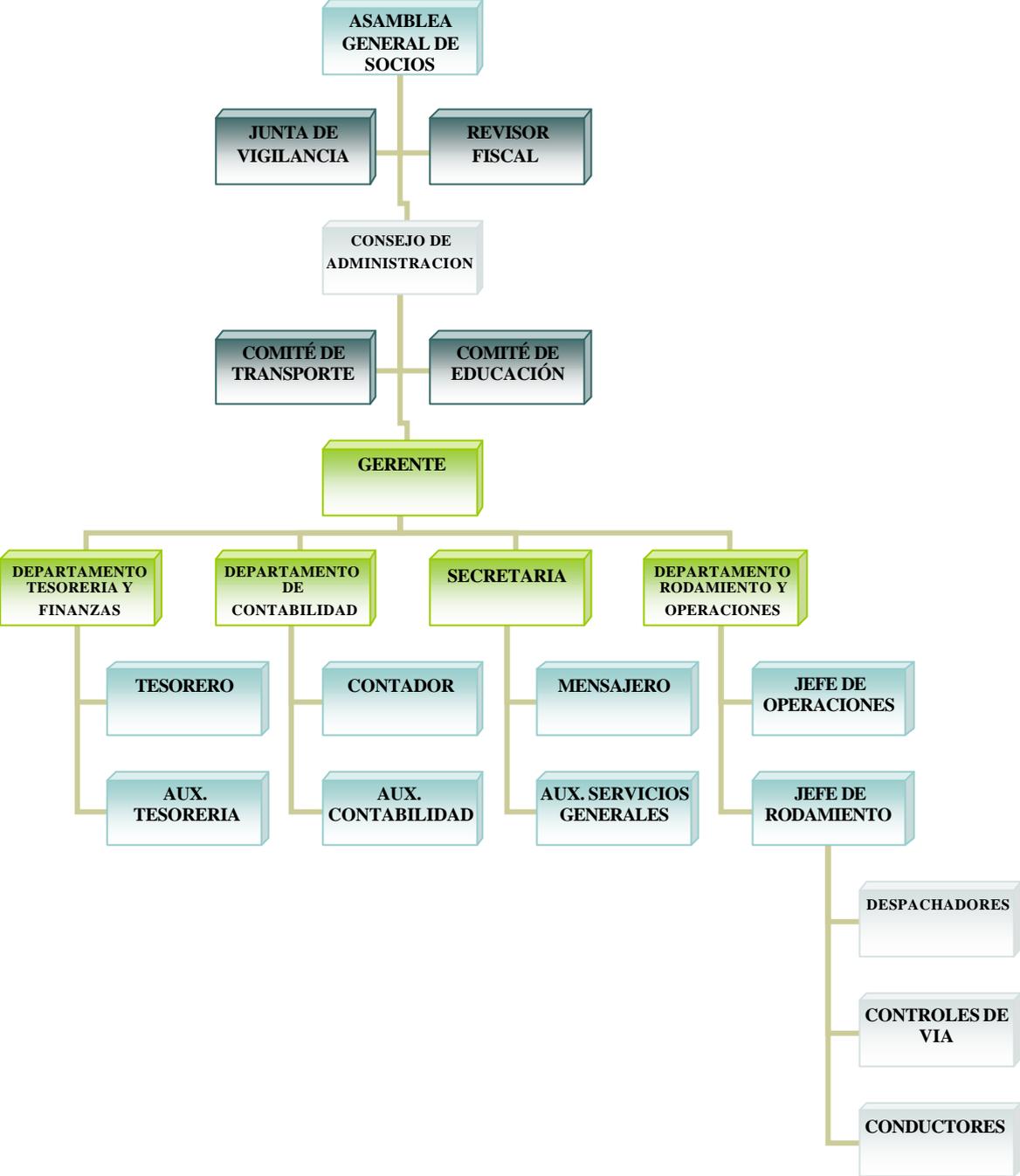
La empresa no cuenta con una definición clara de visión, misión, principios corporativos, estrategias que le permita aplicar en el desarrollo de una adecuada administración y así competir en el sector y anticiparse a las necesidades del usuario.

El Consejo de Administración en muchas ocasiones no analiza los factores externos, las consecuencias, ni el grado de aceptación que tendrán las decisiones adoptadas cuando se presenta un problema.

En la parte organizacional, Cootranur es una empresa que cuenta con un manual de funciones, el personal conoce sus funciones y responsabilidades; en el caso específico de los conductores conocen sus funciones, pero solo se queda plasmado en el papel, porque la gran mayoría de ellos los incumplen. Además, el personal ha mecanizado sus actividades laborales y no cuenta con la orientación necesaria que le permita la mejor ejecución de sus funciones.

La estructura organizacional corresponde a una división por departamentos que permite una estrecha supervisión por parte del gerente a los empleados y una rápida comunicación entre los empleados y los asociados. Su estructura no es la más adecuada ya que carece de un departamento de personal el cual debe encargarse del proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal y de otros aspectos como la capacitación al personal, la evaluación del desempeño en los niveles administrativo y operativo. El siguiente esquema muestra el organigrama de Cootranur Ltda.

Figura 1. Organigrama: Cootranur Ltda.



La dirección de la empresa propicia un buen ambiente de trabajo, el flujo de información y comunicación es rápido y se lo hace de forma escrita en la mayoría de ocasiones. El proceso de toma de decisiones es a nivel directivo y el poder está centralizado en la Asamblea general de Socios, que en muchas ocasiones restringe el desarrollo de planes y proyectos.

9.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

La capacidad competitiva se puede describir como el desempeño exitoso de una empresa en el mercado, de acuerdo con los cursos de acción que lo diferencian de los competidores.

En la actualidad el sector de transporte público colectivo de pasajeros está conformado por cuatro empresas en la ciudad de Pasto, Cooperativa Americana, Transportadora Autobuses del Sur y Cootranur que tienen una trayectoria en el mercado de más de treinta años y Transporte Ejecutivo con cuatro años en el mercado.

El Figura 2, muestra la distribución de las personas encuestada referente a la pregunta ¿UTILIZA EL SERVICIO DE BUS PARA SU DESPLAZAMIENTO?, de las cuales el 34% no lo utilizan el servicio de bus, equivalente a 132 personas y de las personas que utilizan el servicio de bus corresponde al 66%, es decir, 252 personas.

Figura 2. ¿Utiliza el servicio de bus para su desplazamiento?



Las encuestas aplicadas a la población de Pasto muestran la posición de Cootranur en el mercado y la relación con los usuarios.

De acuerdo con el cuadro 5 los usuarios que solo reconocen una empresa de transporte urbano en Pasto son aproximadamente el 20%, los que identifican todas las empresas de transporte urbano son el 19%, los que reconocen las empresas de buses urbano en una asociación de diferentes combinaciones son el 52% y las personas que no saben o no responde tan solo es el 9.1% del total de encuestados; de esta manera Cootranur Ltda. presenta una ventaja porque es reconocida en el mercado y de esta manera se puede lograr una diferenciación frente a la competencia.

Cuadro 5. ¿Qué empresas de buses urbanos conoce?

EMPRESA	NO. DE USUARIOS	PORCENTAJE
Americana	9	3,6
Autobuses del Sur	8	3,2
Cootranur	26	10,3
Tesa	7	2,8
Todas	48	19
Americana, Autobuses y	41	16,3
Cootranur	49	19,4
Americana, Cootranur y Tesa	41	16,3
Americana y Cootranur	23	9,1
Ns/Nr		
TOTAL	252	100

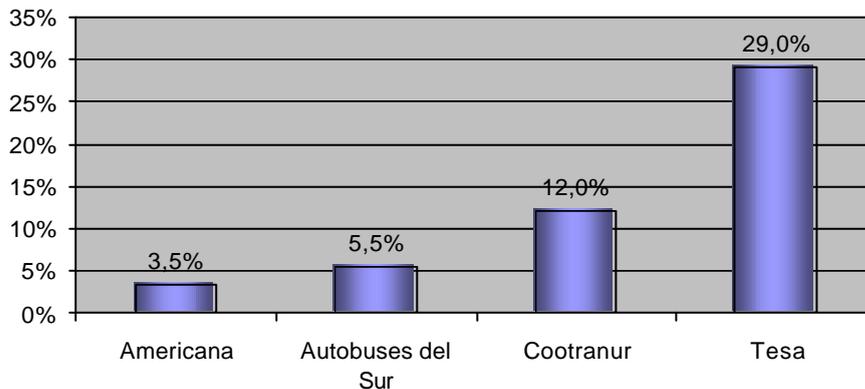
En el cuadro 6 se observa que la empresa de Transporte Ejecutivo tiene gran aceptación por parte de los usuarios aproximadamente en un 31%, esto obedece en gran medida al servicio diferenciado que presta, todo el parque automotor es nuevo, limpio y cómodo y los conductores son educados. En segundo lugar está Cootranur con un 22.2%, como razones principales de preferencia esta la cobertura, el servicio que presta y el parque automotor renovado. En tercer lugar está Americana con un 18.3% por el buen estado de los buses, el cubrimiento de zonas y la rapidez. En último lugar está Autobuses con un 8.3% de preferencia por su rapidez, el servicio es continuo y cómodo. El 11.5% de los usuarios considera que ninguna de las empresas de transporte antes mencionadas cumplen con sus expectativas porque prestan el mismo servicio sin diferenciación, no son eficientes y no cumplen con los requerimientos básicos de seguridad e higiene. Y finalmente un 9.1% no sabe o no responde. Este casi 20% de usuarios insatisfechos se considera como una oportunidad para Cootranur para lograr su lealtad.

Cuadro 6. De las empresas de buses que conoce, ¿cuál es la que más le gusta?

EMPRESA	No. DE USUARIOS	PORCENTAJE
Americana	46	18,3
Autobuses	21	8,3
Cootranur	56	22,2
Tesa	77	30,6
Ninguna	29	11,5
Ns/Nr	23	9,1
TOTAL	252	100

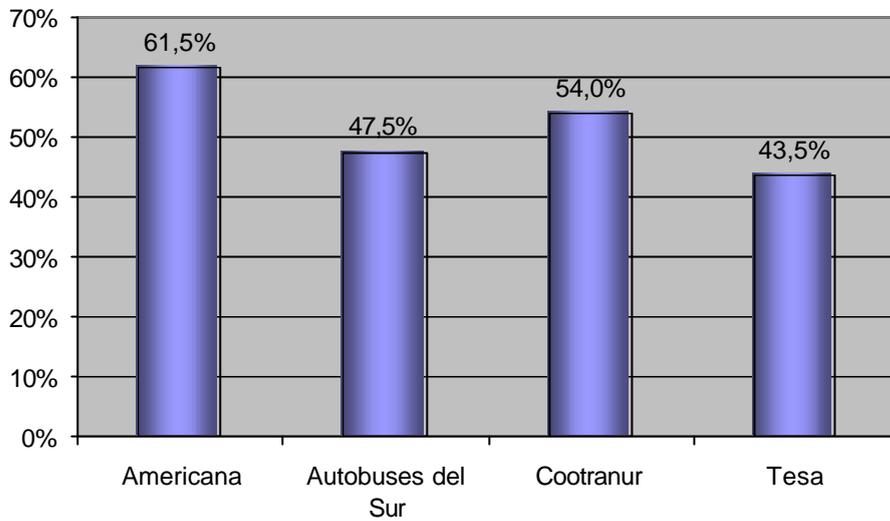
Califique a las empresas de transporte urbano de la ciudad de pasto, de acuerdo con el servicio que prestan. De acuerdo con los siguientes Figuras se puede concluir que Cootranur tiene un grado de aceptación por parte de los usuarios de un 66%, pero es preocupante que el 34% de los encuestados estén insatisfechos con su servicio. La empresa de mayor aceptación es Tesa con un 72.5%, le sigue Americana con un 65% y Autobuses del Sur con un 53%. De esta manera se puede observar que el sector transporte público es muy cerrado y sus usuarios son exigentes a la hora de utilizar el servicio, lo que implica un mayor reto para las empresas de transporte público en especial si Cootranur quiere marcar la diferencia.

Figura 3. Muy bueno



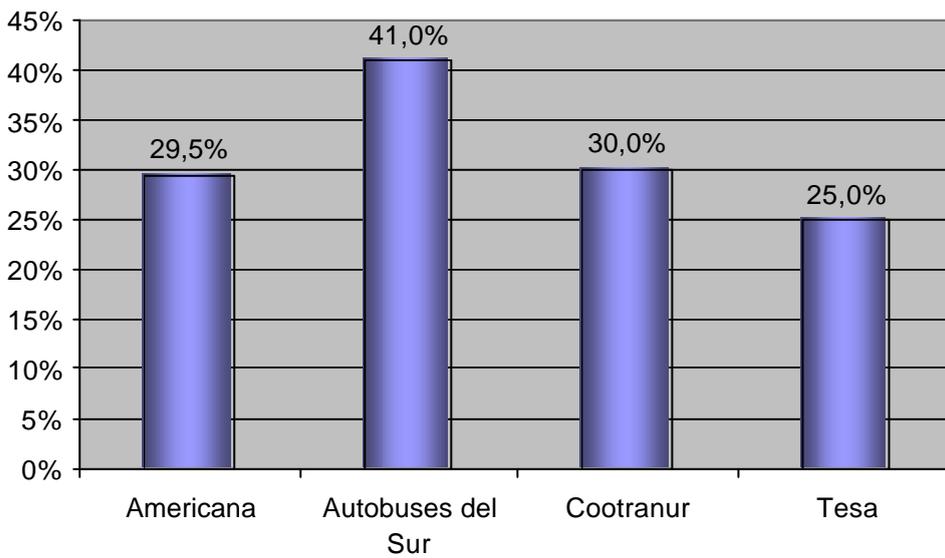
EMPRESA	CALIFICACIÓN MB
Americana	3,5%
Autobuses del Sur	5,5%
Cootranur	12%
Tesa	29%

Figura 4. Bueno



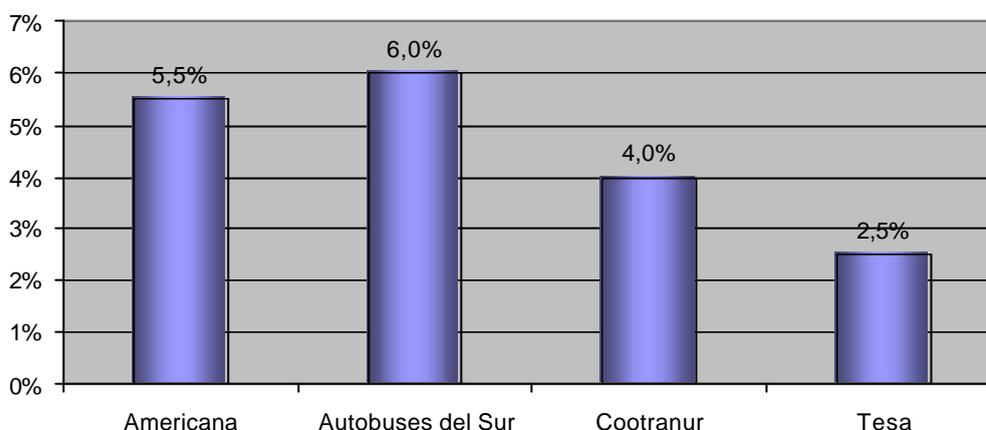
EMPRESA	CALIFICACIÓN
Americana	61,5%
Autobuses del Sur	47,5%
Cootranur	54%
Tesa	43,5%

Figura 5. Regular



EMPRESA	CALIFICACIÓN R
Americana	29,5%
Autobuses del Sur	41%
Cootranur	30%
Tesa	25%

Figura 6. Malo



EMPRESA	CALIFICACIÓN M
Americana	5,5%
Autobuses del Sur	6%
Cootranur	4%
Tesa	2,5%

Evalúe los siguientes aspectos de las empresas de buses urbanos, utilizando los siguientes calificativos: Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo. Como se observa en los cuadros 7, 8, 9 y 10 la empresa mejor calificada por los usuarios es Tesa, ya que en los ocho factores analizados es la que posee un mejor porcentaje por cada ítem bajo los calificativo de Muy bueno y Bueno. Con respecto a Cootranur, la empresa ocupa un lugar intermedio de aceptación, pero el porcentaje de calificativos como Regular y Malo son elevados, caso concreto con los que se refieren a seguridad, trato del conductor, paraderos apropiados y rapidez que hacen que el usuario prefiera otras opciones de transporte como el taxi colectivo y/o el servicio de otra empresa.

Por lo tanto, Cootranur tiene un desempeño aceptable en el mercado, está inmersa en un sector competitivo que hace necesario mejorar las falencias antes

mencionadas para lograr un servicio diferenciado y la lealtad de los usuarios, con base en el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia.

Cuadro 7. Cooperativa americana

FACTOR	MB %	B %	R %	M %	TOTAL %
Cumplimiento	2,6	75,5	19,9	2,0	100
Limpieza	4,0	50,8	37,7	7,5	100
Presentación buses y busetas	7,7 6,1	61,5 59,4	29,2 29,9	1,5 4,6	100 100
Horario	3,6	53,9	34,2	8,3	100
Seguridad	1,5	46,4	37,8	14,3	100
Trato del Conductor	1,6	45,6	26,9	25,9	100
Paraderos apropiados	5,7	49,7	34,7	9,8	100
Rapidez					

Cuadro 8. Autobuses del sur

FACTOR	MB %	B %	R %	M %	TOTAL %
Cumplimiento	6,1	61,5	28,5	3,9	100
Limpieza	5,0	49,2	37,0	8,8	100
Presentación buses y busetas	10,2 10,5	62,1 54,1	26,6 24,3	1,1 11,0	100 100
Horario	4,5	50,8	35,0	9,6	100
Seguridad	2,7	38,5	42,9	15,9	100
Trato del Conductor	38,0	36,3	25,1	0,6	100
Paraderos apropiados	10,2	45,2	32,8	11,9	100
Rapidez					

Cuadro 9. Transporte ejecutivo

FACTOR	MB %	B %	R %	M %	TOTAL %
Cumplimiento	17,9	64,9	14,9	2,4	100
Limpieza	29,3	56,9	13,2	0,6	100
Presentación buses y busetas	34,3 13,0	53,0 56,8	10,2 23,1	2,4 7,1	100 100
Horario	13,4	62,2	20,7	3,7	100
Seguridad	17,6	51,8	21,8	8,8	100
Trato del Conductor	9,8	56,1	23,2	11,0	100
Paraderos apropiados	16,4	54,5	22,4	6,7	100
Rapidez					

Cuadro 10. Cootranur

FACTOR	MB %	B %	R %	M %	TOTAL %
Cumplimiento	11,9	71,5	15,0	1,6	100
Limpieza	12,8	58,2	24,5	4,6	100
Presentación buses y busetas	18,1	60,1	19,7	2,1	100
Horario	12,8	63,3	17,9	6,1	100
Seguridad	7,3	51,8	34,6	6,3	100
Trato del Conductor	3,1	45,4	35,6	16,0	100
Paraderos apropiados	2,1	46,6	33,0	18,3	100
Rapidez	10,5	49,2	33,0	7,3	100

9.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Mediante la evaluación de la capacidad financiera por medio del estado de resultados, el balance general y algunos indicadores financieros se puede medir el atractivo que genera a los asociados y por ende su situación financiera actual.

Cuadro 11. Estado de resultados

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES URBANOS CIUDAD DE PASTO "COOTRANUR LTDA." NIT 891.200.581-9 ESTADO DE RESULTADOS ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE DE 2003		
INGRESOS		
OPERACIONALES		729.837.483,78
SERVICIOS TRANSPORTE	74.605.304,00	
OTRAS ACTIV. SERV. COMUNITARIOS	12.917.484.478,00	
CUOTAS ADMISION Y AFILIACION	213.614.014,00	
ADMINISTRACION Y SOSTENIMIENTO	264.289.836,00	
OTROS ADMINISTRATIVOS	48.153.485,00	
MENOS COSTO DE VENTAS		
COSTO DE PRESTACION DE SERVICIOS		28.545.886,00
COSTOS TRANSPORTE	28.545.886,00	
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		701.291.597,78
MENOS COSTOS Y GASTOS		
OPERACIONALES		649.063.595,00
GASTOS DE PERSONAL	261.519.355,00	
GASTOS GENERALES	332.122.555,00	
PROVISIONES	5.297.872,00	
DEPRECIACIONES	50.123.813,00	
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		52.228.002,78
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		28.568.077,97
FINANCIEROS	9.610.773,65	
DIVIDENDOS, PARTICIPACIONES Y EXCEDENTES	323.401,68	
ARRENDAMIENTOS	3.432.000,00	
UTILIDAD VENTA PROPIEDAD	1.030.000,00	
RECUPERACIONES	900.000,00	
DIVERSOS	13.271.902,64	
MAS AJUSTES DE EJERCICIOS ANTERIORES		1.358.802,00
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		31.660.479,02
GASTOS FINANCIEROS	12.078.288,02	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	18.044.711,00	
DIVERSOS	1.537.480,00	
EXCEDENTE DEL PERIODO		50.494.403,73

Cuadro 12. Balance General

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES URBANOS CIUDAD DE PASTO "COOTRANUR LTDA."		
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE 2003		
NIT 891.200.581-9		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible		398.325.846,01
CAJA	23.790.294,00	
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	374.535.552,01	
INVERSIONES		
INVERSIONES TEMPORALES	2.080.000,00	2.080.000,00
CARTERA DE CREDITO		
CREDITO CONSUMO GARANTIAS ADM	27.694.275,00	
CREDITO CONSUMO OTRAS GARANTIAS	489.067.662,00	
PROVISIÓN CREDITOS	- 5.297.872,00	
CUENTAS POR COBRAR		
CONVENIOS POR COBRAR	52.052.450,00	
ANTICIPOS AL PERSONAL	164.230,00	
CREDITOS A EMPLEADOS	25.459.416,00	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	9.040.771,00	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
TERRENOS	378.383.800,00	
EDIFICACIONES	223.204.784,00	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	19.122.173,00	
EQUIPO DE COMP Y COM	31.739.862,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	25.365.413,00	
EQUIPO DE TRANSPORTE	159.407.890,00	
ELEMENTOS DIDACTICOS	356.500,00	
BIENES DE FONDOS SOCIALES	100.000.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-146.857.645,92	
ACTIVOS DIFERIDOS		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	4.768.000,00	
CARGOS DIFERIDOS	12.548.538,00	
OTROS ACTIVOS		
BIENES DE ARTE Y CULTURA	300.000,00	
RESPONSABILIDADES PENDIENTES	283.000,00	
ACTIVOS DIVERSOS	1.465.461,00	
TOTAL ACTIVOS		1.808.674.553,09
PASIVO		

PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR		591.834.194,69
CUENTAS POR PAGAR CONTRATISTAS	3.511.806,00	
GASTOS CAUSADOS POR PAGAR	8.299.002,00	
PROVEEDORES	8.332.043,00	
RETENCION EN LA FUENTE - IND Y COM	6.146.503,00	
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	31.727.710,00	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	533.817.130,69	
PASIVO A LARGO PLAZO		
FONDOS SOCIALES		414.328.364,49
FONDO PARA SOLIDARIDAD	39.436.674,09	
FONDO BIENESTAR SOCIAL	1.156.189,58	
FONDO SOCIAL OTROS FINES ESP	24.119.161,45	
FONDO MUTUAL DE SOLIDARIDAD	37.604.161,07	
FONDO REPOSICIÓN AUTOMOTOR	21.725.000,00	
FONDO MUTUAL PARA OTROS FINES	290.287.178,30	
OTROS PASIVOS		29.616.663,80
OBLIGACIONES LABORALES CONS	29.616.663,80	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		49.130.735,00
OBLIGACIONES LABORALES	49.130.735,00	
TOTAL PASIVOS		1.084.909.957,98
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		555.244.384,41
APORTES SOCIALES	555.244.384,41	
RESERVAS		26.941.383,97
RESERVA PROTECCION APORTES SOCIALES	15.263.694,77	
RESERVA ESPECIAL	11.677.689,20	
FONDO DESTINACION ESPECÍFICA		103.891.510,00
FONDO PARA AMORTIZACION APORTES	3.891.510,00	
FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS	100.000.000,00	
SUPERAVIT DE PATRIMONIO		20.795.665,34
REVALORIZACION PATRIMONIO	20.795.665,34	
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANT.		- 33.602.752,34
EXCEDENTES Y/O PERD. EJERC. ANT	- 33.602.752,34	
RESULTADO DEL EJERCICIO		50.494.403,73
EXCEDENTES Y/O PERDIDAS DEL EJERCICIO	50.494.403,73	
TOTAL PATRIMONIO		723.764.595,11
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		1.808.674.553,09

9.3.1 Índices de liquidez

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{998.586.778,01}{591.834.194,69} = 1.69$$

$$\text{Activo Corriente} = 998.586.778,01$$
$$\text{Pasivo Corriente} = 591.834.194,69$$

La razón corriente indica que por cada peso (\$1) que la empresa deba en el corto plazo, cuenta con un peso y sesenta y nueve centavos (\$1.69) para respaldar sus obligaciones.

~~///~~ Respaldo de Activos Fijos

$$\text{Respaldo de Activos Fijos} = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{790.722.776,08}{591.834.194,69} = 1,34$$

Por cada peso de deuda a corto plazo, la empresa cuenta con \$ 0.34 centavos de respalde de activos fijos.

~~///~~ Capital de Trabajo Neto

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$
$$998.586.778,01 - 591.834.194,69 = 406.752.583,32$$

El capital de trabajo neto para realizar inversiones o autofinanciación en el corto plazo es de \$ 406.752.583,32

9.3.2 Índices de endeudamiento

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} = \frac{723.764.595,11}{1.808.674.553,09} = 0.40$$

Por cada peso invertido en la empresa, cuarenta centavos pertenecen a los asociados.

~~///~~ Grado de Endeudamiento total

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{1.084.909.957,98}{1.808.674.553,09} = 60$$

El grado de endeudamiento de la empresa refleja la participación de los acreedores en un 60% del financiamiento total de la organización, es decir, que existe una buena garantía para obtener mayores créditos con las entidades financieras.

9.3.3. Índices de rentabilidad

~~///~~ Margen Bruto de Utilidad

$$\frac{\text{Utilidad bruta} * 100}{\text{Ingresos operacionales}} = \frac{701.291.597,78}{729.837.483,78} = 96.1\%$$

Los ingresos de la empresa generaron un 96.1% de utilidad bruta.

~~///~~ Margen de Utilidad Operacional

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos operacionales}} = \frac{52.228.002,78}{729.837.483,78} = 7.16$$

El resultado anterior muestra que la utilidad operacional corresponde al 7.16%, debido a los altos costos y gastos operacionales de la empresa.

~~///~~ Margen Neto de Utilidad

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}} = \frac{50.494.403,73}{729.837.483,78} = 6.92$$

El margen neto de utilidades mide el porcentaje de ingresos después de deducir todos los gastos, incluyendo los impuestos; en este caso es de 6.92%, lo cual indica que la empresa no ha utilizado de la mejor forma sus recursos.

9.3.4 Indicadores de actividad:

~~///~~ Rotación de Activo Total

$$\frac{\text{Ingresos Operacionales}}{\text{Total Activos}} = \frac{729.837.483,78}{1.808.674.553,09} = 0,40 \text{ Veces}$$

Los activos totales de la empresa rotaron cero punto cuatro veces al año, su mínimo movimiento se justifica por ser una empresa de servicios y sus activos en mayor proporción corresponden a Propiedad, planta y equipo.

9.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

De acuerdo con el estudio realizado del sector transporte público colectivo, se puede afirmar que Cootranur cuenta con el mismo nivel tecnológico de la competencia como se muestra en el Cuadro 13, siendo Chevrolet la marca más representativa entre las cuatro empresas, seguida por Agrale entre otras marcas. El estado de funcionamiento del parque automotor es bueno (Ver Figura 5 y 6), además, cada año están obligados a presentar la revisión técnica que exige la secretaria de tránsito y por parte de la empresa se realiza revisiones periódicas del estado del automotor en cuanto a silletería, registradora, timbres, luces y llantas.

Cuadro 13. Distribución del parque automotor por empresa y marca

MARCA	COOPERATIVA AMERICANA	AUTOBUSES DEL SUR	TESA	COOTRANUR	TOTAL
AGRALE	30	4	6	9	49
CHEVROLET	87	57	64	126	331
DINA	2	-	-	1	3
DODGE	13	4	-	8	25
HINO	12	4	1	2	19
HYUNDAI	-	-	1	-	1
INTERNATIONAL	31	14	-	3	48
MITSUBISHI	-	1	-	-	1
NISSAN	-	-	-	1	1
TOTAL	175	84	72	150	481

Fuente: Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal.

Figura 7. Terminal ruta 2 Ciudadela Estudiantil Villa Flor II



Figura 8. Terminal ruta 1 Santa Mónica



9.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo con la metodología establecida y en común acuerdo con la parte directiva de la empresa y con los trabajadores se realizaron seis talleres con un grupo de treinta personas por cada taller y tres sesiones con el consejo de administración y la gerencia dando como resultado la siguiente información:

El clima de trabajo es bueno y esto hace que el personal administrativo se sienta motivado y sus relaciones interpersonales sean cordiales.

Entre los trabajadores de la parte operativa de la empresa existe buenas relaciones, no hay una motivación distinta al salario y no se facilita la creación de grupos informales que fomenten la integración entre ellos.

El personal de Cootranur no recibe ninguna capacitación por parte de la empresa, no existe una retroalimentación constante de las actividades que realizan, solo se lleva a cabo la retroalimentación cuando existe algún inconveniente.

El parque automotor lo componen 150 vehículos entre buses y busetas, que se distribuyen en seis grupos de 25 vehículos por cada ruta, a cada bus se le determina en el puesto de control el tiempo reglamentario para cada vuelta, si el conductor excede el tiempo de recorrido se hará acreedor a una sanción llamada cuadro, que acumulados en una semana ocasionan una suspensión para el conductor de la siguiente manera:

Acumulación de:

13 cuadros semanales: 4 días de suspensión,

14 cuadros semanales: 5 días de suspensión,

15 a 20 cuadros semanales: 8 días de suspensión,

21 a 25 cuadros semanales: 15 días de suspensión,

26 ó Más cuadros semanales: Se cancela el permiso.

Se presenta una debilidad en la vigilancia efectiva al personal operativo, se registran fallas al marcar cuadros y preferencias con conductores para aplicar la sanción correspondiente.

Cada vehículo tiene un conductor titular que firma contrato con la empresa por el tiempo que el socio estime conveniente y también se cuenta con unos conductores turneros que se encargan de reemplazar al conductor titular en ocasiones esporádicas, su función es cumplir con los recorridos y las normas preestablecidas por la Empresa en las cuales se presenta el incumplimiento en los tiempos, malas relaciones con los usuarios, no presentarse a tiempo en el despacho correspondiente o presentarse en estado de embriaguez.

Las políticas salariales están dentro de la ley, todos los que laboran en la empresa reciben sus prestaciones sociales, ofreciendo estabilidad laboral de acuerdo con su comportamiento y desempeño en el trabajo. Cootranur ha determinado un sistema de sanciones cuando el trabajador infringe el reglamento interno de trabajo y las recompensas quedan en manos de los asociados para con sus conductores. Todos los empleados reciben dos dotaciones al año que consisten en un pantalón, una camisa y un par de zapatos en el caso de los hombres y las mujeres reciben un vestido completo y un par de zapatos, los cuales se reparten en Junio y en Diciembre.

~~///~~ **Pasos para desarrollar la matriz MEFI**

~~///~~ Se elabora el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y se identifican las fortalezas y debilidades de la organización.

~~///~~ Se elabora una lista con los factores internos claves de éxito de la empresa.

~~///~~ Se pondera cada factor según su grado de importancia de 0 a 1.

~~///~~ = Poco importante

~~///~~ = Muy importante

~~///~~ La sumatoria total debe ser igual a 1.0

~~///~~ Se clasifica cada factor, para determinar si es una fortaleza o una debilidad, en donde:

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

~~///~~ La multiplicación de la ponderación por la clasificación corresponde a un resultado parcial llamado Valor Sopesado.

~~///~~ La suma de los resultados parciales para cada factor dará un resultado total; este puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5.

9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEF

Como se puede observar en la Matriz de Evaluación del Factor Interno, Cootranur tiene un resultado ponderado de 2.57, el cual está por encima del promedio, además teniendo en cuenta el diagnóstico de la empresa se observa que tiene mayores fortalezas que debilidades, pero se debe tener en cuenta que las debilidades que tienen son críticas especialmente las que se refieren con atención al usuario y a los empleados.

Cuadro 14. Matriz de evaluación del factor interno MEFI

FACTOR INTERNO	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Estructuración de planes a corto y mediano plazo	0.07	3	0.21
Buen ambiente de trabajo	0.06	3	0.18
No cuentan con una definición clara de visión, misión y objetivos	0.07	1	0.07
Carencia de un departamento de personal	0.06	1	0.06
No existen grupos informales	0.05	2	0.10
Aceptación en el mercado	0.07	3	0.21
Conocimiento de fortalezas y debilidades de la competencia	0.08	4	0.32
Inconformidad e insatisfacción de los usuarios	0.08	2	0.16
Paraderos inapropiados	0.05	2	0.10
El flujo de información es rápido	0.04	3	0.12
Reconocimiento del usuario	0.08	3	0.24
Capacidad financiera	0.10	4	0.40
Falta capacitación continua a los empleados activos y operativos	0.06	1	0.06
Adecuado sistema de sanción	0.07	4	0.28
No hay sistemas de recompensa	0.06	1	0.06
TOTAL	1.0	---	2.57

10. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

10.1 GENERALIDADES

El transporte es un medio de traslado de personas desde un lugar hasta otro. El transporte moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el movimiento de las personas para cubrir sus necesidades, facilitando la integración de zonas y regiones para un mejor desarrollo.

Unos de los modos disponibles para los desplazamientos entre las diferentes zonas de la ciudad de Pasto es el Transporte Público Colectivo Urbano, el cual se caracteriza por seguir rutas definidas, al que se accede mediante el pago de una tarifa fijada, horarios de servicio fijos y utilizar las calles de la ciudad compartiéndolas con el resto del tránsito.

El transporte público de la ciudad de Pasto, cuenta con cuatro empresas que ofrecen este servicio, ellas son: Cooperativa Americana Ltda., Autobuses del Sur Ltda., Transportes Ejecutivos S.A. y Cootranur Ltda., en el Cuadro No. 11 se relaciona el parque automotor y el tipo de vehículo que tiene cada una de las empresas.

El sector es cerrado debido a la alta competencia que existe en el medio y cada empresa cuida sus intereses.

Cuadro. 15. Distribución del parque automotor por empresa y tipo de vehículo

TIPO DE VEHÍCULO	COOPERATIVA AMERICANA	AUTOBUSES DEL SUR	TESA	COOTRANUR	TOTAL
BUS	114	46	0	68	228
BUSETA	61	38	72	82	253
TOTAL	175	84	72	150	481

Fuente: Secretaria de Transito y Transporte Municipal.

Los vehículos que integran el parque automotor de las cuatro empresas de transporte urbano masivo autorizadas por la Secretaria de Transito y Transporte, cuentan con una capacidad actual de 481 vehículos entre buses y busetas, con capacidades entre 39 y 29 personas respectivamente, distribuidos en 21 rutas, con un recorrido promedio diario por vehículo de 8 vueltas.

Cuadro 16. Pasto: transporte colectivo urbano de pasajeros movilizados

EMPRESA	PASAJEROS MOVILIZADOS POR DIA	PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO %
AMERICANA	78.300	40
COOTRANUR	63.623	32
AUTOBUSES	37.582	19
TESA	16.560	9
TOTAL	196.065	100

Considerando la información sobre los pasajeros movilizados por día se puede afirmar que el principal competidor y líder del sector por su participación relativa en el mercado es la empresa Americana con un 40%.

10.2 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA DE TRANSPORTE PÚBLICO

Existen once paraderos señalizados en la malla vial del centro de la ciudad y quince en las principales vías. La mayoría de las rutas usan el espacio público (vías) como lugar de estacionamiento terminal.

Actualmente las empresas de transporte público colectivo urbano que cubren las 21 rutas dentro de la ciudad, prestan el servicio con vehículos tipo bus y buseta. La edad promedio de los vehículos que prestan el servicio de transporte público colectivo urbano es: Cooperativa Americana, 9.9 años; Autobuses del Sur, 9.5 años; Tesa, 2.8 años; Cootranur Ltda., 10.5 años. Con lo anterior se establece que la edad promedio del parque automotor es de 9 años. (Fuente: Secretaria de tránsito y transporte municipal)

10.2.1 Terminales. Se detectaron 24 terminales que aunque cuentan con algunos servicios, no se pueden considerar como verdaderos terminales de transporte por cuanto no están debidamente diseñados para el ascenso y descenso de pasajeros, para el servicio a conductores, para el servicio a vehículos ni para el funcionamiento de cada empresa de transporte público colectivo urbano. La relación de terminales de transporte público colectivo urbano se presenta en el Cuadro 17 y en el Cuadro No. 18 se incluyen las principales características que permite realizar una descripción de cada terminal.

Cuadro 17. Listado de terminales de transporte público colectivo urbano

No	UBICACIÓN DEL TERMINAL	EMPRESA
1	Parque obonuco	COOTRANUR
2	Barrio Altamira - Calle 2 sur	COOP. AMERICANA
3	Barrio Anganoy - Kra 37 B	COOTRANUR
4	B. Nva. Colombia Calle 1A -Kra 14	COOP. AMERICANA
5	Santa Mónica Calle 21E # 10 E - 5	COOTRANUR
6	Villa Flor II -Centro Educativo Ciudadela	COOTRANUR
7	Quintas de San Pedro	COOP. AMERICANA
8	Pandiaco- kra 44	TODAS
9	Estación de Servicio de Daza	TESA
10	Parque de Catambuco	COOTRANUR
11	Parque de Catambuco	TESA
12	Genoy - cerca al parque ppl.	AUTOBUSES DEL SUR.
13	Jamondino	AUTOBUSES DEL SUR.
14	Jongovito-Pasando el parque	AUTOBUSES DEL SUR.
15	Celaduria de Corponariño	TESA
16	Buesaquillo -Frente iglesia	COOP. AMERICANA
17	Parque La laguna	COOP. AMERICANA
18	Parque Cabrera	COOP. AMERICANA
19	La Minga -Mz17-Cs14	COOP. AMERICANA
20	Chambu- Mz40	COOTRANUR
21	Frente Escuela Nuevo Sol	TESA
22	Nueva Aranda Mz H3 - Cs 19	AUTOBUSES DEL SUR.
23	Sol de Oriente - Mz T - C 27	COOTRANUR
24	Villanueva - Kra 25	COOP. AMERICANA

Fuente: Secretaria de Transito y Transporte Municipal.

Cuadro 18. Principales características de los terminales de transporte público colectivo urbano

NO	UBICACIÓN DEL TERMINAL	OFICINA	ESTACIONAMIENTO	ÁREA	TIPO DE SUELO	SERVICIO DE BAÑO	SERVICIO DE RESTAURANTE
				m ²			
1	Parque obonuco	Si	Espacio público	600	Adoquin - Tierra	Si	Si
2	Barrio Altamira - Calle 2 sur	Si	Espacio público	800	A-Afirmado	Si	Si
3	Barrio Anganoy - Kra 37 B	Si	Espacio público - en vía	60	F-Flexible	Si	Si
4	B. Nva. Colombia Calle 1A -Kra 14	Si	Espacio público - en vía	100	Afirmado Flexible	Si	Si -Caseta
5	Santa Mónica Calle 21E # 10 E - 5	Si	Propio -cerrado	2500	Afirmado	Si	Si
6	Villa Flor II -Centro Educativo Ciudadela	Si	Espacio público	600	Afirmado	Si	Si
7	Quintas de San Pedro	Si	Espacio público - en vía	60	Concreto	Si	
8	Pandiaco- kra 44	No	Espacio público - en vía	60	Concreto	NO	Si -Caseta
9	Estación de Servicio de Daza	No	Estación de Servicio	300	Afirmado	NO	Si -Caseta
10	Parque de Catambuco	Si	Espacio público - en vía	600	Adoquin	Si	Si
11	Parque de Catambuco	Si	Espacio público - en vía	240	Adoquin	Si	Si
12	Genoy - cerca al parque ppl.	Si	Espacio público - en vía	40	F-Flexible	Si	Si
13	Jamondino	Si	Espacio público - en vía	120	Tierra	Si	Si
14	Jongovito-Pasando el parque	Si	Espacio público - en vía	100	Tierra	Si	Si
15	Celaduría de Corponariño	No	Espacio público - en vía	120	F-Flexible	SI	No
16	Buesaquillo -Frente iglesia	Si	Espacio público	240	Tierra	Si	Si -Caseta
17	Parque La laguna	Si- B/Popular	Espacio público - en vía	30	Adoquin	Si	Si
18	Parque Cabrera	Si- B/Popular	Espacio público - en vía	30	Adoquin	Si	Si
19	La Minga -Mz17-Cs14	Si	Espacio público	200	Tierra	Si	Si - Tienda
20	Chambu- Mz40	Si	Bahía- Espacio público	400	Concreto	Si	Si
21	Frente Escuela Nuevo Sol	Si	Espacio público - en vía	120	Concreto	Si	Si
22	Nueva Aranda Mz H3 - C 19	Si	Bahía- Espacio público	90	Concreto	Si	Si
23	Sol de Oriente - Mz T - C 27	Si	Espacio público - en vía	40	Tierra	Si	No
24	Villanueva - Kra 25	Si	Espacio público - en vía	120	Tierra	Si	Si

Fuente: Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal.

10.3 COMPETIDORES EXISTENTES

Se refiere a la forma de contratación colectiva para la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Pasto.

10.3.1 Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. Cooperativa Americana obtuvo su licencia de funcionamiento para operar como empresa terrestre automotor con radio de acción urbana en la ciudad de Pasto en Septiembre de 1972, emitida por el Instituto Nacional de Transporte Regional Nariño y Putumayo.

Con respecto a la parte administrativa de la empresa se cuenta con un proceso de planeación a corto y mediano plazo, la definición formal de metas, objetivos, toma de decisiones y otros procesos son realizados anualmente en la Asamblea de Socios y se hace por consenso. Actualmente, su representante legal es el Señor Laureano Gómez.

En el área operativa la frecuencia de despacho de los buses es de 5 minutos en promedio, la empresa cuenta con un parque automotor de ciento setenta y cinco (175) vehículos distribuidos en siete rutas que se detallan a continuación con los puntos más relevantes de cada ruta.

?? **Ruta 6.** Sale del Terminal ubicado en el Barrio La Minga hace un recorrido por el Parque Bolívar, Amorel Centro, Parque Infantil, Avenida de los Estudiantes, Universidad de Nariño y termina su recorrido en Postobón para realizar su regreso hasta el Terminal de salida. Su longitud es de 18 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 7.** Inicia su recorrido en el Barrio Quintas de San Pedro, Bombona, Avenida Santander, Terminal de Transporte y finaliza en el Barrio el Tejar. Su longitud es de 14 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 8.** Comienza en el Barrio Caicedo, sigue por el Colegio la Norma, la calle 15 con 24, Avenida Champagnat y termina en el Barrio Villaflores II. Con una longitud de 18 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 9.** Empieza su recorrido en La Laguna, Parque Bolívar, Mercado Potrerillo, Avenida Champagnat, Colegio San Juan Bosco, Calle 20 con 27, Colegio la Normal y termina en el Barrio Panorámico. Su longitud es de 23 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 10.** Su Terminal se encuentra en el Barrio Aranda, con una trayectoria por el Barrio corazón de Jesús, Los Dos Puentes, Avenida Champagnat, Mercado Potrerillo y Mocondino. Su longitud es de 27 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 11.** Sale del Barrio Altamira, sigue por Tamasagra, San Andresito, Avenida Champagnat, Mercado Potrerillo y Barrio La Carolina. Tiene una longitud de 20 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 15.** Inicia su recorrido en Buesaquillo, Parque Bolívar, San Juan Bosco, Amorel centro, San Andresito, Agualongo, Tamasagra, Torobajo. Su longitud es de 24 Km. de Terminal a Terminal.

10.3.2 Autobuses del Sur Ltda. Autobuses del Sur fue fundada en 1958, cuenta con una estructura organizacional definida por el órgano de mayor autoridad que es la Asamblea General, Revisor fiscal, Junta directiva, Gerente, Secretaria, Área financiera y el Área operativa.

Cuenta con una planeación a corto, mediano y largo plazo, además, cuentan con planes de contingencia y por lo tanto sus decisiones son tomadas de acuerdo con el medio en el que operan. Su representante legal es el Señor Guillermo Valencia.

En el área operativa la frecuencia de despacho de los buses es de 5 minutos en promedio, la empresa cuenta con un parque automotor de ochenta y cuatro (84) vehículos distribuidos en tres rutas que se describen a continuación con los puntos de referencia más importantes.

?? **Ruta 12.** Sale del Terminal ubicado en Jamondino Alto, pasa por Chapal, Amorel centro, Parque Infantil, Universidad Mariana y Torobajo. Su longitud es de 22 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 13.** Comienza su recorrido en el corregimiento de Genoy, sigue por Torobajo, Hospital San Pedro, Bomboná, San Andresito, Avenida Champagnat, mercado Potrerillo, Terminal de transportes y Jamondino alto. Su longitud es de 24 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 14.** Inicia su recorrido en Jongovito, sale a la Panamericana, Colegio la Normal, San Andresito, Avenida Champagnat, Mercado Potrerillo y Miraflores. Su longitud es de 23 Km. de Terminal a Terminal.

10.3.3 Transportes Ejecutivos S.A. TESA es una empresa relativamente nueva en el mercado de transporte público, surge como una propuesta al transporte ejecutivo en el año de 1990 pero empieza a operar como tal en el año 2000.

Presenta un estilo de dirección democrático, con planes a corto, mediano y largo plazo, tiene una estructura organizacional flexible, toma de decisiones por consenso de los accionistas, personal motivado y capacitado. Su representante legal es el Señor Edgar Parra.

En el área operativa, la frecuencia de despacho de las busetas se realiza en promedio cada 5 minutos, su parque automotor esta conformado por 72 vehículos repartidos en cuatro rutas de la siguiente manera con puntos de referencia para cada ruta.

?? **Ruta 18.** Sale del Terminal situado en Corponariño, hace un recorrido por Bavaria, San Juan Bosco, avenida Santander, Iglesia La Merced, Barrio La Aurora, Mariluz, Maridíaz, Parque Nariño, Iglesia La Merced, Avenida Champagnat y regresa a Corponariño. Su longitud es de 22 Km.

?? **Ruta 19.** Comienza su recorrido en el Barrio Nuevo Sol, sigue hasta llegar al Barrio Corazón de Jesús, Iglesia La Merced, Santiago, Bomboná y La Alcaldía. Su longitud es de 19 Km. de Terminal a Terminal.

?? **Ruta 20.** Su Terminal se encuentra en Chimayoy, tiene como trayectoria el Barrio Santa Rita, Maridíaz, Avenida Santander, Avenida Champagnat, Santiago, Parque Infantil y Chimayoy. Su longitud es de 22 Km.

?? **Ruta 21.** Su recorrido empieza en Catambuco, Chapal, Amorel Centro, Avenida Boyacá, Colegio la Normal, Panamericana, Barrio la Aurora, San Andresito y Catambuco. Su longitud es de 21 Km.

10.4 COMPETIDORES SUSTITUTOS

Se refiere a la forma de contratación individual para la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Pasto.

En esta forma de contratación el usuario hace uso de un vehículo para su movilización hacia un determinado sitio a cambio de una tarifa establecida.

Para atender la demanda de transporte público de pasajeros, están autorizadas siete empresas. En el siguiente cuadro se relacionan las Empresas de Taxis urbanos y se muestra el crecimiento del parque automotor en la ciudad de Pasto.

Cuadro 19. Pasto: empresas de taxis urbanos

	EMPRESAS	No. VEHICULOS	
		1993	2003
1	AUTOPASTO	166	180
2	COONARTAX LTDA.	201	479
3	COOTAXLUJO	282	313
4	EMPRESA GALENA S.A.	101	521
5	EXPRESO JUANAMBÚ S.A.	412	916
6	FLOTA GALERAS S.A.	160	550
7	FLOTA GUAITARA S.A.	133	83
TOTAL		1.455	3.042

En los últimos diez años, se incrementó el parque automotor de las empresas de taxi en un 48%. Sin embargo, existe una sobre oferta del servicio y por lo tanto se decidió congelar el parque automotor de taxis indefinidamente. Únicamente, se permite el ingreso de vehículos por concepto de reposición de los vehículos que han terminado su vida útil en el servicio.

Una consecuencia de este crecimiento desmedido es el surgimiento de taxis colectivos, que de una manera ilegal ofrecen esta clase de servicio sin ninguna reglamentación a los usuarios insatisfechos por el servicio de transporte urbano.

Las empresas de taxis de la ciudad de Pasto, cuentan con una planeación a corto, mediano y largo plazo en un 29% y una combinación de planeación a corto y mediano plazo del 71%; las decisiones, la definición formal de metas y objetivos lo realizan por consenso en la asamblea de socios en el caso de las empresas de sociedad limitada y en la asamblea general de accionistas en las empresas de sociedad anónima. (Fuente: Esta investigación. Encuesta a empresas de Taxi. Octubre 2004)

Consideran que su principal debilidad es la falta de capacitación del personal y que no cuentan con una organización administrativa adecuada. (Fuente: Esta investigación. Encuesta a empresas de Taxi. Octubre 2004)

El 86% afirma que la principal fortaleza de las empresas de buses está en su parque automotor y su participación en el mercado y el 24% opina que está en su parque automotor y la capacidad financiera. Y su principal debilidad está en la atención de los usuarios con un 57% y el 43% restante con la falta de eficiencia en el servicio. (Fuente: Esta investigación. Encuesta a empresas de Taxi. Octubre 2004)

10.5 USUARIOS

De acuerdo al estudio establecido se presentará el perfil de los encuestados que no utilizan el servicio de bus y posteriormente se hará un estudio más detallado de los usuarios que utilizan el servicio de bus y taxi donde se refleja sus preferencias y sus desacuerdos con este servicio. Retomando el Figura 9.

10.5.1 Usuarios que no utilizan el servicio de bus. Del 34% de personas encuestadas que respondieron No a la pregunta ¿Utiliza el servicio de bus para su desplazamiento?, se puede observar seis factores que inciden en esta respuesta y se enuncian a continuación con respecto a esta investigación:

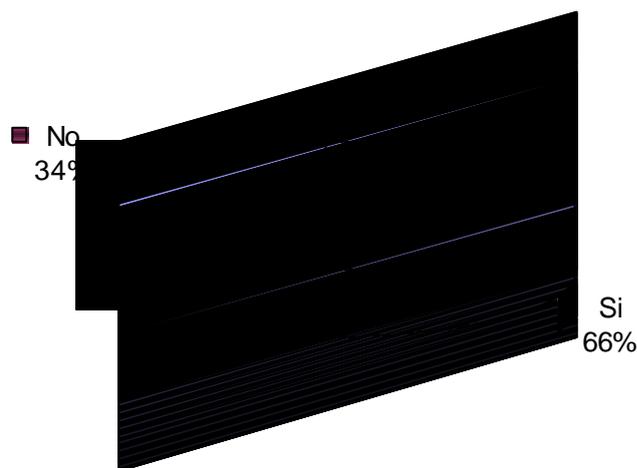
Este segmento de la población en la mayoría está constituido por personas que laboralmente hablando son trabajadores independientes en un 30.3% y dependientes en un 28.8%.

Hombres en un 66% y mujeres en un 34%; con edades entre los 18 y 35 años, con un estado civil de casados en un 51.5%

Nivel educativo repartido entre técnico 22%, profesional 21.2% y profesional con postgrado 22% y con ingresos familiares de 3 a 4 salarios mínimos con el 35.6%. Que utilizan otro medio de transporte para su desplazamiento.

Además, la tasa de motorización, tomando en cuenta los automóviles, las camionetas y las motocicletas, corresponde a: 116 vehículos por cada 1000 habitantes. La ocupación promedio de los automóviles corresponde a 2 personas; la de los taxis, a 1 persona (excluyendo al conductor); y la de las motocicletas a 2 personas. La proporción de taxis detectados sin ocupantes corresponde al 48.74%

Figura 9. ¿Utiliza el servicio de bus para su desplazamiento?



FUENTE: Secretaria de Tránsito y Transporte

10.5.2 Usuarios que utilizan el servicio de bus. De acuerdo con el estudio adelantado y según el Figura No. 4, el 66% de las personas encuestadas que utilizan diariamente el servicio de bus, en su mayoría son estudiantes con un 55%, le siguen los trabajadores independientes en un 17%, trabajadores dependientes en un 16%, amas de casa con un 11% y pensionados con 1%.

En su mayoría son mujeres las que utilizan este servicio en un 61.5% y los hombres en un 38.5%. Sus edades se concentran entre los 18 y 25 años con un 60%, el estado civil de solteros predomina en un 67.5%, los casados en un 26.6%. El nivel educativo se agrupa en bachilleres con un 34.1% y en estudiantes de pregrado en un 39.7%. Y sus ingresos familiares oscilan entre 1 y 2 salarios mínimos en un 52.8% y de 3 a 4 salarios mínimos en el 24.6%.

Lo cual permite concluir que el servicio de bus urbano lo utilizan en su mayoría jóvenes y que tiene un gran potencial Cootranur para desarrollar este mercado, se ratifica que esta dirigido a toda la población en general en especial a las personas de ingresos familiares, ya que el costo del pasaje es económico.

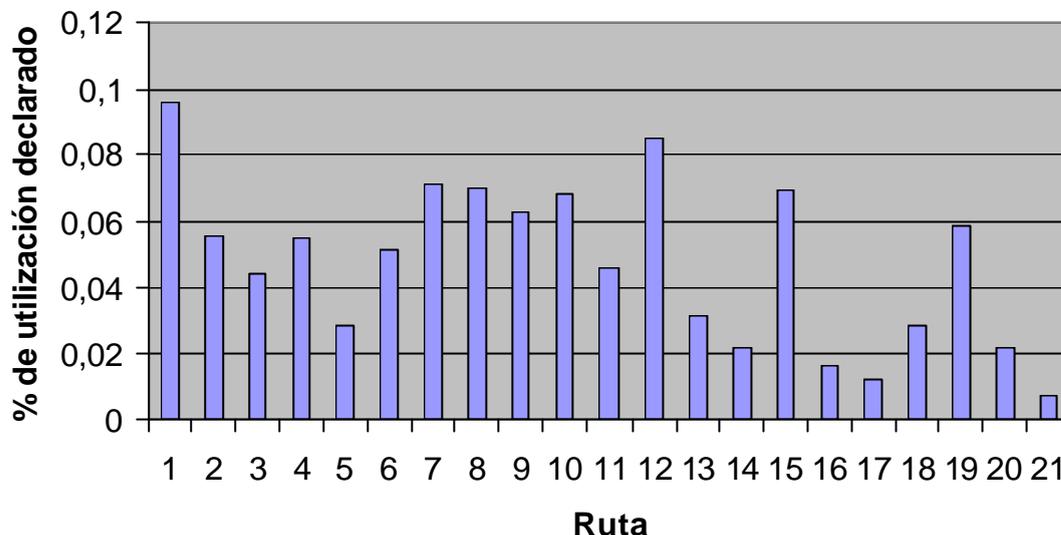
La frecuencia de uso del servicio de bus en el día es de cuatro veces con el 29.4%, dos veces el 30.6%, una vez el 19.4%, tres veces el 11.5% y más de cuatro veces el 9.1%.

Las personas encuestadas manifiestan que para su desplazamiento utilizan las siguientes rutas que se muestran en el Cuadro 19 y la figura 5

Cuadro 20. Rutas de bus

RUTA	%	RUTA	%
1	9.6	12	8.5
2	5.6	13	3.1
3	4.4	14	2.2
4	5.5	15	6.9
5	2.9	16	1.7
6	5.2	17	1.2
7	7.1	18	2.9
8	7.0	19	5.9
9	6.3	20	2.1
10	6.8	21	0.7
11	4.5	TOTAL	100%

Figura 10. ¿Cuál o cuales son las rutas de bus que utiliza diariamente?



A los usuarios de transporte urbano les gusta el cubrimiento que tienen las empresa en un 42.2%, seguido por el horario del 18%, lo que les disgusta del servicio en general es los conductores no capacitados en un 25%, la incomodidad en un 22.6% y el exceso de velocidad del 14%.

Del servicio de transporte ejecutivo, los usuarios afirmaron como la razón más importante para su uso la comodidad 45.6% y la rapidez del servicio el 20%.

Los usuarios manifiestan en el presente estudio una gran inconformidad por el servicio que reciben, lo cual confirma la utilización del taxi como transporte alternativo o sustituto.

La frecuencia de uso de taxi en la semana se realiza una vez el 43.7%, dos veces el 25%, más de cuatro veces 12.7%, tres veces el 12% y cuatro veces el 6.6%. La forma de contratación del servicio se hace de la siguiente manera: Colectiva 39.3%, individual y colectiva 34.1% e individual el 26.6%. Quedando ratificado de esta manera el uso de taxi colectivo frente a la demanda de los usuarios insatisfechos.

Del servicio que presta el taxi a los usuarios les gusta la rapidez el 32.5%, la comodidad el 16.3%, la eficiencia el 13.5% y una combinación entre comodidad y rapidez del 14.7%.

☞ Pasos para desarrollar la matriz de Perfil Competitivo

☞ El establecimiento de una serie de factores de éxito.

✍ La ponderación de cada factor de éxito por parte del competidor según su grado de importancia. Esta ponderación puede variar entre: 0.0 = Poco importante y 1.0 = Muy importante. Anotando que el total de esta columna debe ser igual a 1.0.

✍ La clasificación de los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada empresa se valora numéricamente así:

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

✍ La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa.

✍ La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil. La sumatoria puede variar entre 1 y 4, siendo el promedio 2.5

Cuadro 21. Matriz del perfil competitivo

FACTOR	POND	AMERICANA		AUTOBUSES		TESA		COOTRANUR	
		CLAS	RES	CLAS	RES	CLAS	RES	CLAS	RES
Cumplimiento	0,05	2	0,10	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Organización administrativa	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
T. H. Capacitado	0,05	2	0,10	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Parque automotor	0,20	4	0,80	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Capacidad financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Participación en el mercado	0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12	3	0,36
Satisfacción del cliente	0,10	2	0,20	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Experiencia	0,10	4	0,40	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Calidad del servicio	0,10	3	0,30	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Cobertura	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18
TOTAL	1	-	3,28	-	2,84		2,73		2,98

11. ANÁLISIS DOFA

El Análisis DOFA, representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete. Está diseñado para ayudar a la dirección a formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

11.1 Elaboración hoja de trabajo. Tomando como referencia la Matriz de Evaluación del Factor Interno y la Matriz de Evaluación del Factor Externo, se realizó la agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis a través de una hoja de trabajo que permita realizar la clasificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Cuadro 22. Análisis DOFA. Hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Disponibilidad de crédito y tasas de interés 2. Modelo de Liberación Económica 3. Ley de Fronteras 4. Distribución poblacional 5. Expansión urbanística 6. Regulaciones gubernamentales 7. Reglamentación del servicio público 8. Movilidad urbana 9. Hábitos del usuario 10. Avances en los sistemas de informática y telecomunicación 11. Industria automotriz 12. Gas natural vehicular	1. Liberación del Precio del Combustible 2. Desempleo 3. Dependencia económica al ingreso 4. Tasa de natalidad 5. Trazado vial 6. Renovación y reposición del parque automotor 7. Desintegración física del automotor 8. Contaminación
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Estructuración de planes a corto y mediano plazo 2. Buen ambiente de trabajo 3. Aceptación en el mercado 4. Conocimiento de fortalezas y debilidades de la competencia 5. El flujo de información es rápida 6. Reconocimiento del usuario 7. Capacidad financiera 8. Adecuado sistema de sanción	1. No cuentan con una definición clara de visión, misión y objetivos. 2. Carencia de un departamento de personal 3. No existen grupos informales 4. Inconformidad e insatisfacción de los usuarios 5. Paraderos inapropiados 6. Falta capacitación continua a los empleados administrativos y operativos 7. No hay sistemas de recompensa

11.2 REALIZACIÓN DOFA

Con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto, se realiza el Análisis DOFA, que consiste en relacionar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, originando de esta manera el primer acercamiento a la formulación de estrategias para Cootranur.

Cuadro 23. Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Disponibilidad de crédito y tasas de interés 2. Modelo de Liberación Económica 3. Distribución poblacional 4. Industria automotriz 5. Hábitos del usuario	1. Liberación del Precio del Combustible 2. Trazado vial 3. Renovación y reposición del parque automotor 4. Desintegración física del automotor
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Capacidad Financiera 2. Aceptación en el mercado 3. Estructuración de planes a corto y mediano plazo 4. Buen ambiente de trabajo 5. Conocimiento de fortalezas y debilidades de la competencia	1. Crear una estación de servicios o serviteca. (F1-2-3-5*O1-2-3) 2. Realizar capacitaciones en atención al cliente (F4-5*O5) 3. Prestar un servicio eficiente y competitivo (F5*O4)	1. Aumentar el monto del fondo de reposición (F1-3*A3-4) 2. Mejorar el sistema de tiempos de despachos (F2-4-5*A1-2)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No cuentan con una definición clara de visión, misión y objetivos. 2. Carencia de un departamento de personal 3. No existen grupos informales 4. Inconformidad e insatisfacción de los usuarios 5. Falta capacitación continúa a los empleados administrativos y operativos	1. Implementación del Benchmarking (D1-4-5*O1-2-3-4-5) 2. Crear un departamento de Personal (F2-3-5*O5)	1. Aplicar nuevos estilos gerenciales (D1-2-4-5*A2-3-4) 2. Entrada de nuevos buses cómodos, confortables y ahorradores de combustible (D4*A1-3)

12. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1 VISIÓN CORPORATIVA

En el 2014 ser líderes reconocidos por la excelencia en la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros en la ciudad de San Juan de Pasto, por las relaciones de equidad y respeto con nuestros colaboradores y por la confianza que generamos en nuestros usuarios y socios.

12.2 MISIÓN CORPORATIVA

Somos una Empresa que presta el servicio de transporte público colectivo urbano de pasajeros, que con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y socios, realizamos un manejo racional de los recursos para garantizar su vigencia en el mercado y agregando valor en la relación con los socios para contribuir al desarrollo de Colombia.

12.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

~~///~~ **Solidaridad.** Unión espontánea, de apoyo y con respaldo de los recursos enfocados en aras del mejoramiento socioeconómico del asociado.

~~///~~ **Honestidad.** Compromiso permanente con el cumplimiento de las normas éticas, técnicas, administrativas y financieras que regulan el desarrollo de la actividad de la empresa.

~~///~~ **Servicio.** Actitud y disposición permanente de colaboración, atención, y satisfacción de nuestros usuarios.

~~///~~ **Trabajo en Equipo.** Compromiso con un propósito común y mutua responsabilidad por los resultados obtenidos como equipo.

~~///~~ **Cumplimiento de Compromisos.** Reconocimiento de los derechos, deberes y obligaciones del asociado y del usuario como eje central de la organización.

12.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

~~///~~ Mantener a Cootranur dentro del mercado de transporte público como una empresa eficiente y competitiva.

~~///~~ Ampliar el mercado urbano y suburbano mediante el personal capacitado y con un parque automotor con tecnología de punta.

~~EE~~ Incrementar la satisfacción del usuario mediante la prestación de un servicio de calidad.

13. OPCIONES ESTRATEGICAS

13.1 ANALISIS ESTRATEGICO

13.1.1 Matriz del Grupo Consultor de Boston B.C.G. Por medio de este modelo, una organización clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocio teniendo en cuenta dos factores: su participación relativa en el mercado en relación con el líder y la tasa de crecimiento de la industria en la que funcionan esas Unidades Estratégicas de Negocio.

De acuerdo con lo establecido en el cuadro 16, la posición de participación relativa en el mercado de Cootranur con respecto al líder industrial es del 81%.

$$\text{Cootranur / Americana} = 63.623 / 78.300 = \mathbf{81\%}$$

Y con base en el cuadro 25, la tasa de crecimiento de la industria es de 6.47%. La cual se la calculó teniendo en cuenta el crecimiento del parque automotor de las distintas empresas de buses urbanos y el modelo geométrico

Cuadro 24. Taza de crecimiento .

ANO	x	x ²	Log y	x Log y
2001	1	1	2,59879051	2,59879051
2002	2	4	2,64542227	5,29084454
2003	3	9	2,66745295	8,00235886
2004	4	16	2,68214508	10,7285803
?	10	30	10,5938108	26,6205742

$$\text{Log } b = \frac{n \sum x \text{Log } y - \sum x \sum \text{Log } y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$\text{Log } b = 0,0272094391$$

$$r = (\text{Antilog de Log } b - 1) * 100$$

$$r = \mathbf{6.47}$$

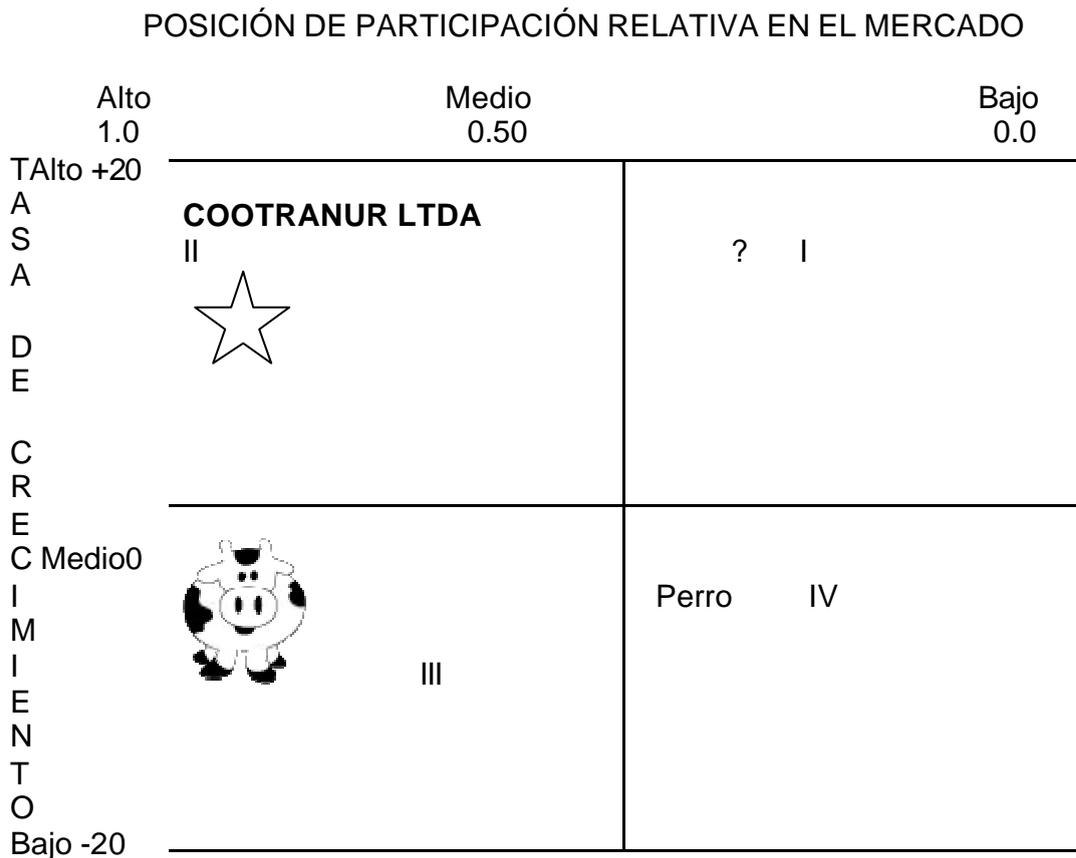
Cuadro 25. Crecimiento de la industria del parque automotor

AÑO	No. DE BUSES
2001	397
2002	442
2003	465
2004	481
TOTAL	1.785

FUENTE: Secretaria de Tránsito y Transporte

13.1.2 Matriz del grupo consultor de Boston BCG. COOTRANUR LTDA. Según la posición de Cootranur en la Matriz del Grupo Consultor de Boston BCG, se considera una “Estrella” porque representa una oportunidad a largo plazo en cuanto a crecimiento y utilidades, por lo tanto, se recomienda: Integración hacia atrás, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

Figura 11. Matriz del grupo consultor de Boston BCG. COOTRANUR LTDA

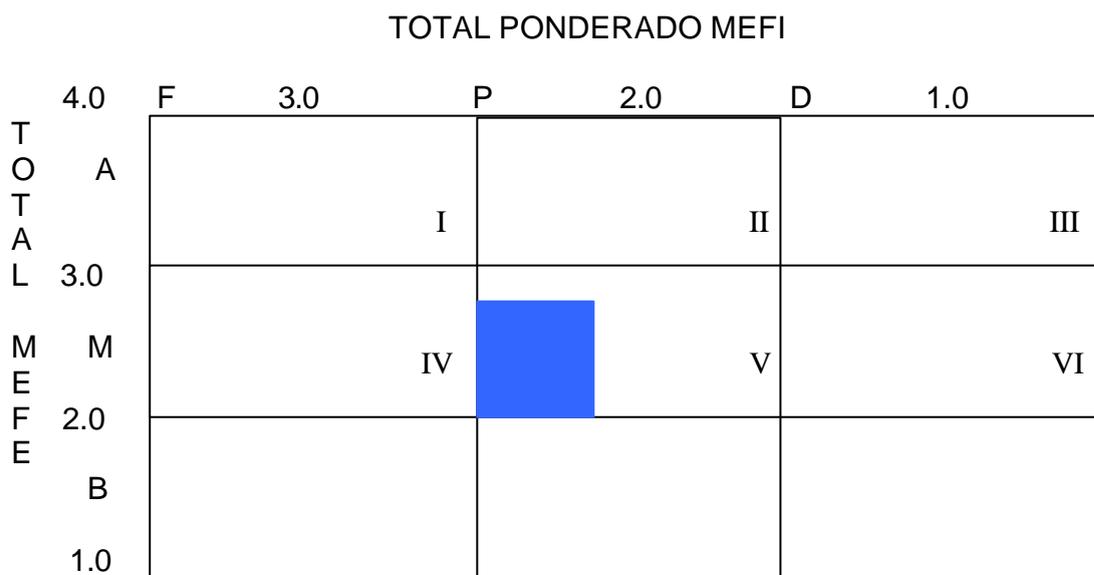


13.1.3 Matriz Interna – Externa. La Matriz interna – Externa es un instrumento que permite representar los factores externos e internos, a través de una gráfica de nueve casillas. La Matriz se basa en dos dimensiones claves que son los resultados totales ponderados del factor interno en el eje de las abscisas (X) y los resultados totales ponderados del factor externo en el eje de las ordenadas (Y).

≡ **Formulación de la Matriz Interna – Externa.** Tomando los resultados totales ponderados de la Matriz de Evaluación del Factor Interno, cuyo resultado fué 2.57 y en la Matriz del Factor Externo de 2.83, se posiciona a Cootranur Ltda. en la Matriz I – E.

Realizado el posicionamiento de la empresa dentro de la Matriz I – E se puede concluir que Cootranur se ubica en el cuadrante V lo que indica que la empresa puede resistir o mantenerse en el mercado con estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del servicio, ya que se encuentra en una posición media.

Figura 12. Matriz I – E



13.1.4 Matriz de Posición y Evaluación de Acción (PEEA). Este modelo, combina la posición estratégica interna (Fuerza financiera y la Ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (Estabilidad del ambiente y la Fuerza de la industria) en cuatro cuadrantes divididos por el plano cartesiano. El primer eje indica una posición agresiva, el segundo una posición conservadora, el tercero una posición defensiva y el cuarto eje una posición competitiva.

En la empresa Cootranur Ltda. se analizaron las siguientes variables:

Fortaleza financiera (FF)

Capital de trabajo	+5
Capacidad de endeudamiento	+5
Gastos administrativos	+3
Planeación financiera	+2
Inversión	+2
	<hr/>
	17/5 = 3.4

Ventaja competitiva (VC)

Cobertura	-3
Participación en el mercado	-2
Calidad del servicio	-3
Experiencia	-2
Parque automotor	-2
	<hr/>
	12/5 = - 2.4

Estabilidad ambiental (EA)

Precio del combustible	-4
Modelo de liberación económica	-3
Industria automotriz	-2
Dependencia económica al ingreso	-5
Hábitos del usuario	-4
	<hr/>
	18/5 = -3.6

Fortaleza de la industria (FI)

Potencial de crecimiento	+4
--------------------------	----

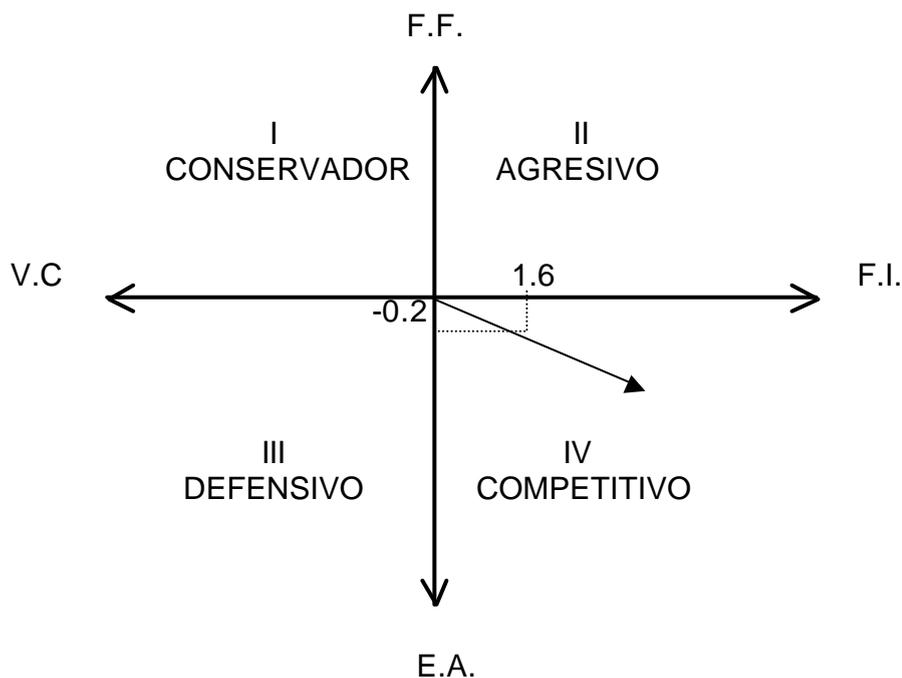
Crecimiento de utilidades	+4
Estabilidad financiera	+5
Manejo de los recursos	+2
Intensidad del capital	+5
	<hr/>
	20/5 = 4

EJE X = VC + FI = -2.4 + 4 = 1.6

EJE Y = FF + EA = 3.4 + (-3.6) = -0.2

El vector en la figura 9 indica que Cootranur se encuentra en el Cuadrante IV, que indica una posición competitiva, que sugiere estrategias como Integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del servicio y asociación.

Figura 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)



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

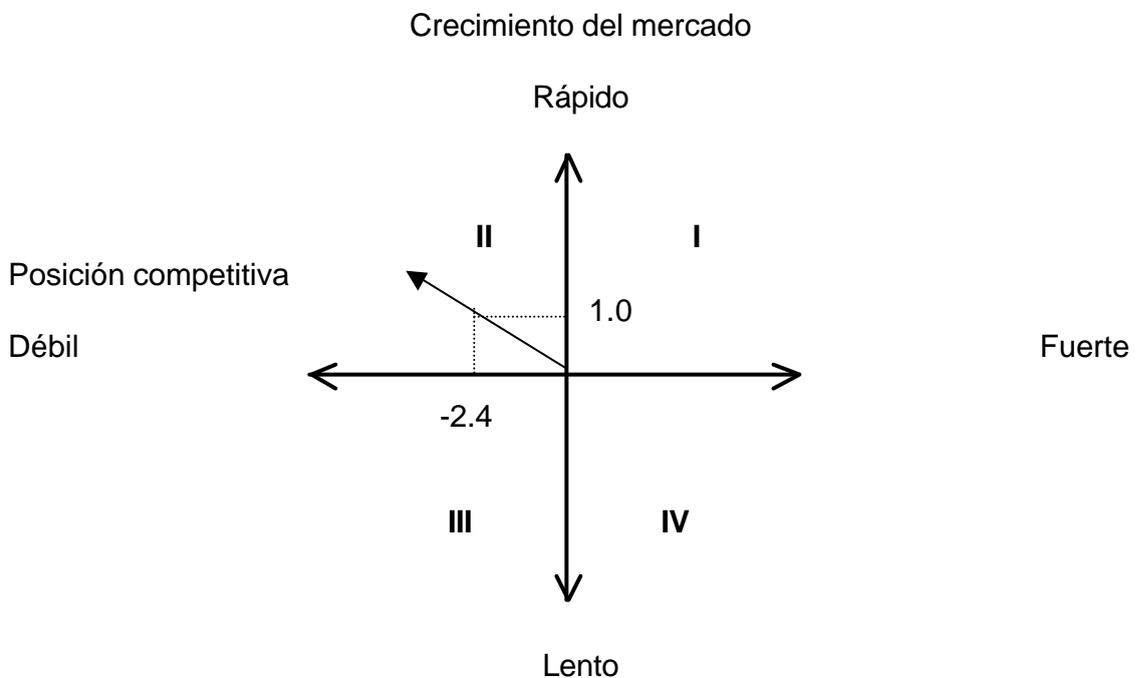
Para ubicar a Cootranur Ltda. en la matriz, se analizó:

✍ La Ventaja Competitiva (VC) de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), se tomó el resultado de -2.4

✍ De la Matriz BCG se tomó la tasa de crecimiento de la industria igual a 6.97%

La posición que ocupa Cootranur Ltda. en la matriz es el cuadrante II, por lo que es aconsejable evaluar su orientación hacia el mercado, con estrategias como: Desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del servicio e integración horizontal.

Figura 14. Matriz de la gran estrategia



13.2 DEFINICIÓN GENERAL DE OPCIONES ESTRATEGICAS

Teniendo en cuenta los resultados de las matrices MEFE, MEFI, MPC, BCG, IE, PEEA y La Gran Estrategia, se han planteado las siguientes estrategias:

13.2.1 Desarrollo del mercado. Cootranur puede buscar nuevos usuarios para satisfacer sus necesidades y expectativas con sus rutas actuales, aprovechando ese 20% de usuarios que según el cuadro no. 5 no tienen preferencia por ninguna empresa de transporte, mediante el talento humano capacitado y la prestación de un servicio de calidad reconocido por la población de Pasto.

13.2.2 Desarrollo del servicio. La estrategia para el desarrollo del servicio pretende incrementar los ingresos de la empresa mediante una modificación o mejoría del servicio, tomando como base las preferencias de los usuarios, la estrategia sugerida es la adopción del Benchmarking.

13.2.3 Integración hacia atrás. La integración hacia atrás propuesta para Cootranur es la distribución de insumos para el mantenimiento del parque automotor, tales como: lubricantes y grasas automotrices, baterías, llantas, neumáticos y asistencia técnica para las distintas reparaciones que requieren este tipo de vehículos; mediante la creación de una estación de servicios.

13.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Después de analizar y evaluar una serie de estrategias es necesario tener en cuenta cual o cuales de las estrategias alternativas son las que más se ajustan a la organización, basándose en las capacidades y limitaciones de la empresa.

~~///~~ Desarrollo del mercado **Estrategia 1**

~~///~~ Desarrollo del servicio **Estrategia 2**

~~///~~ Integración hacia atrás **Estrategia 3**

13.3.1 Formulación de la matriz cuantitativa de planeación estratégica. El resultado de la matriz cuantitativa de planeación estratégica demuestra que las estrategias que se deben seguir son: Desarrollo del mercado y del servicio con un puntaje de atracción de 74 y 75 respectivamente y la integración hacia atrás con 69 puntos.

Cuadro 26. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

FACTORES CLAVES	CLASIF	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		E 1		E 2		E 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS							
1. Capacidad Financiera	4	3	12	3	12	4	16
2. Aceptación en el mercado	3	3	9	3	9	2	6
3. No cuentan con una definición clara de visión, misión y objetivos.	1	2	2	2	2	2	2
4. Inconformidad e insatisfacción de los usuarios	2	4	8	4	8	-	-
5. Conocimiento de fortalezas y debilidades de la competencia	3	3	9	3	9	-	-
6. Falta capacitación continua a los empleados administrativos y operativos	2	2	4	2	4	-	-
FACTORES EXTERNOS							
1. Disponibilidad de crédito y tasas de interés	4	-	-	-	-	4	16
2. Industria automotriz	4	3	12	2	8	3	12
3. Hábitos del usuario	3	3	9	4	12	-	-
4. Liberación del Precio del Combustible	2	-	-	-	-	4	8
5. Renovación y reposición del parque automotor	3	3	9	3	9	3	9
6. Trazado vial	2	-	-	2	2	-	-
SUMA TOTAL DE PUNTAJE DE ATRACCIÓN			74		75		69

14. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos, fijan los criterios para orientar las decisiones sobre el futuro y la supervivencia de la empresa. Se debe tener en cuenta que para el desarrollo de las estrategias es necesario contar con recursos, personal y capital suficiente.

14.1 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Concluido el análisis estratégico de Cootranur Ltda., se seleccionaron las siguientes estrategias funcionales de acuerdo con las expectativas de la empresa.

≡≡ **Estrategia funcional.** Realizar capacitaciones en atención al cliente.

≡≡ **Objetivo específico.** Lograr el posicionamiento en el mercado con un servicio de calidad.

Analizadas las debilidades de la empresa en cuanto a seguridad, trato del conductor y paraderos apropiados revelados en este estudio y a la insatisfacción de los usuarios del 34% con respecto al servicio que reciben de Cootranur, se propone realizar capacitaciones en atención al cliente para todos los empleados de Cootranur. De esta manera un usuario satisfecho se convierte en la mejor publicidad que se pueda tener. Los empleados estarán en condiciones de brindar una atención de calidad, mejorará la imagen corporativa frente a los usuarios y con la competencia. Esto implica tratar temas como relaciones humanas, valores, inculcar sentido de pertenencia y compromiso con la organización, establecer un canal abierto de comunicación con el usuario, cómo atender a usuarios difíciles y molestos, cómo atender adecuadamente una queja del cliente, cómo solucionarla y cómo tomar medidas para prevenirlas en el futuro; teniendo como base la misión, visión y principios corporativos de la empresa.

≡≡ **Estrategia funcional.** Mejorar el sistema de tiempos de despachos

≡≡ **Objetivo específico.** Lograr la satisfacción del usuario a través de la prestación de un servicio eficiente y oportuno e incrementar la productividad de la empresa.

Teniendo en cuenta las preferencias de los usuarios de recibir un servicio rápido y cómodo, se realizará un estudio del sistema de tiempos de despacho para cada uno de los recorridos de las rutas y así incrementar el número de usuarios satisfechos que prefieran a Cootranur.

☞ **Estrategia funciona.** Crear un departamento de personal.

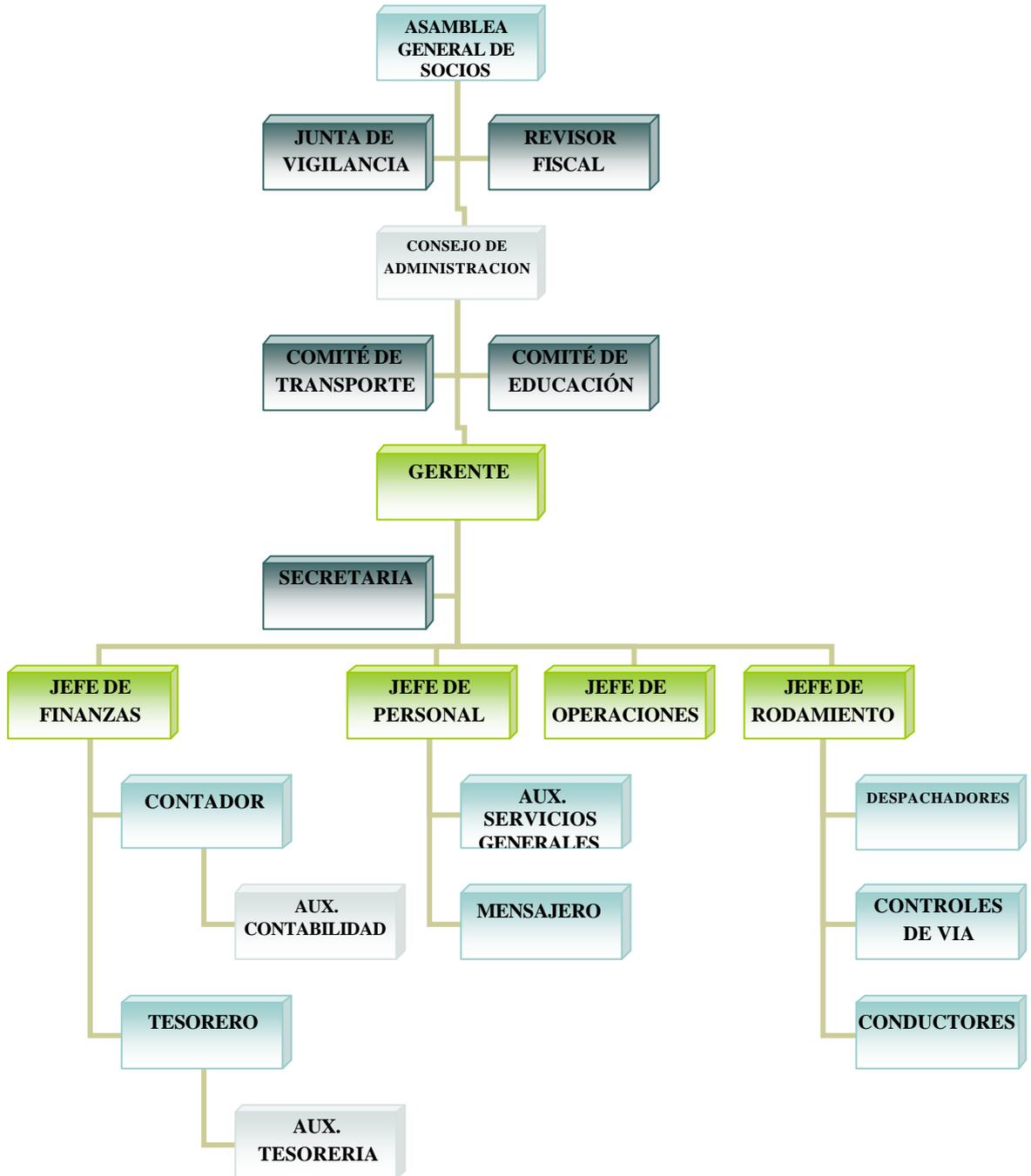
☞ **Objetivo específico.** Promover las capacidades del talento humano administrativo y operativo.

La creación de un departamento de personal brindará un desarrollo y promoverá las capacidades de cada uno de los empleados, la integración entre los mismos a través de grupos informales, una adecuada motivación que contribuya al buen desempeño, además, de las funciones de reclutamiento, selección, orientación y ubicación, capacitación y evaluación del desempeño para conformar un equipo de colaboradores altamente capacitados que interactúen con los asociados y con los usuarios en general.

Entendiendo que todo esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de la organización; si el personal esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la empresa marchará; en caso contrario, se detendrá. Por eso, se debe prestar atención al talento humano. Además, se debe comprender otros factores que contribuyen a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, seguridad social, etc.

El departamento de personal existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados.

Figura 15. Estructura organizacional organigrama propuesto para Cootranur



14.2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

≡≡ **Estrategia corporativa.** Desarrollo del mercado.

≡≡ **Objetivo.** Aumentar la participación en el mercado.

El desarrollo del mercado implica buscar nuevos usuarios para prestarles el servicio de transporte urbano. Esta estrategia se implementará a través de publicidad en radio, con personal altamente calificado para que presten un buen servicio al usuario, ya que ellos son la imagen de la empresa; como una forma de atraer la atención de la población de la ciudad de Pasto, este servicio debe ser de calidad y con vehículos con tecnología de punta que satisfagan las necesidades de los usuarios en cuanto a comodidad y rapidez.

≡≡ **Estrategia corporativa.** Desarrollo del servicio.

≡≡ **Objetivo.** Satisfacer las necesidades y expectativas del usuario.

El desarrollo del servicio consiste en desarrollar nuevos servicios (nuevas rutas) para usuarios actuales o en realizar cambios fundamentales a servicios actuales para ser prestados también a usuarios actuales. Esta estrategia se recomienda para incrementar la demanda de pasajeros y tener un mayor cubrimiento de las zonas urbanas y suburbanas de la ciudad de Pasto, con base en la buena presentación del parque automotor, en la capacitación de los conductores, en el mejoramiento del sistema de tiempos de despachos y atendiendo a las necesidades de los usuarios para desarrollar nuevas rutas, se hará la gestión correspondiente ante la secretaria de tránsito y transporte para su aprobación y la puesta en marcha de las nuevas rutas.

≡≡ **Estrategia corporativa.** Integración hacia atrás.

≡≡ **Objetivo.** Prestar nuevos servicios a los asociados en el mantenimiento de los vehículos.

Con la implantación de la integración hacia atrás se daría un valor agregado al asociado porque se cuenta con un terreno amplio ubicado en la vía a oriente Calle 21E # 10 E - 5 Santa Mónica, en el cual se manejaría un almacén de repuestos y partes en general de vehículos, llantas, lubricantes, con una sección de mantenimiento, quedando abierta la posibilidad de distribuir combustible. Por lo tanto, los vehículos de los asociados contarían con un servicio integral para su mantenimiento y la empresa obtendría mayores fuentes de ingresos. Es necesario realizar un estudio de factibilidad para determinar cual es el negocio más atractivo para la empresa.

Cuadro 27 Plan operativo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLES
Lograr el posicionamiento en el mercado con un servicio de calidad.	Realizar capacitaciones en atención al cliente.	Elegir el capacitador	Abril 2005 A Abril 2006	\$4.300.000	Consejo de Administración Gerente
		Escoger el método de capacitación			
		Conformar bs grupos para que reciban la capacitación			
		Retroalimentar			
Lograr la satisfacción del usuario a través de la prestación de un servicio eficiente e incrementar la productividad de la empresa.	Mejorar el sistema de tiempos de despachos	Realizar el estudio correspondiente del sistema de tiempos de despacho de cada una de las rutas.	Febrero 2005 A Septiembre 2005	\$1.400.000	Jefe de operaciones Jefe de rodamiento
		Ajustar los tiempos de despacho			
Promover las capacidades del talento humano administrativo y operativo.	Crear un departamento de personal.	Planificar las funciones y el perfil del jefe de personal	Abril 2005 A Octubre 2005	\$6.900.000	Consejo de Administración Gerente
		Realizar una convocatoria para el cargo de jefe de personal			
		Seleccionar a la persona más idónea para desempeñar el cargo			

Aumentar la participación en el mercado.	Desarrollo del mercado	Aumentar las campañas publicitarias en las emisoras locales	Abril 2005 A Abril 2008	\$4.800.000	Asamblea general de Socios Gerente
		Realizar mantenimiento preventivo a todo el parque automotor de la empresa			
Satisfacer las necesidades y expectativas del usuario	Desarrollo del servicio (producto)	Realizar estudio de las necesidades y expectativas del usuario	Febrero 2005 A Diciembre 2008	\$7.200.000	Consejo de Administración Gerente
		Realizar el trazado para las nuevas rutas			
		Estar pendientes de las disposiciones de la secretaria de transito para la ampliación de nuevas rutas			
Prestar nuevos servicios a los asociados en el mantenimiento de los vehículos.	Integración hacia atrás.	Realizar un estudio de factibilidad para determinar la viabilidad del proyecto	Abril 2005 A Diciembre 2008	\$5.500.000	Asamblea general de socios Consejo de Administración Gerente
		Buscar la financiación del proyecto			
		Ejecutar el proyecto			

15. CONCLUSIONES

/// Con base en el análisis externo, Cootranur Ltda. tiene más oportunidades que amenazas lo que le permite lograr una mayor ventaja competitiva en el mercado.

/// Cootranur Ltda. con base en el análisis interno posee más fortalezas que debilidades, asociadas con atención al usuario y a los empleados.

/// Las empresas de Transporte Urbano de la ciudad de Pasto manejan esquemas administrativos hacia adentro y no se enfocan en las necesidades de los usuarios.

/// Las empresas de taxis de la ciudad de Pasto frente al crecimiento desmedido de su parque automotor han optado por prestar el servicio de colectivo a los usuarios insatisfechos del servicio de bus urbano.

/// Los usuarios son personas que buscan un servicio que preste un buen cubrimiento, un horario adecuado y les disgusta los conductores no capacitados.

16. RECOMENDACIONES

✍ Se recomienda a Cootranur invertir en su Talento Humano, educar y capacitar constantemente a quienes son la imagen de la empresa, a quienes tiene el contacto directo con los usuarios que son lo más importante para el desarrollo de la organización.

✍ Los escasos recursos energéticos disponibles se deben considerar en forma seria, más si se tiene en cuenta los continuos cambios en los precios de la energía y la incertidumbre en la producción de la misma.

✍ En las principales ciudades los ingresos de la mayoría de la población son muy bajos, esto trae como consecuencias que para la fijación de acciones a seguir, se deben diseñar sistemas de bajo costo, ya que los usuarios no podrán pagar altas tarifas.

✍ Es necesario mantener un control constante sobre el funcionamiento de la empresa, para asegurarse, que los objetivos establecidos se están cumpliendo y de esta forma efectuar algunos ajustes que puedan acercar a COOTRANUR LTDA. hacia el nivel deseado.

✍ Es necesario invertir en investigación y desarrollo y mercadeo para lograr una mejor posición frente a la competencia y una mayor preferencia por parte de los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

BASTIDAS URRESTY Julián. Historia Urbana de Pasto. Bogotá : Testimonio, 2000. 288 p.

BELTRAMINO, Hernán. Consejos y sugerencias sobre el proceso de la administración estratégica. [en línea]. [Ciudad]. Onografías. 1997 [citado Jul., 6 de 2004]. Disponible en Internet : <URL : <http://www.monografias.com/trabajos14/administracionestrug.html>>.

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES URBANOS CIUDAD DE PASTO LTDA. Estatutos. San Juan de Pasto : Cooperativa de transportadores urbanos de la ciudad de Pasto, 2003. 63 p.

DAVID, Fred. La Gerencia estratégica. Bogotá : Legis, 1995. 220 p.

ECOPETROL. Productos y Servicios. [en línea]. [Bogotá]. ECOPETROL Junio 25 de 2004. [citado Sep., 6 de 2004]. Disponible en Internet : <URL : <http://www.ecopetrol.com.co>>.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, 8. ed. México : McGraw Hill, 1994. 430 p.

GÓMEZ DELGADO, Mónica Liliana y PARRA BURBANO Mary Isabel. Plan estratégico aplicado a La Distribuidora Comercial Abraham Delgado para el periodo 1997 – 2002, Pasto, 1998, 243 p. Trabajo de grado. (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada, Santa Fe de Bogotá : McGraw Hill, 1998. 435 p.

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. 3. ed. México : McGraw Hill, 1998. 575 p.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 11 ed. México : McGraw Hill, 1998. 691 p.

LOPEZ, Carlos. Introducción a la administración estratégica. [en línea]. [Ciudad].. Gestipolis, Jul. 2 de 2004 [citado Jul., 2 de 2004]. Disponible en Internet : <URL : <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>>.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Santa Fe de Bogotá : McGraw Hill, 1995. 170 p.

NAYA CABRERO, Andrés. La Pacificación del Tráfico. En : CONGRESO INTERNACIONAL DE PLANIFICACIÓN PARA LA BICICLETA. (10º : 1998 : Barcelona). Ponencias del 10º Congreso Internacional de Planificación para la Bicicleta. Barcelona : *s.n.*, 1998. 533 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santa Fe de Bogotá. : Tercer Mundo Editores, 1996. 260 p.

PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. Pasto 2012 : Realidad Posible. San Juan de Pasto : Alcaldía Municipal de Pasto ., año 2003. 224 p.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Matriz PEYEA. [en línea]. [Bogotá, Colombia]. Pontificia Universidad Javeriana. Oct. 14 de 2003 [citado Jul., 26 de 2004]. Disponible en Internet : <URL : http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/polsim/matriz_peyea.doc>.

ROSENBERG, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona : Océano Grupo Editorial, 1999, 704 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1997. 283 p.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. 4 ed. Santa Fe de Bogotá : RAM, 1996. 343 p.

THOMSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. Administración Estratégica. 13 ed. México : Mc Graw Hill, 2003. 845 p.

VILLOTA, Martha Inés. Diseño de un sistema de administración estratégico para la empresa "Tejidos Capri". Pasto, 1999, 179 p. Trabajo de grado (Administradora de Empresas). Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para usuarios

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA PARA USUARIOS**

- Ocupación: a. Ama de casa___ b. Estudiante___ c. Pensionado___
 d. Trabajador independiente___ e. Trabajador dependiente___
- Sexo: a. Femenino___ b. Masculino___
- Edad: a. 18-25___ b. 26-35___ c. 36-45___ d. 46 o Más___
- Estado civil: a. Soltero___ b. Casado___ c. Separado___ d. Unión libre___
- Nivel educativo: a. Primaria___ b. Secundaria___ c. Técnico___
 d. Tecnólogo___ e. Pregrado___ f. Postgrado___ g. Especialización___
- Ingresos familiares mensuales:
 a. Menos de un salario mínimo___ b. 1 a 2 SML___ c. 3-4 SML___
 d. 5-6 SML ___ e. 7 SML o más___

1. ¿Utiliza el servicio de bus urbano para su desplazamiento?
 a. Si___ b. No___
2. ¿Cuántas veces utiliza el servicio de bus en el día?
 a. 1___ b. 2___ c. 3___ d. 4___ e. Más de 4___
2. ¿Cuál o cuáles son las rutas de bus que utiliza diariamente?

a. 1___	e. 5___	i. 9___	m. 13___	p. 17___	t. 21___
b. 2___	f. 6___	j. 10___	n. 14___	q. 18___	
c. 3___	g. 7___	k. 11___	ñ. 15___	r. 19___	
d. 4___	h. 8___	l. 12___	o. 16___	s. 20___	

4. ¿Qué empresas de buses urbanos conoce?_____
5. De las empresas de buses que conoce, ¿cuál es la que más le gusta? _____ ¿Por qué?_____
6. Califique a las empresas de transporte urbano de la ciudad de Pasto, de acuerdo con el servicio que prestan:
 MB= Muy bueno B= Bueno R= Regular M= Malo
 a. Americana___ b. Autobuses del Sur___ c. Cootranur___ d. Tesa___
7. ¿Qué es lo que más le gusta del servicio de transporte urbano en general?
 a. Comodidad___ b. Cubrimiento___ c. Horario___

d. Buenos conductores _____ e. Otra _____
 ¿Cuál? _____

8. ¿Qué es lo que le disgusta del servicio de transporte urbano en general?

a. Incomodidad _____ b. Cubrimiento _____ c. Horario _____ d. El trato del personal _____ e. Conductores no capacitados _____ f. Otra _____
 ¿Cuál? _____

9. Qué le gusta del servicio de transporte ejecutivo:

a. Comodidad _____ b. El trato del conductor _____ c. Cubrimiento _____
 d. Seguridad _____ e. Rápidez _____ f. Otra _____
 ¿Cuál? _____

10. Evalúe los siguientes aspectos de las empresas de buses urbanos, utilizando los siguientes calificativos:

MB= Muy bueno B= Bueno R= Regular M= Malo

FACTOR	AMERICANA	AUTOBUSES DEL SUR	COOTRANUR	TESA
a. Cumplimiento				
b. Limpieza				
c. Presentación buses y busetas				
d. Horario				
e. Seguridad				
f. Trato del conductor				
g. Paraderos apropiados				
h. Rápidez				

11. Cuántas veces utiliza el servicio de taxi en la semana:

a. 1 _____ b. 2 _____ c. 3 _____ d. 4 _____ e. Más de 4 _____

12. Cuando utiliza el servicio de taxi lo hace de forma:

a. Individual _____ b. Colectiva _____ c. Individual y Colectiva _____

13. Qué es lo que más le gusta del servicio de taxi:

a. Comodidad _____ b. Eficiencia _____ c. El trato del conductor _____
 d. Seguridad _____ e. Rápidez _____ f. Otra _____
 ¿Cuál? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo B. Encuesta para empresas de transporte urbano

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Nombre de la empresa: _____

Persona encuestada: a. Gerente____ b. Administrador____ c.
Dueño____ d. Otro____
¿Cuál? _____

1. Cuáles son las rutas que posee la empresa para prestar el servicio de transporte y cuál es su longitud:

RUTA	LONGITUD	RUTA	LONGITUD

2. ¿Cual es el número de pasajeros que moviliza la empresa en promedio diariamente? _____

3. Internamente, Califique de 1 a 10 a las fortalezas que se mencionan, dando 10 a la más importante y 1 a la menos importante:

- a. Cumplimiento _____
- b. Organización administrativa _____
- c. Talento humano capacitado _____
- d. Parque automotor _____
- e. Capacidad financiera _____
- f. Participación en el mercado _____
- g. Satisfacción del cliente _____
- h. Experiencia _____
- i. Calidad del servicio _____
- j. Cobertura _____

4. ¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa? Menciónelas en orden de prioridad:

- a. _____ b. _____
- c. _____ d. _____
- e. _____

5. La planeación que realiza para la empresa es a:

- a. Corto plazo_____ b. Mediano plazo_____ c. Largo plazo_____

6. ¿Cómo realizan la definición formal de metas y objetivos?

- a. Por consenso _____ b. Participativamente _____ c. Autoritariamente _____
d. Otra _____

¿Cuál? _____

7. ¿Cómo se toman las decisiones?

- a. Por consenso _____ b. Participativamente _____ c. Autoritariamente _____
d. Otra _____

¿Cuál? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo C. Encuesta para empresas de taxi

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Nombre de la empresa: _____

Persona encuestada: a. Gerente____ b. Administrador____ c.
Dueño____ d. Otro____

¿Cuál? _____

1. La planeación que realiza para la empresa es a:

a. Corto plazo____ b. Mediano plazo____ c. Largo plazo____

2. ¿Cómo realizan la definición formal de metas y objetivos?

a. Por consenso____ b. Participativamente____ c. Autoritariamente____

d. Otra____

¿Cuál? _____

3. ¿Cómo se toman las decisiones?

a. Por consenso____ b. Participativamente____ c. Autoritariamente____

d. Otra____

¿Cuál? _____

4. Internamente, califique de 1 a 10 a las principales debilidades de la empresa, dando 10 a la más importante y 1 a la menos importante:

a. Atención a los usuarios _____

b. Capacidad financiera _____

c. Organización administrativa _____

d. El personal _____

e. Parque automotor _____

f. Otra _____

¿Cuál? _____

5. Califique de 1 a 10 a las principales fortalezas que tienen las empresas de buses urbanos como competidores en el sector de transporte público:

a. Parque automotor _____

b. Organización administrativa _____

c. Capacidad financiera _____

d. Participación en el mercado _____

e. Otra _____

¿Cuál? _____

6. Califique de 1 a 10 a las principales debilidades que tienen las empresas de buses urbanos como competidores en el sector de transporte público:

a. Eficiencia _____

b. Comodidad _____

c. Seguridad _____

d. Atención a los usuarios _____

e. Otra

¿Cuál?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo D. Taller para empleados Cootranur Ltda.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

1. Nombre del cargo _____

2. La motivación que recibe por parte de sus jefes es:

a. Muy buena _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Mala _____

3. Como califica el ambiente de trabajo:

a. Muy bueno _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Malo _____

4. ¿Recibe capacitación?

a. Si _____ b. No _____

¿En qué área? _____ ¿Cada cuánto? _____

5. La comunicación con sus compañeros de trabajo es:

a. Muy buena _____ b. Buena _____ c. Regular _____ d. Mala _____

6. ¿Se realiza una planeación de actividades para su área?

a. Si _____ b. No _____

7. ¿Existe retroalimentación en las actividades realizadas?

a. Si _____ b. No _____

8. ¿Cómo realizan la definición formal de metas y objetivos?

a. Por consenso _____ b. Participativamente _____ c. Autoritariamente _____

d. Otra _____

¿Cuál? _____

9. ¿Cómo se toman las decisiones?

a. Por consenso _____ b. Participativamente _____ c. Autoritariamente _____

d. Otra _____

¿Cuál? _____

11. Mencione cinco (5) fortalezas de Cootranur Ltda., en orden de prioridad:

a. _____ b. _____

c. _____ d. _____

e. _____

12. Mencione cinco (5) debilidades de Cootranur Ltda., en orden de prioridad:

a. _____ b. _____

c. _____ d. _____

e. _____

13. Cómo visualiza a Cootranur en diez años? _____

14.Cuál es la principal actividad de Cootranur, a quién está dirigida y que esperan contribuir.

15. Mencione cinco (5) valores que compartan como cooperativa:

- a. _____ b. _____
c. _____ d. _____
e. _____

16. Qué recomendación haría para mejorar el desempeño de la empresa:

- a. Ampliación de rutas _____ b. Ampliación de horarios _____
c. Capacitación a conductores _____ d. Eficiencia en el servicio _____
e. Otra _____ ¿Cuál? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION