

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE COOTRALPA LTDA.

**FRANCISCO LIBIO CORNEJO
DAVID PRIETO MARINES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO – NARIÑO
2004**

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO DE COOTRALPA LTDA.

**FRANCISCO LIBIO CORNEJO
DAVID PRIETO MARINES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director
CARLOS ARTURO RAMÍREZ.
Magíster.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO – NARIÑO
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la Tesis de Grado son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1° del acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1966, proferido por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Tumaco, septiembre de 2004.

*A mis padres,
Por ser fundamentales en mi educación.*

*A mis hermanos,
Porque de ellos he aprendido.*

*A mis hijas,
La razón de mi vida.*

*A mi Esposa Cielo,
Por su compañía, apoyo y su amor.*

David Prieto

*A mi madre Clemencia Cornejo,
Por darme la vida e impregnarme humildad
y fuerza para cumplir mis metas.*

*A mis hermanos y cuñados,
Por ser apoyo incondicional en todo momento.*

*Ya todos aquellos que me han hecho comprender
El verdadero significado de la existencia humana.*

Francisco Cornejo

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Todos los miembros de la empresa Cootralpa Ltda., en especial a la señora Gloria Blanco de Montufar gerente de la misma.

Al Magíster Carlos Arturo Ramírez, Director de la investigación por sus valiosas orientaciones y por su entrega incondicional al proyecto.

A los Doctores Jairo Rodrigo Medina Murillo y Oscar Hernando Benavides, jurados de tesis por su profesionalismo e importantes recomendaciones

A la Universidad de Nariño Regional Costa Pacífica, personal administrativo y bibliotecario

A las autoridades de Transito y transportes del Municipio de Tumaco

Y a todos aquellos que aportaron su granito de arena en el proyecto

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 ANTECEDENTES	21
1.1. Situación actual	23
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	24
2. OBJETIVOS	25
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. JUSTIFICACIÓN	26
3. MARCO DE REFERENCIA	27
3.1 MARCO CONTEXTUAL	27
3.1.1 Descripción de la empresa.	27
3.1.2 Sección de consumo industrial y servicios conexos de transporte.	27
3.1.3 Sección de ahorro y crédito.	28
3.1.4 Sección de servicios especiales.	28
3.1.5 Plan Estratégico.	28
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1 TIPO DE ESTUDIO	41
4.1.1 Etapa filosófica.	41

4.2 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL LITORAL PACIFICO “COOTRALPA”	42
4.2.1 Etapa analítica.	43
4.2.2 Etapa operativa.	43
4.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A USUARIOS DEL SERVICIO	44
4.4 METODO DE ESTUDIO.	45
4.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	45
5. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO COOTRALPA LTDA.	46
5.1 PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA	46
5.1.1 Listado de socios fundadores.	46
5.1.2 Listado de socios actuales.	47
5.2 ANÁLISIS INTERNO	49
5.2.1 Capacidad directiva.	49
5.2.2 Planeación.	49
5.2.3 Capacidad competitiva.	52
5.2.4 Capacidad financiera.	52
5.2.5 Capacidad tecnológica	60
5.2.6 Capacidad del talento humano.	60
5.3 ANALISIS EXTERNO	62
5.3.1 Análisis y evaluación del macro ambiente.	62
5.4 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	72
5.4.1 Nivel de Ingresos.	73

5.4.2 Expansión urbanística y crecimiento demográfico.	73
5.4.3 Infraestructura vial.	73
5.4.4 Competidores potenciales.	74
5.4.5 Competidores existentes.	74
5.4.6 Competidores sustitutos.	74
5.4.7 Usuarios.	75
5.5 ANÁLISIS DOFA	77
5.5.1 Análisis de vulnerabilidad.	77
5.7 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	77
5.7.1 Visión corporativa.	77
5.7.2 Misión corporativa.	77
5.7.3 Principios corporativos.	80
5.8 ANALISIS ESTRATEGICO	80
5.8.1 Matriz del Grupo Consultor de Boston (B.C.G)	80
5.8.2 Análisis mediante la matriz interna – externa (Matriz IE).	83
5.8.3 Matriz de posición estratégica y Evaluación de acción (PEEA).	84
5.8.4 Matriz de la gran estrategia.	86
5.8.5 Matriz de la política direccional.	88
5.9 DEFICION GENERAL DE OPCIONES MACROESTRATEGICAS.	89
5.9.1 Tipos de Estrategias.	89
5.10 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	92
5.11 COMPARACIÓN FINANCIERA DE LAS MEJORES OPCIONES MACROESTRATEGICAS	97

5.11.1 Valor económico con la estrategia desarrollo del mercado.	97
5.11.2 Valor económico con la estrategia penetración del mercado	103
5.11.3 Valor económico con la estrategia integración hacia atrás.	110
5.12 DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA MEJOR OPCION MACROESTRATEGICA	116
5.12.1 Por que la mejor opción?.	116
6. CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Capacidad directiva.	51
Cuadro 2. Capacidad Competitiva	53
Cuadro 3. Estado de resultados 2002 y 2003.	53
Cuadro 4. Balance General 2002 y 2003.	54
Cuadro 5. Estado de resultado proyectado.	57
Cuadro 6. Balance general proyectado.	57
Cuadro 7. Flujo de caja proyectado.	58
Cuadro 8. Costo Ponderado de Capital.	58
Cuadro 9. Valor Presente Flujo de Fondos.	59
Cuadro 10. Valor económico de la empresa.	59
Cuadro 11. Capacidad financiera.	59
Cuadro 12. Capacidad tecnológica.	60
Cuadro 13. Capacidad del talento humano.	61
Cuadro 14. Matriz mefi.	62
Cuadro 15. Matriz de evaluación del factor externo clave.	72
Cuadro 16. Movilización de pasajeros por empresas día.	74
Cuadro 17. Capacidad potencial movilización.	74
Cuadro 18. Matriz del nivel competitivo.	76
Cuadro 19. Análisis DOFA.	78
Cuadro 20. Análisis de vulnerabilidad.	79

Cuadro 21. Resultado análisis de vulnerabilidad.	79
Cuadro 22. Tasa de crecimiento del mercado- pasajeros.	81
Cuadro 23. Participación de competidores por rutas.	81
Cuadro 24. Participación de cootralpa ltda. Por ruta.	82
Cuadro 25. No. Vehículos por rutas por empresas.	82
Cuadro 26. Participación relativa cootralpa ltda. Por rutas.	82
Cuadro 27. Matriz de la política direccional.	88
Cuadro 28. Matriz política direccional – calificación de factores.	89
Cuadro 29. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.	93
Cuadro 30. Ingresos y gastos estrategia desarrollo del mercado.	93
Cuadro 31. Estado de resultado proyectado.	98
Cuadro 32. Balance general proyectado.	98
Cuadro 33. Balance general proyectado.	99
Cuadro 34. Flujo de caja proyectado.	100
Cuadro 35. Costo ponderado de capital.	102
Cuadro 36. Valor presente de flujo de fondos.	103
Cuadro 37. Valor presente flujo de fondos.	103
Cuadro 38. Ingresos y gastos proyectados ruta a – empresa.	103
Cuadro 39. Ingresos y gastos proyectados ruta a – asociado.	104
Cuadro 40. Ingresos y gastos proyectados ruta b – empresa.	104
Cuadro 41. Ingresos y gastos proyectados ruta b – asociado.	104
Cuadro 42. Ingresos y gastos proyectados ruta c – empresa.	104
Cuadro 43. Ingresos y gastos proyectados ruta c – asociado.	105

Cuadro 44. Estado de resultados proyectado – penetracion del mercado.	106
Cuadro 45. Balance general proyectado – penetración del mercado.	107
Cuadro 46. Flujo de caja proyectado – penetración del mercado.	108
Cuadro 47. Costo ponderado de capital – penetración del mercado.	109
Cuadro 48. Valor presente flujo de caja – penetración del mercado	110
Cuadro 49. Valor económico de la empresa – penetración del mercado.	110
Cuadro 50. Ingresos y egresos proyectados – Estrategia integración hacia atrás.	111
Cuadro 51. Estado de resultado proyectado - integración hacia atrás.	112
Cuadro 52. Balance general proyectado - integración hacia atrás.	113
Cuadro 53. Flujo de caja proyectado - integración hacia atrás.	114
Cuadro 54. Costo ponderado de capital - integración hacia atrás.	115
Cuadro 55. Valor presente flujo de fondos - integración hacia atrás.	116
Cuadro 56. Valor económico de la empresa - integración hacia atrás.	116
Cuadro 57. Valor de empresa por estrategia.	117
Cuadro 58. Plan operativo primer año Estrategia desarrollo del mercado.	117

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 matriz BCG o grupo consultor de BOSTON empresa COOTRALPA LTDA. por rutas	83
Figura 2. Matriz I – E.	84
Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.	86
Figura 4. Matriz de la gran estrategia COOTRALPA LTDA.	87

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Municipio de Tumaco.	125
Anexo B. Estatutos de la Cooperativa de Transportadores del Litoral Pacífico “COOTRALPA LTDA”.	126
Anexo C. Entrevista a Asociados.	140

RESUMEN

El plan estratégico de Cootralpa Ltda. consta de todos los elementos científicos que permiten tomar decisiones acertadas en la organización.

Se elaboró con la participación de todos los miembros de la empresa, conductores, despachadoras, Junta Directiva, Gerente y mediante la realización de encuestas fue fundamental escuchar a los clientes externos.

Se parte de conocer la historia del transporte en el puerto de Tumaco, los antecedentes de la empresa , situación actual, se analiza interna y de forma externa a la organización calculando su participación en el mercado y preparación para afrontar las amenazas frente al entorno cambiante del mismo.

El documento se encuentra nutrido de cuadros y figuras que ilustran las grandes dificultades en que se encuentra Cootralpa Ltda., sin embargo el grupo investigar en conjunto con los miembros de la empresa encontraron soluciones que se plasman en los planes operativos funcionales y corporativos al final del documento.

Aunque el servicio de transporte interveredal es un negocio lucrativo para cada uno de los socios de la cooperativa, ellos no han hecho uso de las herramientas administrativas necesarias para el manejo de los ingreso y hacer que los mismos repercutan directamente en la cooperativa como tal, ya que los ingresos de la cooperativa a duras penas le permiten sobrevivir y pagar los salarios, sin garantizar crecimiento.

Se muestra entonces que el plan estratégico es una gran herramienta para las organizaciones, ya que con su aplicación las decisiones del presente disminuyen los grados de fracaso en el futuro.

ABSTRACT

the strategic plan of Cootralpa Ltda. consists of all the scientific elements that allow to make decisions guessed right in the organization.

It was elaborated with the participation of all the members of the company, conductors, dispatchers, Board of directors, Manager and by means of the accomplishment of surveys it was fundamental to listen the external clients.

Part to know history the transport in the port of Tumaco, the antecedents of the company, present situation, is analyzed commits and of external form to the organization calculating its participation in the market and preparation to confront the threats as opposed to the changing surroundings of the same one.

The document is nourished of pictures and figures that illustrate the great difficulties in which is Cootralpa Ltda., nevertheless the group to investigate altogether with the members of the company found solutions that are shaped in the functional and corporative operative plans at the end of the document.

Although the interveredal transport service is a lucrative business for each one of the partners of the cooperative, they have not made use of the administrative tools necessary for the handling of them entrance and to cause that such they repel directly in the cooperative like so, since the income of the cooperative with great difficulty allow to survive and to pay the wages him, without guaranteeing growth.

One is then that the strategic plan is a great tool for the organizations, since with their application the decisions of the present diminish the degrees of failure in the future.

INTRODUCCIÓN

El Municipio de San Andrés de Tumaco por su misma posición geográfica tan alejada de los grandes centros urbanos, inclusive de la misma capital del Departamento de Nariño, presenta un desarrollo tardío y un crecimiento desordenado en población, vivienda, servicios básicos y transporte entre otros.

El transporte se convirtió también en motor fundamental para el avance de la Región Pacífica Nariñense, para lo cual surgieron varias empresas prestadoras de este servicio tanto urbano, rural interveredal e intermunicipal. Una de ellas es la COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL LITORAL PACÍFICO “COOTRALPA”, que fue una de las primeras en organizarse legalmente para transportar pasajeros desde el casco urbano de Tumaco hacia cada una de las veredas del Municipio, que se localizan a lo largo de la carretera que conduce a Pasto.

Esta Cooperativa a pesar de ser la pionera del transporte de pasajeros, presenta hoy día muchas deficiencias de orden administrativo, afectando directamente la operación de los vehículos, ya que sus nuevos asociados desconocen las normas que rigen el Cooperativismo, haciendo necesario replantear de aquí en adelante el curso y acciones que debe tomar la Cooperativa, a fin de cumplir sus objetivos.

Se hace necesario entonces iniciar de inmediato un proceso de Planeación Estratégica, encaminado a determinar las acciones a tomar desde ya y dirigir el camino que lleve a encontrar el norte que permita sacar a la Cooperativa del estancamiento actual.

El equipo investigador efectuará dicho proceso de planeación, inicialmente mediante esta propuesta de trabajo, que contempla los aspectos que se estudiarán dentro y fuera de la Cooperativa determinando su estado y grado de eficiencia, para plantear el desarrollo de los mismos y el alcance de ellos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La zona donde se desarrolla el Plan estratégico se encuentra ubicada en el Municipio de Tumaco en la parte sur del Pacífico Colombiano, departamento de Nariño. Tumaco es el único Puerto del departamento y el segundo más importante sobre esta costa del país. La temperatura varía considerablemente aunque suele estar entre los 22 °C y los 30 °C. Tumaco es una Isla con extensión de 3.857 Km², ubicada en la ensenada de su mismo nombre.

Para hablar de transporte en Tumaco, hay que remontarse a la década de los 50's donde en la isla no había ningún tipo de vehículo, ya que para llegar a ella desde el interior del país, se debía hacer por aire en avionetas que acuatizaban en el mar y por tierra se viajaba desde la Ciudad de Pasto hasta El Diviso, población ubicada a 95 Km. de Tumaco. Allí era necesario tomar el tren, el cual venía casi en línea recta comunicando las diferentes veredas en un recorrido de prácticamente un día entero, ya que las continuas paradas eran necesarias.

El tren llegaba hasta la vereda de Agua Clara, a 10 Km. de la zona urbana de Tumaco, porque en ese punto inicia la parte de bajamar (zona de transición entre el continente y el mar, determinada por suelos blandos, arenosos y en este caso cubiertos por manglares.). Agua Clara era zona de embarque y desembarque de personas y mercancías que llegaban y salían del puerto de Tumaco, las cuales se trasladaban en lanchas, canoas, Pangones (planchas de muy bajo calado) las cuales sirvieron para entrar los primeros vehículos que vieron los Tumaqueños; eran unos automóviles Alemanes de marca Volkswagen, igualmente la ford trajo por este puerto los primeros camiones desarmados.

Años después, terminando los cincuentas, se vio la necesidad de tener una vía alterna al tren y se empezó a construir la vía paralela a la línea férrea, mas de 90 Km. de carretera recta (hoy en día una de las rectas mas largas del país). Los pastusos e ipialeños, transportadores por excelencia, fueron los primeros que llegaron a Agua Clara con sus camiones, presentando una alternativa nueva y mas ágil que el tren, ya que disminuía las paradas en las veredas, a lo que los viajeros respondieron satisfactoriamente. También se construía el puente para pasar de Agua Clara hacia Tumaco y se realizó uno de los primeros rellenos sobre la zona de manglar, que consistió en apisonar roca para poder colocar sobre ella los polines (bloques de madera), los cuales sostienen los rieles para el paso del tren. Esto le dio mucha agilidad a Tumaco y la familia Stanley, al igual que la señora Kleya Ricaurte fueron los primeros en tener unos vehículos para su uso personal; los primeros que rodaron en el puerto.

Se terminó la vía paralela al tren y entran ya muchos carros a Tumaco, lo que obliga al gobierno nacional a traer una draga, para aumentar la profundidad del canal de acceso de buques y ese sedimento que recogió, lo depositó entre las zonas que separaban los pequeños islotes que constituían a Tumaco. Esto le da cuerpo al municipio, aumentando sus calles y por ende su tamaño.

En 1962, prácticamente los ferrocarriles nacionales de Colombia dejan de operar en Tumaco y deciden levantar por completo los rieles, para dar paso a la tan anhelada carretera, la que se empieza a construir desde esa época, permaneciendo destapada hasta su total terminación en 1996.

Cuando salió el tren, el transporte desde Tumaco hacia las veredas era en viejos camiones y camionetas particulares. Para el año de 1980, surgen nuevas necesidades de transporte como es el de movilizarse a las veredas aledañas desde el casco urbano de Tumaco, esto se da por la llegada de empresas palmeras, camaroneras y poder permitir que los campesinos lleven a vender de forma más rápida sus productos a la ciudad. Las necesidades se empiezan a suplir por distintas modalidades de transporte como: los buses escalera (chivas) y las camionetas, originándose así nuevas empresas y rutas de transporte. Entre estas Emtralpa, que estaba legalmente constituida y cumplía con todas las normas estipuladas del ministerio de transporte. La empresa nace con 13 socios con vehículos tipo camionetas y camperos y su funcionamiento fue hasta el año 90.

Con el auge de la economía del municipio generado por las camaroneras y por ende el crecimiento en la demanda del transporte la empresa se ve en la necesidad de ampliar su parque automotor y los vehículos que eran de tipo particular pasarlos a vehículo de uso público. Lo anterior obligo a Emtralpa a convertirse en cooperativa ya que esta alternativa brindaba mayores ventajas que la otra forma jurídica. Para efectuar este cambio se realizó un crédito a la FES (fundación para la educación superior) la cual amplió su radio de acción y con el que se compró vehículos tipo van y la cooperativa paso a tener un parque automotor de 30 vehículos con igual número de Asociados.

Esta cooperativa perseguía planes muy ambiciosos entre ellos ser una cooperativa de transporte intermunicipal, objetivo que no se logró por los distintos intereses creados en la secretaria de transporte de la ciudad de Pasto.

Cinco años mas tarde cayó el auge de las camaroneras y con este la demanda de transporte, por este motivo los dueños de las microbuses no pudieron pagar las cuotas de los créditos, entrando la FES a embargar los vehículos, esta situación agudizo los problemas de la Cooperativa hasta el hecho que hoy en dia no hay ningún asociado de los fundadores.

1.1.1 Situación actual. La cooperativa de transportadores del litoral pacífico Cootralpa Ltda. Se compone de 25 asociados, donde cada uno generalmente posee un vehículo, de las marcas Nissan, Sanfeng, Kia Asia, Kia Pregi, Mitsubishi, Chevrolet y Hyundai, de modelos oscilantes entre 1993 y 2004, aunque la capacidad operativa autorizada por el ministerio de transporte es para 50 vehículos. Para asociarse a la cooperativa e ingresar un vehículo se debe cancelar unos derechos a utilizar un cupo por valor de \$8'000.000oo y cuando se empieza a operar en el cubrimiento de las rutas establecidas, se debe cancelar un aporte diario de \$7.000 al iniciar el día, los cuales se distribuyen así:

- \$5.000oo Gastos administrativos
- \$1.300oo Ahorro para pago de seguros (obligatorio, contractual, y extracontractual).
- \$ 700oo Ahorro para fondo de reposición.

Si los vehículos se retrasan mas de lo establecido en los horarios, deben incurrir en el pago de \$1.000oo por minuto de retraso.

Esta cooperativa cuenta con dos áreas de funcionamiento, el área administrativa y la operativa, el área administrativa esta conformada por:

- La asamblea general.
- Consejo de administración (tres asociados y sus respectivos suplentes).
- El gerente.
- Secretaria.

el área operativa esta conformada por:

- Un control.
- Los conductores de los microbuses.
- Ayudantes de los microbuses.

La Cooperativa Cootralpa Ltda., conjuntamente con Cootransmira trabaja en tres rutas: Tumaco – La Guayacana, Tumaco – Candelilla, Tumaco – Astorga. El horario de inicio de salida es a partir de las 5:00 am y el último recorrido se realiza a las 6:00 pm, el orden de salida de cada vehículo se lo establece el día anterior, y cada 7 minutos sale un vehículo desde Tumaco. El tiempo de recorrido aproximado es de 90 minutos desde el punto de salida al punto de llegada final, el

recorrido de la ruta mas predominante es el siguiente: salida de Tumaco, sube Chilvi, sube Aspriella, finaliza en la Guayacana.

Las anteriores rutas son cubiertas por un promedio de 83 microbuses, al dia, de los cuales Cootralpa trabaja con 25. Esto se puede calificar como contraproducente para la Cooperativa Cootralpa Ltda. ya que tiene un cupo autorizado de 50 microbuses.

Los ingresos diarios de la entidad están alrededor de \$ 175.000 oo los cuales no son suficientes, porque con ellos debe cubrir todos los gastos de administración.

La Cooperativa realiza un contrato de vinculación con cada uno de los propietarios de los vehículos, en el cual se expone la modalidad de trabajo y las contraprestaciones que tiene cada uno de las partes. Los conductores dependen directamente de los dueños de los vehículos, pero estos a su vez tienen obligaciones con la Cooperativa, contemplados en el contrato de vinculación.

La Cooperativa esta pasando por una crisis muy fuerte, donde ha tenido diferentes manejos administrativos, un inadecuado uso del fondo de reposición de vehículos, los asociados son relativamente nuevos y no tienen presente la finalidad social de las cooperativas, no hay una organización formal ni planes futuros a seguir, la situación legal de la cooperativa no cumple con las normas exigidas por el ministerio de transporte, los socios solo están interesados por que los vehículos salgan a trabajar, los ingresos de la Cooperativa son muy bajos para el sostenimiento de la misma, además se suman el escenario de violencia que azota directamente a la Cooperativa y la competencia ilegal con los denominados carros "piratas". Por esta y otras situaciones se presenta como alternativa de solución el diseño de un plan estratégico de Cootralpa, propuesta esta aceptada por la nueva administración de la Cooperativa.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Que aspectos debe contener el diseño de un plan estratégico para la Cooperativa COOTRALPA Ltda.?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores del Litoral Pacífico Cootralpa Ltda. de la ciudad de Tumaco – Nariño.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis situacional en Cootralpa Ltda.

Formulación de la misión, visión, valores corporativos y objetivos a desarrollar en la cooperativa Cootralpa Ltda.

Determinar las estrategias a desarrollar en la cooperativa.

Elaborar la matriz DOFA, para determinar las estrategias funcionales.

Elaborar el plan operativo (un año) para la cooperativa Cootralpa.

Elaborar el presupuesto para implementar el plan estratégico

4. JUSTIFICACIÓN

El servicio de transporte del casco urbano a las diferentes veredas del municipio de Tumaco, es una necesidad que ha venido creciendo con los años la cual no es satisfecha adecuadamente. Este servicio es prestado por diferentes empresas de transportes del municipio, se presta con diferentes tipos de modalidades de vehículos tales como: camperos, chivas o buses escalera, camionetas y microbuses.

Cootralpa Ltda. surge como alternativa de solución de algunas de estas necesidades que presentaba el municipio, obteniendo prestigio y reconocimiento en la ciudad. En la actualidad su futuro es incierto, aunque tiene un gran panorama y oportunidad por el crecimiento del mercado; esta no se visiona como una empresa sólida y de crecimiento por los problemas que atraviesa y la falta de una organización adecuada. Por estos motivos se ve la necesidad de crear un adecuado proceso de planeación estratégica que le permita desenvolverse en el ambiente competitivo e idear acciones efectivas y eficaces para mejorar la situación actual y abrir expectativas en busca de su desarrollo futuro, en este orden de ideas se justifica la realización de un plan estratégico porque brinda los argumentos necesarios para dar solución a los problemas de la Cooperativa.

El plan estratégico es una buena oportunidad para extraer el pasado de la Cooperativa, analizar y avaluar la situación presente, su razón de ser, implementar cambios, estructurar y adecuar los objetivos que persiga la organización para de esta manera alcanzar el futuro deseado planteado en la visión de la empresa.

La cooperativa presenta la necesidad de diseñar y llevar a cabo un plan estratégico, por lo tanto se busca con el presente trabajo, presentar un conjunto de elementos metodológicos en un marco mínimo de planeación estratégica que permita al personal de la Cooperativa involucrarse directamente en la toma de decisiones estratégicas, que la Cooperativa debe seguir para lograr un desarrollo integral.

Por otra parte la realización de este trabajo servirá por un lado para constatar los conocimientos teórico – prácticos adquiridos a lo largo de nuestra formación profesional frente a su aplicación en la vida real, y por otro lado al enriquecimiento de nuestra experiencia personal en el campo empresarial. Del mismo modo la culminación de este trabajo de investigación servirá como requisitos de grado para optar al título de administrador de empresas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Descripción de la empresa. La cooperativa de transportadores del litoral pacífico "Cootralpa Ltda." fue aprobada en la asamblea de constitución celebrada el 12 de febrero de 1992 con el visto bueno del DANCOOP, con sellos estampados de la mismos. Trabaja con el reconocimiento de personería jurídica No. 2683 a junio 4/94 y licencia de funcionamiento No. 01319 a junio 8/89, identificada con el Número Tributario 800.176.793. Su oficina principal esta ubicada en la calle nueva creación No 8-48 diagonal Parque Nariño. Su radio de acción es el departamento de Nariño.

El objeto social de Cootralpa Ltda. es el de producir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y la comunidad en general sin animo de lucro. La cooperativa cumplirá sus objetivos a través de las siguientes secciones:

- ✍ Sección de transporte.
- ✍ Sección de consumo industrial y servicios conexos de transporte.
- ✍ Sección de ahorro y crédito.
- ✍ Sección de servicios especiales.

En la sección de transporte la cooperativa debe prestar los siguientes servicios:

- ✍ Prestar servicios de transporte en las modalidades, condiciones, rutas y horarios que establezcan las autoridades de tránsito y transporte.
- ✍ Coordinar las actividades para garantizar la eficiencia en el servicio de transporte, garantizando al usuario un servicio adecuado.
- ✍ Colaborar con las entidades y con la comunidad para que el servicio se preste de acuerdo con las disposiciones y la demanda de servicio.

3.1.2 Sección de consumo industrial y servicios conexos de transporte.

- ✍ Suministrar a los asociados y comunidad en general toda clase de elementos, insumos necesarios, para garantizar un eficiente servicio y precios razonables.

- Instalar estaciones de servicios que permitan a los asociados y comunidad obtener productos de buena calidad para así eliminar intermediarios.
- Establecer y crear centros de diagnóstico, bombas, almacenes de repuestos, y otros para los asociados y comunidad en general

3.1.3 Sección de ahorro y crédito.

- ✍ Fomentar el ahorro entre los asociados de acuerdo a las disposiciones que establezca el DANSOCIAL y las autoridades monetarias.
- ✍ Prestar exclusivamente a los asociados servicios de créditos en las diferentes modalidades que reglamente el consejo de administración plena aprobación del Departamento administrativo de Cooperativas.
- ✍ Las demás determinaciones que tengan que ver con el ahorro y crédito, y que esté de acuerdo a las disposiciones legales vigentes en Colombia.

3.1.4 Sección de servicios especiales.

- ✍ Prestar a los asociados y familiares servicios de asistencia médica, farmacéutica, odontológica, de hospitalización y otros.
- ✍ Contratar seguros colectivos o personales para cada asociado.
- ✍ Contratar seguros de bienes para prevenir riesgos futuros.
- ✍ Establecer auxilios funerarios, de incapacidad y otros de ayuda mutua y solidaria.

3.1.5 Plan Estratégico. El surgimiento de los conceptos de estrategias y tácticas de negocios se remontan a finales de los años cincuenta la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraron planes a cinco años que sin embargo no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan.

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- ? La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ? La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.

? La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro ***Strategy Formulación: Analytical Concept***, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

- La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados.
- La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
- La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Los patrones en el consumo, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan la silueta de los mercados y por lo tanto a las empresas. Y es precisamente en este sentido en el que la planeación estratégica adquiere importancia radical, puesto que ella le propone a las empresas la capacidad para identificar, evaluar y determinar las oportunidades y las amenazas que el entorno les plantea. En otras palabras, la planeación estratégica constituye una herramienta de importancia vital para las organizaciones, puesto que sin ella los administradores probablemente estarían incapacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente. Por lo tanto, la Planeación Estratégica tiene que ver con la vigilancia del entorno y con el aprovechamiento del entorno de modo que la alta dirección de las empresas este en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.

El hombre de empresa ha hecho un esfuerzo por precisar las directrices que normatizan los complejos problemas de la administración con base en el continuo estudio de los métodos de trabajo. No se puede dejar al azar el éxito de una empresa ni su organización puede permanecer estática pues se volvería obsoleta; los cambios en las técnicas y procedimientos indican la mejor manera de actuar o planear su estructura.

La Planeación es un Proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

La planeación estratégica define además un sistema de orientación sobre sus alternativas básicas de desarrollo hacia el futuro para el cumplimiento de su misión; es el proceso por el cual los miembros guía de una organización proveen su futuro y desarrollan los procedimientos necesarios para alcanzarlo.¹

Planear es decidir con anticipación que se debe hacer, como hacerlo, donde y quien lo hará. La planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar donde queremos llegar en un futuro deseado. Implica no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también una innovación sensible y funcional.²

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización: La primera es, ¿Hacia donde va la organización? Sin una clara definición del propósito o misión, de los objetivos y metas Es difícil concebir como puede sobrevivir una empresa. La segunda pregunta es ¿cual es el entorno? Al responder este cuestionamiento la empresa se ve forzada a observarse a si misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a los competidores, a las amenazas y oportunidades que se presenten, además debe medir la brecha entre sus metas, objetivos y la capacidad para lograrlos. La pregunta final es ¿ como lograrlo ? es decir ¿cuales son las estrategias que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se debe disminuir sus recursos para que funcionen los planes propuestos? Al responder con veracidad estas preguntas conduce a definir los caminos a seguir de una organización.

¹ GOODSTEIN D, LEONAR. Planeación estratégica aplicada, México : Mc Graw Hill 1998, 432 p.

² HILL MENDOZA, JOSÉ. Biblioteca practica de negocios: Equipo de consultores. México : Mc Graw Hill. 1996, 85 p.

La planeación estratégica de una organización entera, tiende a ser responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de mas alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para realizar planes globales de la organización.

En caso de organizaciones grandes, el grado de planeación estratégica requerido puede fácilmente rebasar la capacidad de un puñado de alta dirección. A menudo hace falta un staff de planeación para que les ayuden.³

La importancia de implementar la planeación estratégica en una organización radica en que está ayuda a prever el futuro, a efectuar un proceso de tomas de decisiones efectivo que contribuya a logro de las metas y objetivos propuestos, a desarrollar procedimientos adecuados, a establecer con claridad las reales potencialidades de un producto, servicio o negocio y como enrutar esas unidades estratégicas hacia el encuentro de mejores oportunidades en el mercado.

El proceso de planeación estratégica centra a la gerencia en los factores claves de éxito, en las operaciones de una empresa, para buscar reforzar sus ventajas competitivas en cada acción.⁴

La falla de algunos administradores en reconocer la variedad de planes suele ocasionar dificultades en la realización de planes efectivos. Es fácil comprender que un programa importante, por ejemplo, uno para construir y equipar una nueva fabrica, es un plan. Pero algunas veces se ignora es que cierto numero de cursos de acción futura también lo son. Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, podremos ver que aquellos son varados. Aquí han sido clasificados como propósitos o metas, objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

- El Proceso de la Planeación Estratégica. Sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

³ HAMPTON, R . DAVID. Administración, 2 ed. México : Mc Graw hill. 1989, 791 p.

⁴ CHACON, L, MÓNICA; GAMBOA, CORAL, LUIS, A. Diseño del Plan Estratégico para la Empresa Transportadora Autobuses del sur Ltda.. 2001, 160 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

El presente modelo retoma aportes del proceso planteado por WHEELER y HUNGER. Que incluye las siguientes etapas:

✍ **Etapas filosóficas.** Esta etapa hace referencia al pensamiento estratégico de la Organización o de la Empresa, es la coordinación de las mentes creativas de una Empresa, es una perspectiva común que le permite actuar sobre el futuro en una forma satisfactoria para todos los participantes.

Comprende el diseño del direccionamiento estratégico y es el proceso mediante el cual una organización en busca de su crecimiento, generación de utilidades y permanencia en el mercado, define hacia donde va, lo que espera ser en el futuro y las metas a alcanzar. Esta etapa se desarrolla de la siguiente manera:

✍ **Cultura organizacional.** Según Humberto Serna Gómez en su libro Planeación y Gestión Estratégica, indica que la Cultura Organizacional es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Da inicio al diagnóstico estratégico y es un factor clave del éxito.

Algunos de los factores que influyen en la creación y consolidación de una cultura son:

- ✍ Los Fundadores.
- ✍ El estilo de dirección.
- ✍ La claridad de los principios Organizacionales.
- ✍ Auditoria individual (Empowerment).
- ✍ Estructura.
- ✍ Sistema de apoyo .
- ✍ Sistemas de recompensas, recomendaciones y sanciones.
- ✍ Estímulo al riesgo.
- ✍ Direccionamiento estratégico.
- ✍ Talento Humano

La Cultura Organizacional comprende los principios corporativos, visión y misión.

✍ **Principios Corporativos.** Normas, creencias y valores que regulan el normal funcionamiento de una organización. Constituyen un conjunto de parámetros que soportan la cultura organizacional, por lo tanto deben ser compartidos por todos los integrantes de la empresa.

✍ **Misión.** Cualquier tipo de operación de grupo organizado tiene un propósito o meta. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica, la cual le es asignada por la sociedad. Generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos. Es difícil concebir como pueden desarrollarse los objetivos y los planes para alcanzarlos, a menos que la empresa tenga una clara y definida noción de su propósito o misión⁵.

Podemos decir que la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, el mercado y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En pocas palabras es el quehacer diario de las organizaciones.

✍ **Visión.** La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Señalar el camino que permita a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en la organización en el futuro.

Una visión expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento. Una visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

✍ **Etapa analítica.** Es una evaluación que incluye un análisis de los asuntos críticos, de los factores principales, de las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y estrategias de la empresa.

Este análisis es útil debido a que permite elaborar una base de información verídica de la cual permite evaluar la situación real de las organizaciones para establecer objetivos, se validen premisas del futuro; se concentra en las decisiones vitales y evita decisiones prematuras. Esta etapa incluye:

⁵ HILL MENDOZA, JOSÉ . Op cit., p. 87

✍ **Análisis interno.** El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo, se trata de analizar cuales son los recursos y capacidades, identificar fortalezas y debilidades de la organización. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas.

El análisis interno incluye una evaluación en aspectos claves como:

- ✍ Capacidad Directiva.
- ✍ Capacidad Competitiva (o de mercadeo).
- ✍ Capacidad Financiera.
- ✍ Capacidad tecnológica (producción).
- ✍ Capacidad del talento Humano

Las anteriores se conocen como las cinco categorías de análisis del PCI (Perfil de Capacidad Interna) y según Humberto Serna Gómez, en su libro Planeación y Gestión Estratégica, citado por el Magíster Carlos Arturo Ramírez en el compendio Especialización en Finanzas asignatura Dirección y Administración Estratégica.

✍ **Análisis externo.** Permite identificar cuales son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa o incluso el sector. Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la organización. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, geográficos, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega-tendencias que tarde o temprano puedan influir, en la actividad de la empresa.

En esta parte denominada perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), se debe analizar seis factores que son:

✍ Factores Económicos.

✍ Factores Políticos.

✍ Factores Sociales.

✍ Factores Tecnológicos.

✍ Factores Competitivos.

✍ Factores Geográficos

✍ **Etapa operativa.** Es el resultado del pensamiento estratégico y del análisis tanto interno como externo de la organización, que comprende la redefinición de la Misión y de la visión, el establecimiento de objetivos, la evaluación de estrategias, el diseño de planes operativos por unidades estratégicas de negocios, la formulación de programas que corresponden al cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas, los presupuestos que corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar las actividades y tareas que constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo para la operación de los programas. El desarrollo de la presente etapa comprende los siguientes pasos:

✍ **Análisis DOFA.** En esta se presenta la cotejación de las debilidades y fortalezas internas con la amenazas y debilidades externas y esta diseñado para ayudar a encontrar el mejor comportamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas, el cual permite estructurar estrategias. Se puede usar las fortalezas internas para aprovecharse de las oportunidades externas y anular las amenazas externas. Por el contrario, una empresa podría ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar debilidades y eludir amenazas externas. El análisis DOFA debe incluir factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el talento humano, el sistema de mercadeo, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales y económicas, tecnológicas y variables de competitividad.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de ellas:

- **Estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar oportunidades externas.

- **Estrategias DO.** Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, aprovechando oportunidades externas.

- **Estrategias FA.** Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategia DA.** Tiene como Objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquéllas zonas del ambiente que pueden llegar a representar «ventanas de oportunidad», es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno. El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

✍ **Definición de Misión, visión y Objetivos Corporativos.** Este proceso se refiere al replanteamiento y revisión de la Misión, Visión y objetivos Corporativos de la empresa que correspondan y faciliten el cumplimiento de las estrategias propuestas

El análisis DOFA le permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven. Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de la empresa? Si se requieren cambios, entonces es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes.

Tal vez sea necesario insistir aquí en que regularmente el concepto de *misión* no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de “propósitos” y de hecho

muchos consideran que el término «misión» es meramente una moda, un neologismo o simplemente una nueva forma de decirle a los propósitos. Esto es falso, pues el concepto de misión responde precisamente a una necesidad estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial.

✍ **Formulación estratégica.** Este análisis permitirá establecer las opciones estratégicas dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos que integran el plan estratégico de la organización, es decir este ejercicio consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de la empresa.

El proceso estratégico no termina cuando la empresa decide que estrategia o estrategias se han de adoptar. La estrategia ideada se debe traducir en estrategia implantada. Esta traducción resulta mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la compañía y, por medio de su participación en las actividades para formular las estrategias, se han comprometido a contribuir en el éxito de la organización. Sin comprensión y Compromiso, las actividades para implementar las estrategias enfrentan graves dificultades.

Los conceptos y los instrumentos para formular estrategias no varían mucho en organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas. Sin embargo, la implementación de estrategias sí varía sustancialmente según el tipo y tamaño de las organizaciones. Para implementar estrategias se requieren distintas actividades. Estas actividades varían mucho dependiendo de que se trate de una organización manufacturera, una de servicios o gubernamental.

Algunos aspectos administrativos básicos para la implementación de estrategias comprende el establecer los objetivos anuales, elaborar políticas, asignar recursos, alterar la estructura organizativa existente, revisar los planes de incentivos y remuneraciones, reducir la resistencia al cambio, adecuar a los gerentes con las estrategias, generar una cultura que apoye la estrategia, adecuar los procesos de producción y promover una buena función de recursos humanos. Los cambios administrativos no siempre serán mas amplios cuando las estrategias implantadas lleven hacia la empresa un gran curso nuevo.

El sistema teórico administrativo ha planteado muchas maneras para determinar las opciones estratégicas, de esas se rescatan: Matriz posicionamiento Estratégico y Acción (Matriz PEEA), Matriz de la gran Estrategia, Matriz de la Política Direccional (MPD), Matriz de Boston y Matriz I-E.

✍ **Estrategias.** Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

El propósito de las estrategias es, entonces, determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la organización.

En este orden de ideas, las estrategias son los medios por los cuales la empresa pretende lograr sus objetivos. Es el acto fundamental de la planeación de medios que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.

✍ **Políticas.** Son pautas para la toma de decisiones. Las políticas contienen un objetivo y guía a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen descripción y sensatez.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo a contribuir con los objetivos. Las políticas tienden a preceder sobre ciertas cuestiones, evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo de esta manera que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Sobre políticas empresariales *Fred R. David*, en su obra *Conceptos de Estrategia* escribe: las políticas comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos y, por tanto, aumentan las probabilidades de la debida ejecución de las estrategias. Sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización y disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones. Asimismo, las políticas aclaran quien hará que trabajo. Propician que se delegue la toma de decisiones a los niveles administrativos adecuados, donde suelen surgir los diversos problemas.

Los objetivos determinan los resultados finales deseados y los principales son sustentados por lo general por objetivos específicos. Los objetivos se especifican de los resultados que se derivan o concuerdan con la misión que la organización se ha fijado. Los intentos de fijar objetivos siempre deberán guiarse haciendo referencia a la misión que pretende cumplir.

Los objetivos organizacionales deben dirigir la naturaleza de todos los planes vitales los cuales, al reflejarlos, definen aquellos de los departamentos principales.

✍ **Índices de Gestión.** El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en términos de gestión.

✍ Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades, con los grupos de referencia.

✍ En otras palabras es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados. Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse.

✍ **Clasificación de los índices de gestión.** Los índices de gestión se clasifican en tres grandes categorías a saber:

- índices de gestión corporativos.
- Índices de gestión por unidad estratégica de negocio.
- Índices de gestión por unidad operativa.

? índices de gestión corporativo. Los índices de gestión corporativos o macro índices, son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas. Permiten monitorear el comportamiento de la organización. Son índices de gestión corporativos:

- rentabilidad global de la compañía.
- Índices de crecimiento.
- Participación en el mercado.
- Índices de satisfacciones del cliente.

? Índices de gestión por unidad estratégica de negocio. Los índices de gestión por unidad estratégica de negocios, son los resultados de cada área funcional de cada compañía, por tanto la definición de éstos índices, corresponden al tipo de estructura organizacional que tenga cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales, de mercadeo, finanzas, producción, administración, recursos humanos, tecnología y otros. En cambio si la organización esta estructurada en grupos de trabajo, los índices de gestión corresponderán a cada uno de los que integran la estructura organizacional.

? Índices de gestión operativos. Los índices de gestión operativos son el resultado de la gestión a nivel de unidades como integrantes estratégicas de negocio. Se miden por tanto en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Son índices de gestión operativos los resultados que se producen en áreas tales como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El trabajo a realizar en la Cooperativa de Transportadores del Litoral Pacífico. "COTRALPA LTDA." Es de tipo descriptivo, porque especificará las características que identifican los diferentes elementos, componentes, comportamiento grupal sus actitudes frente al trabajo, la organización de los procesos, los mecanismos de control y su interrelación con la entidad (COTRALPA LTDA.). Además permite identificar características (número de población, distribución por edades, sexo y otros) incidencias de variables externas (precios, competencia, ingresos, y otros), todo basado en la realidad de los hechos donde se aplicara un conocimiento científico, el cual busca dar solución a los problemas encontrados con el Plan Estratégico.

Para obtener la anterior información se recurrirá a técnicas específicas como; la observación, entrevistas con empleados, socios, el secretario de tránsito y transporte, encuestas a usuarios, talleres de capacitación.

Otra herramienta implementada para la recolección es el muestreo, cuya información será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Es indispensable para obtener una mejor comprensión de lo que se busca, dividir la investigación en tres etapas, las cuales se describirán a continuación.

4.1.1 Etapa filosófica. En esta etapa se busca realizar una recolección de datos sobre la cultura organizacional, estilo de liderazgo y direccionamiento estratégico. Es básica la Matriz de la Capacidad Directiva, por cuanto se mide, califica e identifica el conocimiento general tanto de la máxima instancia de poder, como de la Gerencia.

Partiendo de la hipótesis que *organizacionalmente no se cumple con los mandatos cooperativos, porque los actuales asociados no conocen la legislación y no tienen interés por cumplirla, ya que solo utilizan la razón social para poder operar sus vehículos*, es necesario realizar encuestas con cada uno de ellos (25 en total) para enterarse de; su grado de conocimiento cooperativo, su interés por este sistema y su compromiso con la Empresa, para lo cual se ha diseñado la siguiente entrevista:

4.2 ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL LITORAL PACIFICO "COOTRALPA"

- NOMBRE COMPLETO _____

- DOCUMENTO DE IDENTIDAD _____

- FECHA DE INGRESO DD _____ MM _____ AA _____

- CUANTOS VEHICULOS POSEE.? 1 ___ 2 ___

- COMITÉ AL QUE PERTENECE Y CARGO QUE OCUPA _____

- SU COMITÉ CUMPLE LOS FINES? SI _____ NO _____

NO?, POR QUE? _____

- QUE CONSIDERA UD. QUE SE DEBERÍA HACER? _____

- DESEARIA PERTENECER A OTRO COMITÉ? SI ___ NO ___

- (SI RESPONDIÓ SI) A CUAL? _____

- POR QUE? _____

- QUE CONSIDERA UD. QUE SE DEBE MEJORAR EN LA COOPERATIVA?

- FECHA DE ELABORACIÓN DD _____ MM _____ AA _____

ENCUASTADOR _____

De igual forma es necesario realizar una entrevista con el personal Directivo, como es el Gerente, para detectar su grado de conocimiento de la Cooperativa, sus planes y su opinión sobre personal a su cargo y asociados.

El resto del personal como Secretaria y Despachadora, también deben ser entrevistadas para iguales fines. Se considera pertinente una charla con la línea Staff, comprendida por el Contador y la Asesora Jurídica.

4.2.1 Etapa analítica. En esta etapa los métodos utilizados serán; la observación de variables internas como externas que afectan a la cooperativa, se realizarán encuestas, sondeos y análisis sobre la competencia, se hará necesario el análisis de la contabilidad de los tres últimos años de la cooperativa, del estilo de liderazgo, crecimiento demográfico y otros. Para una mejor comprensión y manejo de la información se utilizarán algunas técnicas que facilitan esta labor como cuadros analíticos como son el DOFA, PCI, MEFI, MEFE y otros métodos y matrices que sean necesarias, principalmente la matriz de la capacidad financiera con el fin de conocer que sucede con el fondo de reposición de vehículos, pues se parte de la hipótesis que no se tiene dicho fondo, además que la cuota para funcionamiento no sule las necesidades, por lo tanto financieramente la Cooperativa va en descenso. Es necesario conocer y evaluar las propiedades que posee la Cooperativa para saber su capacidad de endeudamiento.

4.2.2 Etapa operativa. Es la última etapa del análisis estratégico en la cual se revisaran las estrategias, actividades, planes con la cual la cooperativa ha venido trabajando y se hará los respectivos ajustes y cambios que sean necesarios.

Se emplearán; la matriz de la capacidad competitiva y de la capacidad tecnológica, donde se pretende conocer como esta el servicio que se presta frente a la competencia, sus vehículos, su participación en el mercado mediante el número de despachos que se realizan, los pasajeros que mueve diariamente, como perciben estos el servicio, como esta perjudicando a la Cooperativa la piratería. Para cumplir con lo anterior, es necesario realizar entrevistas a conductores y autoridades de tránsito para conocer de los primeros su sentido de pertenencia, su grado de cultura y que le han querido aportar a la Cooperativa que por algún motivo no se haya tenido en cuenta por ella. Con la autoridad de tránsito es imprescindible saber que planes tienen para controlar la piratería, que en Tumaco es demasiado alta por lo observado y que inicialmente ha sido censada por esta Oficina. Es vital indagar sobre la legalidad de dejar operar vehículos que no han sido diseñados para esta labor, procedimiento que no es aceptado por las Empresas legalmente constituidas para ello. Esta información es muy importante para darse cuenta a que se enfrenta la Cooperativa los próximos años, ya que la apertura operativa de vehículos ilegales nunca estuvo contemplada en el Plan de Desarrollo del Municipio.

A continuación se presenta el diseño de la encuesta que se realizará a los usuarios del servicio en dos puntos; la salida de Tumaco, sector de la Plaza de Mercado y en los vehículos.

4.3 ENTREVISTA DIRIGIDA A USUARIOS DEL SERVICIO

- SITIO DE ENTREVISTA: SALIDA_____ VEHÍCULO_____
 - NOMBRE COMPLETO_____
 - DESTINO_____ HORA EN QUE VIAJA_____
 - FRECUENCIA DE VIAJE DIARIO___ SEMANAL___ OTRO_____
 - EN QUE TIPO DE VEHICULO LE GUSTA VIAJAR? TAXI___ COMBI___
CHIVA___ OTRO _____
 - MOTIVO DEL VIAJE: TRABAJO___ PASEO___ MERCADO___
NEGOCIOS___ OTRO_____
 - EL PRECIO QUE PAGA POR EL SERVICIO LE PARECE JUSTO? SI___
NO___ (VALOR\$_____)
 - (si respondió no) CUAL SERÍA EL PECIO? \$ _____
 - EL SERVICIO ES: E___ B___ R___ D___
 - QUE SE DEBE MEJORAR? HORARIOS___ RUTAS___ LIMPIEZA___
COJINERIA___ OTROS_____
 - QUE NUEVA RUTA CONSIDERA QUE DEBE
HABER?_____
-
- LA VELOCIDAD UTILIZADA ES: DEMASIADA___ JUSTA___ POCA_____
 - HAGA UN BREVE COMENTARIO SOBRE QUE DEBERÍA MEJORARSE_____
-
-
- Fecha de Elaboración DD_____ MM_____ AA_____
 - ENTREVISTADOR_____

Con la anterior entrevista se pretende conocer cuales son los destinos mas utilizados para poder determinar que ruta es económicamente más productiva, también si los usuarios están a gusto o que se debe mejorar para lograrlo, en que

rutas se esta dejando de percibir ingresos por no cubrirla, cuales son los días y horas de mayor afluencia entre otros aspectos.

4.4 METODO DE ESTUDIO.

La presente investigación utilizará como método de estudio el deductivo-inductivo debido a su complementariedad. Por tratarse de una investigación científica deductiva por cuanto permite que las verdades particulares contenidas en las universales, se vuelvan explícitas, esto es que a partir de carácter general como la teoría administrativa, específicamente la planeación estratégica con la que se espera analizar y evaluar su concreta aplicación. Y el inductivo permite a partir de la observación de situaciones de carácter particular o más concretamente de la Cooperativa hacer un análisis interno y externo, determinando su fortalezas, amenazas, oportunidades, y debilidades con el fin de concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen las soluciones dentro de un marco teórico.

4.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

El tipo de información que se maneja en este trabajo es de fuentes secundarias y primarias. Secundarias tales como libros, tesis de grados, información de internet, folletos, revistas, y la información escrita interna proporcionada por la Cooperativa, las cuales nos permiten la realización del modelo teórico y el conocimiento de cómo se formula un plan estratégico.

Para la recolección de información primaria se acudirá al uso de la observación directa, entrevista, encuestas, y cuestionarios.

5. PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO COOTRALPA LTDA.

5.1 PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Transportadores del Litoral Pacífico COOTRALPA LTDA. Está ubicada en la calle nueva creación de Tumaco, frente al parque Nariño. Su gerente es la señora Lidia Blanco de Montufar. Se compone de 31 asociados, donde cada uno generalmente posee un vehículo, de las marcas Nissan, Sanfeng, Kia Asia, Kia Pregi, Mitsubishi, Chevrolet y Hyunday, de modelos oscilantes entre 1993 y 2002

Rutas establecidas, Tumaco – La Guayacana (Ruta A), Tumaco – Candelilla (Ruta B), Tumaco – Astorga (Ruta C).

A continuación se presenta el listado de los socios fundadores y los socios vigentes

5.1.1 Listado de socios fundadores.

- ✍ Javier Alzate Zuluaga.
- ✍ Jorge Samuel Maya .
- ✍ Pedro Salazar .
- ✍ Hugo Villota .
- ✍ Digna Mercedes García .
- ✍ Requelio Cuellar .
- ✍ Julio Guzmán .
- ✍ Oscar Vela .
- ✍ Nubia Pizarro .
- ✍ Rodrigo Estrada .
- ✍ Tito Libio Rosero .
- ✍ Parmenides Solarte .

✍ Noemí García de Moya.

✍ Estelvina Calpa.

✍ Jesús Vargas.

✍ Héctor Laurean.

✍ Genith Ponce.

✍ Álvaro carrera.

✍ Jaime Jaramillo .

✍ Edmundo Delgado.

✍ Hermes Caiza.

✍ José Héctor Ruano.

✍ Artemio Hurtado.

✍ Julio Martínez

✍ Mariela Churta.

✍ Hernán Cabrera.

✍ Ovidio Pasquel.

✍ Jaime Coral Rosero.

Fue nombrado como gerente el señor Jesús María Vargas. Firmado el 12 de febrero de 1992

5.1.2 Listado de socios actuales.

✍ Miguel Estupiñán.

✍ Pedro Narváez

✍ Jorge Eliécer López.

✍ Jorge Saba.

- ✍ Maria socorro.
- ✍ Jaime Jaramillo .
- ✍ Oscar Jiménez
- ✍ Gemid Morales.
- ✍ Aída Casanova.
- ✍ Adiela Solarte .
- ✍ José Alfonso Córdoba.
- ✍ Artemio Ordóñez.
- ✍ Mario Gonzáles.
- ✍ Gerardo Asa.
- ✍ Ricardo Garcés.
- ✍ Geliz Palacios.
- ✍ Laureano Bonilla.
- ✍ Vicente Torres.
- ✍ Félix Cabrera.
- ✍ Hernán Pantoja.
- ✍ Pepe Noguera.
- ✍ Wellintong Quiñones.
- ✍ Bolívar Riascos.
- ✍ Libardo Zambrano .
- ✍ Laureano Trejos.
- ✍ Marina F uertes.
- ✍ José Luis Ordóñez.

✍ José Santos Padilla.

✍ Héctor Burgués.

✍ Fredy Caicedo.

✍ Lucio Lopez

la junta directiva actual está conformada por Bolívar Riascos como presidente, como suplente de este el señor Jesús Bonilla, vicepresidente José Luis Ordóñez, fiscal Lucio Lopez y vocal Jorge Lopez. También se cuenta con una junta de vigilancia, sus miembros son: Héctor Burgos, Pedro Narváz y Cesar Cuatin.

5.2 ANÁLISIS INTERNO

Se realizó un estudio que comprendió el análisis de los procesos que se desarrolla en cada área de trabajo de la Cooperativa Cootralpa Ltda. con el fin de determinar los recursos y capacidades, identificar Fortalezas y debilidades.

Este estudio incluye una evaluación en aspectos claves tales como; Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano.

Mediante él diagnostico se logro detectar que la empresa se ha manejado de una manera muy empírica, al igual que la vinculación del personal que la conforma.

5.2.1 Capacidad directiva. Esta juega un papel fundamental para el correcto desempeño de la organización. Para el análisis de esta tendremos en cuenta aspectos tales como: Planeación, dirección, organización y control.

5.2.2 Planeación. Podemos observar que en Cootralpa Ltda. el proceso de planeación ha sido empírico, no hay procesos lógicos, ni planes a seguir, solo trabajan cumpliendo unos horarios pero no se nota un trabajo que obedezca a planes preestablecidos.

La Empresa no tiene una visión y misión definidas, donde se note a donde quieren los asociados que esta cooperativa llegue, aunque se observa un pequeño esfuerzo de la actual gerente por sacar la entidad del atraso y la difícil situación en que se encuentra.

La falta de planes a mediano y largo plazo, le impiden desenvolverse en un ambiente competitivo y evita que realice acciones efectivas y eficaces que vayan en procura de mejorar la situación actual y buscar un desarrollo integral como se plasma en la ley de cooperativismo.

En la actualidad y con los aportes que están establecidos, la cooperativa solo sobrevive y no cuenta con capital suficiente para realizar planes en acción para el mejoramiento continuo de la misma.

Para la toma de decisiones la entidad solo se basa en lo que está establecido en los estatutos y reglamento interno, no teniendo en cuenta factores tan importantes como son los externos, la competencia y otros.

- **Organización.** La cooperativa no tiene una estructura organizacional explicita visible solo cuenta con una gerente y una secretaria las cuales se encargan de desarrollar todas las actividades organizativas de la entidad. Se puede rescatar de la estructura orgánica de Cootralpa dos instancias, la primera el consejo de administración el cual esta conformado así;

Presidente, vicepresidente, fiscal, secretario, cada uno con su respectivo suplente y segundo la junta de vigilancia quienes se encargan de verificar que todas las actividades que realice la cooperativa funcionen adecuadamente, esta conformada por cuatro personas

No se evidencia una clara división del trabajo, existe solo un manual de reglamento interno que se creó desde la fundación de la cooperativa el cual no ha sido renovado. No se tiene manual de procedimientos, solo unos reglamentos que se basan en la penalidad, en el incumplimiento de rutas y horarios de salida.

Los asociados se muestran ajenos a la realidad de la cooperativa solo les interesa que sus vehículos trabajen pero no les interesa el desarrollo integral de la cooperativa.

Se puede rescatar el esfuerzo de la nueva gerente en sacar del estancamiento y estado en el que se encuentra la cooperativa, donde ha buscado la colaboración de un asesor jurídico y una asesor contable, para la organización de la cooperativa.

Los empleados se rigen por reglamentos que implanta la junta de socios a través del gerente los cuales son acomodados a la conveniencia de algunos y se modifican cada vez que ya no les son útiles, esta situación provoca muchas veces errores en los procedimientos, tareas no realizadas y falta de responsabilidad.

No hay un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, ya que esto lo hace cada dueño del vehículo y no hay reglas expuestas, por la cooperativa para que se cumplan con algunas exigencias, que se deben tener en cuenta para evitar despidos y rotación rápida del personal, en términos generales la cooperativa no ejerce autoridad o mando sobre los conductores.

- **Dirección.** La características de la dirección de Cootralpa es participativa, ya que se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores esto propicia un buen clima organizativo. La nueva dirección cuenta con mucha experiencia en el ramo, aunque los conocimientos, no por desvalorizarlos son empíricos. La toma de decisiones se da a nivel de la junta de socios y recae la responsabilidad sobre la gerente el cumplimiento de las mismas, en las reuniones que realiza la junta en muchas oportunidades participan el contador y el asesor jurídico, los cuales trabajan de la mano con la gerencia.

- **Control.** En Cootralpa se observa que el mayor control se realiza en la prestación del servicio, en el cumplimiento de rutas y horarios, esto se realiza por medio de unos relojes y unas fichas que se le entrega al conductor de cada vehículo y que al final de cada ruta son verificadas por la despachadora. Cootralpa en su composición orgánica cuenta con La junta de vigilancia, esta se encarga de verificar que todas las actividades que realice la cooperativa funcionen adecuadamente. No se lleva proceso para el control financiero y desempeño de actividades.

En el siguiente cuadro se califica la capacidad directiva de Cootralpa Ltda.

Cuadro 1. Capacidad directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1- Deficiente imagen corporativa						X		X	
2-No hay uso de Planes Estratégicos Análisis Estratégico				X			X		
3- No se evaluación ni se pronósticos del Medio				X			X		
4-Baja velocidad de respuesta a situaciones Cambiantes					X			X	
5- existencia de estructura organizacional			X						X
6-hay comunicación y control gerencial		X					X		
7- No hay orientación empresarial				X			X		
8- Habilidad para manejo financiero y cambios en las políticas económicas									
9- No hay agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
10- si hay sistema de control de despachos		X						X	
11- si hay existencia de sistema de toma de decisiones			X					X	
12- Hay sistema de coordinación		X							X
13- no existe evaluación de la gestión gerencial				X				X	
14- no hay estímulos y recompensas para los trabajadores					X				X
15. no existe manual de procedimientos					X				X
16. Existe sistema de sanciones		X					X		
17. No hay procesos de evaluación del desempeño						X		X	
18. se aplica la ley de cooperativismo				X				X	

Fuente: Adaptado de Serna Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores

5.2.3 Capacidad competitiva. Cootralpa cuenta con un parque automotor en buen estado, lo cual permite que preste un servicio rápido y eficiente, para el cubrimiento de rutas, trabajan en alianza con Cootrasmira, que es la otra empresa autorizada para el cubrimiento de las mismas rutas de Cootralpa Ltda.

Cootralpa cuenta con 25 microbuses trabajando en la actualidad pero tiene capacidad para 25 mas, lo que impide que solvente eficientemente la demanda y no pueda cubrir de forma oportuna las rutas establecidas.

La competencia mas fuerte que tiene Cootralpa es Cootrasmira, esta organización trabaja en alianza estratégica para optimizar el servicio de despacho. Cootrasmira cuenta con 33 microbuses que le permiten realizar mayor cubrimiento de las rutas. De igual manera que en Cootralpa cada buseta es manejada administrativamente por su propietario.

Otro tipo de competencia que se presenta son los carros denominados piratas los cuales han crecido vertiginosamente sin ningún tipo de control por las autoridades del ramo. Estos son carros particulares que prestan igual servicio que los públicos con una tarifa del 20% menos que los legalmente constituidos.

En junio de 2002 la Secretaria Municipal de transito de Tumaco, abrió carpetas a cada uno de los carros piratas donde se relacionó la hoja de vida del vehículo. El estudio determinó que para esa fecha existían 300 carros piratas, los cuales según el mismo estudio, el 35% operaba en la zona rural y el resto en la zona urbana. De igual manera otro tipo de competencia es la de los taxis que están afiliados con cupo a una cooperativa los cuales prestan el servicio de una manera rápida y eficiente, y son aproximadamente 25 que cubren esta misma ruta.

5.2.4 Capacidad financiera. Cootralpa ha tenido serios tropiezos en el manejo financiero que han realizado las administraciones anteriores de la organización, hasta el hecho que no se encuentran registros contables del año 2001 hacia atrás, los socios tienen deudas con la cooperativa y no se ven políticas claras de recuperación de cartera. Los socios solo se limitan a poner a trabajar los microbuses y eso es toda la contribución que hacen a la cooperativa.

La actual gerente ha puesto en orden el recaudo de dinero para la cooperativa, el cual se compone de venta de la planilla de operación, con un costo de siete mil pesos diarios distribuidos en tres items: \$ 5.000 para gastos de funcionamiento, \$1.300 pesos que se ahorran para que a fin de año se compren los seguros civil, actual y extracontractual y los \$ 700 pesos restantes van al fondo de reposición de vehículos según la ley 105 en su artículo 6º y la ley 688 de reposición.

Como datos contables se construyeron los balances generales y estados de resultado de los años 2002 y 2003, los cuales están a continuación:

Cuadro 2. Capacidad Competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1- Calidad en la prestación de servicio		x					x		
2- lealtad y satisfacción del cliente						x		x	
3- Participación del Mercado		x					x		
4- Precios adecuados para la prestación de servicio			x					x	
5- Disponibilidad de cupos		x					x		
6- grandes barreras por los competidores para la entrada de nuevas rutas.		x						x	
7- Ventaja sacada del potencial del crecimiento del mercado			x					x	
8- Concentración de usuarios		x					x		
9- portafolio de servicios		x					x		
10-Bajos índices de accidentabilidad	x						x		
11- Cubrimiento de rutas			x				x		
12- no hay publicidad					x				x
13- poca atención al usuario				x			x		
14- tecnología adecuada para la prestación de servicio		x						x	

Fuente: Adaptado de Serna Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores

Cuadro 3. Estado de resultados 2002 y 2003.

CUENTA	2002	2003	HORT.	VERT. 2003
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 39.395.192	\$ 54.252.692	38%	
GASTOS OPE. DE ADMON	\$ 34.289.531	\$ 39.111.104	14%	72%
EXCEDENTE OPERACIONAL	\$ 5.105.661	\$ 15.141.588	197%	28%
OTROS INGRESOS NO OPER.	\$ 17.687	\$ 22.990	30%	0%
OTROS EGRESOS NO OPER.	\$ 401.848	\$ 5.751.364	1331%	10%
EXCEDENTE DEL EJERCI.	\$ 4.721.500	\$ 9.413.214	99%	17%

Fuente: Cootralpa Ltda.

Cuadro 4. Balance General 2002 y 2003.

CUENTA	2002	2003	HORT.	VERT.
ACTIVO	38.625.617	60.332.622	56%	
ACTIVO CORRIENTE	37.164.628	55.114.379	48%	91%
ACTIVOS FIJOS	5.564.837	9.934.836	79%	16%
Depreciación acumulada (-)	4.103.848	4.716.593	15%	8%
PASIVO	13.692.016	16.222.508	18%	27%
CUENTAS POR PAGAR	3.041.972	5.551.453	82%	34%
FONDOS VOLUNTARIOS	9.121.640	8.335.011	-9%	51%
FONDOS OBLIGATO. ESTAT.	1.528.404	2.336.044	53%	14%
TOTAL DEL PATRIMONIO	24.933.601	44.110.114	77%	73%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	38.625.617	60.332.622	56%	100%

Fuente: Cootralpa Ltda.

Con los datos anteriores se analizan algunas razones financieras, las cuales se han tomado por recomendación de especialistas en finanzas y la consulta realizada en textos financieros. En las razones de liquidez, que son indicadores que surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo, se tuvo en cuenta la razón corriente y el capital de trabajo; la primera trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos también a corto plazo (razón corriente = activo corriente / pasivo corriente) la segunda es una forma de apreciar cuantitativamente (en pesos) los resultados de la razón corriente o dicho de otra manera, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Su fórmula es capital neto de trabajo = activo corriente – pasivo corriente.⁶

En los indicadores de endeudamiento que miden el grado y la forma en que los acreedores participan del financiamiento de la empresa y les muestra el riesgo que corren al igual que muestran a la empresa la conveniencia o no de endeudarse, se analizó el nivel de endeudamiento (pasivo total / activo total) y el indicador Leverage (total pasivo / patrimonio), que nos indican en su orden el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa y comparan el

⁶ ORTIZ Anaya, Héctor. Análisis Financiero Aplicado con ajustes por inflación. 10 ed. Santa Fé de Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 1998, p. 149.

financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre el mayor riesgo.⁷

Otra razón tenida en cuenta son los indicadores de actividad o de rotación y miden la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Aquí se analizó la rotación de activo total (ventas totales / activos totales), el cual dice cuanto contribuyó en las ventas cada peso de activo total (Módulo de Presupuestos Especialización en Finanzas; Prof. Franco mariano Burgos, Univ. De Nariño). Por último se trabajaron razones de rentabilidad, para saber la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.⁸ Fueron tenidas en cuenta el margen bruto de utilidad (utilidad bruta / ingresos operacionales) que indica la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas, para generar utilidades brutas, es decir antes de gastos e impuestos. Otro indicador es el margen de utilidad operacional que es la utilidad operacional / ingresos operacionales y representa cuanto reporta cada peso de ventas en la generación de utilidad operacional. Por último el margen neto de utilidad, que es la utilidad neta sobre los ingresos operacionales que es el porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después de impuestos en la empresa. (Módulo de Presupuestos Especialización en Finanzas; profesor. Franco marino Burgos, Univ. de Nariño).

Liquidez

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Año 2003. } 55'114.379}{16'222.508} = 3,40$$

En el año 2003, por cada peso que la empresa debía a corto plazo, tenía \$3,40 pesos.

Año 2003. Capital de trabajo neto. \$55'114.379 - \$16'222.508 = \$38'891.871
Para autofinanciación Se contó con \$38'891.871 pesos.

Endeudamiento

$$\text{año 2003 } \frac{16.222.508}{60.336.622} = 27\%$$

Por cada peso en activo de la empresa, 27 centavos corresponde a los acreedores

⁷ Ibid. p. 167.

⁸ Ibid., p. 189.

Actividad

$$\text{año 2003 } \frac{54.252.692}{60.336.622} = 0.90$$

la empresa presenta una rotación del activo de 0.90, dato que es significativo teniendo en cuenta que es una empresa de servicios y que únicamente vive de los valores cobrados por despachos, aunque no existe comparativo con la industria.

Rentabilidad

$$\text{año 2003 } \frac{15.141.588}{54.252.692} = 28\%$$

El margen bruto de utilidad de Cootralpa es del 28%

$$\text{año 2003 } \frac{9.413.214}{54.252.692} = 17\%$$

El margen neto de utilidad frente a los ingresos totales es del 17%

otros comportamientos:

- **Crecimiento en las ventas:** Del 2002 al 2003 las ventas de Cootralpa Ltda. crecieron en el 38%.
- **Crecimiento en las utilidades netas:** Del 2002 al 2003 las utilidades netas de Cootralpa Ltda. crecieron el 99%
- **Cuanto vale la empresa?**

La deducción del valor de empresa, bajo cualquier método, es una manifestación de lo que se expresa en la parte contable, de la cual se parte para cualquier valoración o negocio que el propietario quisiera realizar⁹.

Para el cálculo del valor de empresa se tomó el valor presente del flujo neto de caja de las operaciones proyectadas a 5 años más el 15% de los activos fijos y el capital social como valor de salvamento, con un costo de capital o tasa de descuento calculada según composición del capital, costo del dinero y tasa de oportunidad.

⁹ BENAVIDES, OSCAR; et al. Plan Estratégico Financiero. Asociación Escolar María Goretti para los años 1995 a 1999. 115 p.

Inicialmente se proyecta el estado de resultados. Para la proyección de este teniendo en cuenta las grandes dificultades de manejo económico se tomó un crecimiento constante de los ingresos del 8% y para los gasto del 10%.

Cuadro 5. Estado de resultado proyectado.

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	58.592.907	63.280.340	68.342.767	73.810.189	79.715.004
GASTOS OPE. DE ADMON	42.961.340	47.196.599	51.855.385	56.980.049	62.617.179
EXCEDENTE OPERACIONAL	15.631.567	16.083.741	16.487.382	16.830.140	17.097.825
OTROS INGRESOS NO OPER.	25.289	27.818	30.600	33.660	37.026
OTROS EGRESOS NO OPER.	5.190.675	4.176.349	3.776.173	3.417.761	3.097.111
EXCEDENTE DEL EJERCI.	10.466.181	11.935.210	12.741.809	13.446.039	14.037.740

Se construye según las expectativas, objetivos y estatutos de distribución de la empresa el balance general proyectado, el cual se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 6. Balance general proyectado.

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO	71.332.240	86.053.257	102.020.065	118.399.818	135.775.860
ACTIVO CORRIENTE	66.718.742	82.048.504	98.624.057	115.612.555	133.597.342
ACTIVOS FIJOS	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836
Depreciación acumulada (-)	5.321.338	5.930.083	6.538.828	7.147.573	7.756.318
PASIVO	16.751.945	19.537.752	22.524.754	25.696.466	29.034.769
CUENTAS POR PAGAR	3.987.654	4.386.419	4.825.061	5.307.567	5.838.324
FONDOS VOLUNTARIOS	9.381.629	10.575.150	11.849.330	13.193.933	14.597.706
FONDOS OBLIGATO. ESTAT.	3.382.662	4.576.183	5.850.363	7.194.966	8.598.739
TOTAL DEL PATRIMONIO	54.580.295	66.515.505	79.495.311	92.703.352	106.741.091
TOTAL PASIVO MAS PATRI.	71.332.240	86.053.257	102.020.065	118.399.818	135.775.860

Cuadro 7. Flujo de caja proyectado.

CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10.466.181	11.935.210	\$ 12.741.809	\$ 13.446.038	\$ 14.037.739
PARTIDAS QUE NO AFECTAN					
(+) DEPRECIACION DEL PERIODO	608.745	608.745	608.745	608.745	608.745
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE					
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRAB.	11.074.926	12.543.955	13.350.554	14.054.783	14.646.484
(+) AUMENTOS EN CTAS. POR PAGAR	529.437	2.785.807	2.987.002	3.171.712	3.338.303
(-) AUMENTOS EN CLIENTES	2.532.206	4.385.927	6.006.150	6.023.598	5.394.135
(-) AUMENTOS EN INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTIVO GENERADO OPERACIÓN	9.072.157	10.943.835	10.331.406	11.202.897	12.590.652

Cuadro 8. Costo Ponderado de Capital.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE CAPITAL	%	%	%	%	%
TASA DE INTERES EFFECTIVO ANUAL	8	8	8	8	8
TASA DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0				
COSTO DEL DINERO	6	6	6	6	6
COSTO DE FONDOS PROPIOS					
RENDIMIENTO ESPERADO DUEÑOS	8	8	8	8	8
ESTRUCTUTA DE CAPITAL					
PASIVO	23,5	23	22	22	21
PATRIMONIO	76,5	77	78	78	79
COSTO PONDERADO DE CAPITAL	7,53%	7,54%	7,56%	7,56%	7,58%

Cuadro 9. Valor Presente Flujo de Fondos.

DESCUENTO DE FLUJO DE FONDOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO NETO DE FLUJO DE FONDOS	9.072.157	10.943.835	10.331.406	11.202.897	12.590.652
TASA A DESCONTAR (COSTO DE CAPITAL)	7,53%	7,54%	7,56%	7,56%	7,58%
VALOR PRESENTE NETO FLUJO FONDOS	8.436.861	9.463.014	8.302.465	8.370.033	8.737.567

Cuadro 10. Valor económico de la empresa.

CONCEPTO	VALOR
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA	46.125.200
VALOR PRESENTE FLUJO DE FONDOS	43.309.940
VALOR DE SALVAMENTO (15% ACTIVOS Y K)	2.815.260

Por lo tanto el valor económico de Cootralpa sin implementar estrategias es de \$ 46.125.200

Cuadro 11. Capacidad financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1- poco acceso a capital cuando lo requiera.					X			X	
2- Poco endeudamiento		X						X	
3- Rentabilidad retorno de la inversión.		X						X	
4- Liquidez, disponibilidad de los fondos internos.		X					X		
5- Habilidad para competir con precios.			X						X
6- Inversión de Capital, Capacidad para Satisfacer la demanda.			X					X	
7 - Estabilidad de costos.			X					X	
8- Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		X						X	
9- no hay control financiero y administrativo					X		X		
10- Disponibilidad de inversión por parte de los asociados		X						X	
11- no hay realización de planes financieros.				X			X		
12- Capacidad de sostenibilidad de la organización.		X					X		

Fuente: Adaptado de Serna Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores

5.2.5 Capacidad tecnológica. Cootralpa posee un parque automotor con microbuses, modelos oscilantes entre los años 1993 a 2003 y de las marcas Nissan, Sanfeng, Kia, Asia, Kia Pregi, Mitsubishi, Chevrolet y Hyunday, en buen estado lo cual permite prestar un servicio rápido y cómodo a los usuarios.

Posee dos computadores donde se realizan y se llevan las operaciones administrativas, los procesos en su mayoría son simples y no se requiere de procesos complejos para realizarlos.

La cooperativa esta realizando gestiones para la consecución de su propia sede, ya que actualmente alquila un local para su funcionamiento en la calle sucre de Tumaco, frente a la Iglesia de la Merced.

Cuadro 12. Capacidad tecnológica.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1- Habilidad técnica en procesos y servicios		X						X	
2- Capacidad de adquisición de vehículos nuevos		X						X	
3- Nivel de tecnología utilizado en el servicio		X						X	
4- Efectividad en la prestación del servicio		X						X	
5- Poco valor agregado al servicio					X			X	
6- sistematización		X						X	
7- Instalaciones locativas inadecuadas					X			X	
8- sistemas de distribución de turnos			X						X
9- Personal capacitado		X						X	

Fuente: Adaptado de Serna Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores

5.2.6 Capacidad del talento humano. La organización no cuenta con un departamento de recursos humanos en donde se organicen procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, esto lo hace cada dueño o socio del vehículo y son quienes directamente se encargan del bienestar y pago salarial del trabajador.

Solo el 40% del talento humano con que se cuenta ha terminado el bachillerato, otros con dos o tres años únicamente de secundaria y el resto solo la primaria, pero cumplen un excelente trabajo por su experiencia y capacitación.

La cooperativa no realiza ningún tipo de capacitación a los miembros de la cooperativa, ni existe planes para este asunto.

El clima de trabajo es bueno debido a que la estructura propicia un ambiente acogedor y participativo haciendo que el personal se mantenga motivado y sus relaciones se fundamenten en el respeto, facilitando la creación de grupos informales que fomentan la integración y mejor utilización del tiempo libre.

Es notoria la falta de participación de los asociados en la realización de actividades, solo se reúnen cuando toca realizar alguna modificación o crear un nuevo artículo en los estatutos.

Cuadro 13. Capacidad del talento humano.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1- Nivel Académico del Talento				X				X	
2- Experiencia Técnica		X						X	
3- Estabilidad						X			X
5- Bajo ausentismo		X						X	
6- Sentido de pertenencia				X			X		
7- No hay motivación				X				X	
8- Nivel de Remuneración			X					X	
10- Buenas Relaciones laborales		X					X		
11- Personal adecuado		X						X	
12- No hay conocimiento de la ley de Cooperativas			X				X		
13- No existe capacitación Continua			X				X		

Fuente: Adaptado de Serna Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores

Luego de realizar la auditoria interna por capacidades procedemos a llevar a la matriz del factor interno (MEFI) los factores claves de éxito de la organización. En esta matriz los factores claves de éxito reciben una calificación, fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2. Esta clasificación es multiplicada por la ponderación que significa el peso de la variable en las actuaciones de la industria de la organización.

Cuadro 14. Matriz MEFI.

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
Calidad en la prestación del servicio	0.10	3	0.30
Participación del mercado	0.07	3	0.21
Disponibilidad de cupos	0.07	4	0.28
Concentración de usuarios	0.04	3	0.12
Bajos índices de accidentalidad	0.08	4	0.32
Liquidez, disponibilidad de los fondos internos	0.09	3	0.27
Nivel de tecnología utilizada en el servicio	0.07	3	0.21
Buenas relaciones laborales	0.05	4	0.20
No hay uso de planes estratégicos	0.07	1	0.07
No se evalúa ni se pronostica el medio	0.07	1	0.07
No se aplica en parte la ley del cooperativismo	0.04	1	0.04
No hay realización de planes financieros	0.05	1	0.05
Poco valor agregado al servicio	0.04	2	0.08
Instalaciones locativas inadecuadas	0.04	2	0.08
No hay sentido de pertenencia	0.07	1	0.07
No hay conocimiento de la ley cooperativa	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.42

Fuente: Adaptado de Fred R. David, Conceptos de administración estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2003

Sin importar el número de factores que se hallan incluido en la matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracteriza a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indica una posición interna sólida.¹⁰

En nuestro caso el resultado es 2.42 que muestra una empresa ligeramente débil internamente, lo que corrobora el mayor número de debilidades identificado en la auditoría interna con directivos y colaboradores de Cootralpa Ltda.

5.3 ANALISIS EXTERNO

5.3.1 Análisis y evaluación del macro ambiente. La Cooperativa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa y que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

¹⁰ FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México : Pearson Prentice Hall. 2004, p. 13 p.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la Cooperativa, como las expectativas de los asociados, los clientes, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, el gerente, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

Se realizó el análisis del entorno externo de la Cooperativa, identificando los puntos críticos de la organización entre los cuales se tienen en cuenta la economía, el mercado, la legislación, la tecnología, la demografía, la geografía, aspectos políticos e institucionales.

Variables Económicas.

- **Contribución al PIB.** Nariño es considerado una de las regiones de mayor atraso relativo dentro del contexto económico del país. Su marginalidad se expresa no solo en su situación geográfica, alejada de los principales centros industriales y las dificultades de comunicación con los principales centros de consumo, sino en su escasa participación en los indicadores económicos.

La economía de Nariño durante los últimos años ha sufrido los efectos adversos de la Economía nacional y su nivel de participación en el PIB departamental ha permanecido estancado siendo este de \$416.887.9 millones de pesos en 1989 y de 502.791.3 en el 2000. el incremento que se registra entre 1989 y 2000 equivale al 20.61% para todo el periodo de los 11 años considerados. Equivale a una tasa de crecimiento de 1.72% promedio anual. Este ritmo de crecimiento es significativamente bajo¹¹.

La actividad económica del Departamento está clasificada en 24 subsectores agrupados en nueve grandes divisiones según la CIU (Código Industrial Internacional Uniforme) de acuerdo con esta clasificación sólo 6 subsectores contribuyen con cerca del 80% del PIB Departamental. Centrándose en el sector terciario (comercio, transporte y servicios), dentro de este se mira que el subsector transporte pasa de un 4.4% a un 5.5% donde observamos un aumento a lo largo de los 11 años relacionados del 1.1%.

El subsector transporte esta conformado por las siguientes modalidades: Transporte terrestre, por agua, aéreo, y servicios complementarios que comprenden a su vez, terminales terrestres, parqueaderos, terminales aéreos y agencias de viajes.

¹¹ Universidad de Nariño, Facea. Cuentas Económicas de Nariño

El subsector transporte y almacenamiento es el que genera mayor valor agregado del sector. En el año 2000 la composición del valor agregado del sector era la siguiente: Transporte y almacenamiento 80%.¹²

- **Actividades Económicas del Municipio de Tumaco.** Mediante ejercicio de sectorización de los tipos de economía que tenemos: Sector Primario o extractivo, Sector Secundario y el Sector Terciario que corresponde a Servicios y Comercio; y la importancia que estos ejercen, se llegó a una aproximación muy esquemática y aún inconclusa, sobre todo por la carencia de estadísticas, pero que nos indica las tendencias de las diferentes actividades económicas que se desarrollan en el municipio a nivel urbano y rural.

En la zona rural de Tumaco prevalecen dos tipos de economía: Una, la economía Campesina, que se caracteriza por establecer fincas en policultivos tradicionales como cacao, plátano, coco, yuca, chontaduro, caña, tagua, frutas tropicales (Borojó, zapote, caimito, papaya, guanábana, naranja y limón, principalmente); y la cría de especies menores como gallinas, patos, pavos y cerdos. Buena parte de la producción es para el autoconsumo familiar y los pocos excedentes se comercializan a nivel de las veredas y en el mercado de Tumaco.

Otros renglones importantes de la Economía campesina son la venta de madera en troza o bloque que es comercializada en Tumaco y en otras ocasiones es despachada a Pasto, Cali, Bogotá, Armenia y Buenaventura; y el cultivo de palma de aceite con semilla no certificada, en pequeñas áreas denominada “apañada” y que representa un ingreso adicional para la unidad familiar.

Adicionalmente el habitante de la zona rural, especialmente el de las playas, zona estuarina y de los ríos, practica la pesca artesanal de peces, crustáceos y moluscos para el autoconsumo y el excedente para el mercado local, y en el caso de la concha de piangua, se exporta hacia el Ecuador.

También se desarrollan actividades micro empresariales rurales en los principales centros poblados. El comercio de abarrotes y víveres; Servicio de Transporte, confección de ropa para uso industrial, productos elaborados en madera para la agroindustria de la palma, fabricación de guantes de cuero, pequeños negocios con artículos de primera necesidad y talleres metal - mecánicos y automotriz, entre otros.

El otro tipo de economía rural es la agroindustria de la palma de aceite, intensa en capital, en tecnología, en mano de obra no calificada, y áreas de cultivo extensas. Las siete (7) plantas extractoras que existentes en la zona, transforman el fruto de

¹² Ibid., p. 54

la palma en aceite crudo para la exportación hacia los mercados del Reino Unido, Francia y Holanda.

La pesca industrial es practicada en barcos especializados y con modernas tecnologías para capturas de atún, camarón de aguas someras, pesca blanca y pelágicos costeros (carduma).

La cría de ganado vacuno para ceba, y en menor cantidad para leche, tiene buenas perspectivas de mercado en especial para producir carne en canal; sin embargo, no logra posicionarse como un renglón de primer orden de la economía del municipio¹³.

Referente a la Economía Urbana de Tumaco, ésta se centra en las actividades comerciales y de servicios, o sector terciario de la economía. Es el que ofrece, distribuye y vende al consumidor final lo que produce el sector primario y secundario.

Entre las actividades más significativas se encuentran las relacionadas con la compra, procesamiento y comercialización de pescados y mariscos, a cargo de las pesqueras que tienen sus propios cuartos fríos y salas de proceso. Así mismo, manejan los mercados hacia el interior del país y cuatro (4) de ellas son compañías internacionales –C.I. que exportan sus productos directamente al mercado de Estados Unidos, principalmente a Miami.

La Acuicultura, en especial la cría de camarón en cautiverio, aún sigue siendo un renglón atractivo de exportación, pese a los problemas patológicos. Conexa a la anterior actividad están los laboratorios o criaderos de larvas de camarón que abastece a la industria camaronera regional.

El acopio, transformación y comercialización de madera, utilizada para la construcción local y nacional, es otra actividad con relativa importancia realizada por los aserraderos ubicados en la ciudad.

La compra de cacao y su posterior despacho a las ciudades de Manizales y Medellín, por parte de las Compañías Lúker y Nacional de Chocolates es considerada también una actividad comercial importante por ser esta una de las actividades más tradicionales de la economía urbana y rural del Municipio.

Las comercializadoras de coco juegan también un papel preponderante por ser este producto muy propio de la economía campesina, aunque presenta serios

¹³ Plan indicativo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de Tumaco. Mipymes . 2003 – 2010

problemas fitosanitarios. El producto es despachado a las industrias y mercados de Cali, Manizales y Medellín.

A nivel de industria se encuentran la fábrica de Harina de Pescado, la enlatadora del palmito, embotelladora de agua, fábrica de útiles de aseo: Escobas y Trapeadores y pequeños astilleros de madera y fibra.

El turismo y sus servicios complementarios como hoteles, restaurantes, cafeterías, panaderías y pastelerías, fuentes de soda, estaderos, discotecas, heladerías, licoreras, artesanías, (instrumentos musicales, artículos de concha de coco, tagua, fibras vegetales, maderas, joyería, etc.), folclore, transporte urbano, fluvial y marítimo y Agencias de Viajes, es un sector promisorio con las limitantes propias de la situación Socio – Política de la región y el País.

Un último grupo de establecimientos que ofrece múltiples servicios completan la actividad económica urbana, entre los que se destacan las ferreterías, graneros, tiendas, distribuidores de cárnicos, supermercados, venta de verduras; casas de empeño, almacenes de ropa, calzado, variedades y misceláneas, electrodomésticos, insumos y elementos agropecuarios, insumos para computadores, insumos para la pesca; talleres de metal- mecánica, automotriz y fuera de borda; papelerías, salas de belleza, modisterías y sastrerías, carpintería y ebanisterías; y servicios de mensajería, salud, educación, telecomunicaciones, bancarios, portuarios, y de construcción, entre otros.

Sin desconocer el sin número de ventas callejeras; estacionarias y ambulantes, propias de la economía informal¹⁴.

- **Disponibilidad de crédito y tasa de Interés.** Actualmente los interés han disminuido, facilitando y promoviendo el crédito, de inversión, adicionalmente el gobierno ha realizado facilidades de crédito con respaldo gubernamental.

El subsector Bancos y seguros registra un crecimiento estable y permanente a lo largo de todo el periodo excepto en el año 1999 que registra una ligera disminución en el valor agregado con respecto al monto obtenido en 1998.

Este subsector registra los siguientes cambios en el monto del valor agregado: en 1998 fue de \$4.491 millones (aprecios constantes de 1990) aumento año a año hasta 1998 cuando alcanzó el nivel de \$21.275 millones, en 1999 cae ligeramente al pasar a \$20.498,9 y en el 2000 es de 20.712,8. debido a este comportamiento el sector bancos y seguros aumento su contribución al PIB

¹⁴ Ibid., p. 24

Departamental de 1.1% en 1989 a 4.1% en el 2000. igualmente en la composición porcentual del valor agregado pasó de 14.7% en 1989 a 43.3% en el 2000 ¹⁵.

La Alcaldía Municipal de Tumaco, por intermedio de la oficina de Desarrollo Microempresarial, ha hecho intentos por estructurar un programa dirigido a los Micro y Pequeños Empresarios urbanos y rurales, utilizando para ello el componente de crédito, a través de un intermediario bancario, sin que hasta la fecha se haya podido consolidar como una estrategia de desarrollo económico y social para el sector.

Además, el municipio hace parte del Fondo Regional de Garantías, lo cual es una gran ventaja para respaldar los créditos de los microempresarios ante las entidades bancarias.

A nivel de Organizaciones sociales, ONG'S y Entidades del Estado se han establecido programas de micro créditos, unos manejados por las propias instituciones y otros utilizando el Banco como intermediario financiero con resultados muy diversos. Entre ellos vale mencionar los Fondos Rotatorios de Plan Internacional para pequeños negocios. La Estrategia CESPAN para atender el sector de Pesca Artesanal, la Fundación Mangle también para microempresarios urbanos, la Corporación SER MUJER, los fondos rotatorios de Fundapesca y Cordeagropaz para pescadores artesanales y pequeños empresarios de la palma de aceite, entre otros.

Sector financiero de Tumaco.

? Bancolombia.

? Banco Agrario.

? Banco Popular

- **Modelo de la apertura económica.** Con el modelo de apertura económica las necesidades de los nariñenses se han visto notablemente afectadas por ser zona de frontera y una ventana al Océano Pacífico. Para el sector transporte la apertura ha facilitado el incremento del parque automotor, el crecimiento de 1991 a 1997 fue del 8.9% y se espera para el año 2006 un crecimiento a este ritmo de un 57%.

¹⁵ CEDRE. Op cit., p. 64

- **Niveles de ingreso per cápita.** Pese a la gran biodiversidad étnica, cultural y ambiental, así como las inmensas potencialidades económicas, la región registra uno de los más bajos índices de calidad de vida del país, como a continuación se señalan, según diferentes fuentes: Bid- Plan Pacifico, Corpes de Occidente y DANE: El ingreso per cápita año es de US \$1.000, mientras que el promedio nacional es de US \$ 2.000. Aspectos que permiten medir en algún grado el poder de compra de la población en cuanto al consumo de bienes y servicios de primera necesidad, convirtiéndose en una oportunidad si se considera que el transporte es un servicio básico de consumo esencial para toda la población y de fácil acceso por su bajo costo.

- **Precios del combustible.** En el caso de hidrocarburos se aseguraba que estos tenían una estrecha relación con la inflación, sin embargo la liberación de los precios del combustible desvirtuó esta teoría ya que, mientras en lo corrido del año en un 40%. El incremento del precio de los combustibles se convierte en una amenaza, debido a que el alza en los precios de combustible automáticamente se ve reflejado en un alza en las tarifas de precios, y se puede disminuir la demanda del servicio.

- **Tasa de Inflación.** En el transcurso del presente año se destaca una estabilidad en los precios de la canasta familiar, situación que se espera se mantenga durante el resto del año según políticas del gobierno. Esta situación se convierte en una oportunidad ya que permite el acceso generalizado de la comunidad a bienes y servicios. La tasa de inflación se registró en el 6.5% a diciembre 31 de 2003.

Variable social.

- **Desempleo.** La tasa de empleo y subempleo se suman al proceso inflacionario, gravitando en contra del nivel de ingresos de la población nariñense y reflejándose fuertemente en Tumaco, ya que su estructura económica no ofrece la posibilidad de aumentar el número de empleos en proporción al crecimiento de la población, convirtiéndose en el municipio con uno de los más altos índices de desempleo del país, La tasa de desempleo supera el 40%, en tanto que el promedio nacional es del 20%. (*Plan indicativo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de Tumaco – mipymes 2003 – 2010*) Situación que se presenta como una amenaza por cuanto al disminuir la capacidad de compra de la población, hace difícil el acceso a los servicios de primera necesidad en este caso el transporte interveredal de pasajeros.

- **Dependencia económica al ingreso.** En Colombia de acuerdo a estudios realizados el 60% de las familias dependen únicamente de los ingresos de trabajo, no tienen capital invertido ni patrimonio que les permita captar otro tipo de ingreso (Mónica Gómez, Mary Parra, Plan estratégico aplicado a la distribuidora comercial. Universidad de Nariño, Pagina 85).

- **Indicadores de calidad de vida.** Pese a la gran biodiversidad étnica, cultural y ambiental, así como las inmensas potencialidades económicas, la región registra uno de los más bajos índices de calidad de vida del país, como a continuación se señala, según diferentes fuentes: Bid- Plan Pacifico, Corpes de Occidente y DANE.

? El ingreso per cápita año es de US \$1.000, mientras que el promedio nacional es de US\$ 2.000.

? La tasa de desempleo supera el 40%, en tanto que el promedio nacional es del 20%.

? El 38% de la población es analfabeta, en tanto que el resto de país registra el 11.1%.

? La tasa de mortalidad infantil es de 110 por mil, contra el 28.2 por mil del promedio nacional.

? Para atender la salud de los habitantes existe 1.6 médicos por cada 10.000, frente al promedio nacional de 9.2. por cada 10.000.

? La Cobertura del Servicio Educativo es de 77% y a nivel nacional es de 86%.

? El 41% de las viviendas carecen de los servicios básicos – agua potable, energía, disposición de desechos líquidos y sólidos, mientras que el promedio nacional se sitúa en el 10%.

? Las necesidades básicas insatisfechas –NBI– son del 84.9%, mientras que el promedio nacional es del 32.2%.

? El 24% es población que vive en estado de miseria.

Variables políticas.

- **Situación Sociopolítica del Municipio de Tumaco.** En cuanto a la situación Sociopolítica., el Municipio de Tumaco ha empezado a sufrir los rigores de la violencia generalizada en Colombia, generada con la aparición de los grupos armados al margen de la Ley: Guerrillas, autodefensas y narcotraficantes, en disputa por el territorio, los cultivos ilícitos y la presión sobre la población para que tome partido en alguna de estas organizaciones.

Como consecuencia de estos hechos, se ha debilitado la institucionalidad, produciéndose ingobernabilidad, extorsión, temor y mas pobreza; además, ha alejado la inversión en renglones promisorios de la economía como el turismo, la pesca y la agroindustria.

En el área rural, el impacto de los cultivos de uso ilícito ha traído consigo fenómenos de violencia, desplazamiento forzoso, severa deforestación de áreas de bosques, contaminación de cuerpos de agua, pérdida de biodiversidad, desatención a los cultivos de la economía campesina, altos costos y escasez de mano de obra familiar y lo más grave, pérdida de valores, identidad étnica, cultura y falta de respeto por la vida humana.

- **Regulaciones gubernamentales.** Con la expedición de la ley 53 de 1989, en uso de las mencionadas funciones como el gobierno transfirió la competencia del Intra, hoy Ministerio de transporte a los municipios y en tal virtud corresponde a estos la definición del parque automotor la fijación de tarifas para el transporte, la asignación de rutas o areas de circulación , la vigilancia de empresas y el registro automotor de servicio publico municipal a través de la secretaria del ramo. Se considera una oportunidad para la empresa en sentido ser el ministerio de transporte a través de la secretaria de transito el órgano central del poder, que se encarga de formular, coordinar, articular y vigilar la ejecución de las políticas de planeación en organismos que integran el sector transporte.

- **Funciones Institucionales.** En el municipio se adolece de estudios sobre características de transito, velocidad, capacidad vial, oferta y demanda de pasajeros entre otros. Situación que es una amenaza, por que la secretaria municipal se ha limitado a funciones administrativas directas.

- **Reposición del parque automotor.** Por disposición de la ley 105 de 1993, a partir de junio de 1999, los vehículos no transformados destinados al servicio publico colectivo de pasajero con radio de acción urbano de modelos 1974 – 19778 deben ser retirados del servicio, solamente aquellos vehículos que a 30 de junio de 1999 acreditan el reconocimiento de transformación por parte de esta dirección regional pueden continuar prestando el servicio una vez se efectúen la anotación correspondientes y la expedición de nuevas licencias de transito. Tal situación es una Oportunidad debido a que los modelos de los vehículos oscilan entre 1983 y 2003. A futuro los propietarios de las u aerovan no cuentan con capital para hacer la respectiva reposición y la empresa no cuenta con planes eficientes que le permita respaldar económicamente al propietario.

Variables culturales.

- **Aspectos demográficos.** La población del Municipio de Tumaco sobrepasa los 160.000 habitantes. El 55% de ellos (88.000 personas) viven en el casco urbano, de las cuales el 40% están asentadas en zonas de bajamar o zonas lacustres, sobre viviendas palafíticas. El 45% de la población restante, o sea unas 72.000 personas, viven en el área rural del Municipio, dispersa en más de 360 veredas, sobresaliendo por su tamaño y dinámicas poblacionales: Cajapí, Robles, Tangareal, Imbilí, Candelillas, Espriella, Llorente, Guayacana, Chajal, Palambí, Santa María, San José del Guayabo, Tablón Dulce entre otras.

El 67% de la población total del Municipio (107,200 personas) corresponde a población menor de 25 años.

En cuanto a la distribución de la población por sexo, el 51% son hombres y el 49% mujeres. Los índices de dependencia llegan al 79%, lo que significa que la población económicamente activa debe soportar una gran responsabilidad por la numerosa población que no trabaja. Étnicamente la población que habita el Municipio es en un 90% de raza negra, el 8% mestiza y un 2% indígena.

Variables tecnológicas.

- **Sistema de informática y de Comunicación**

Los Avances tecnológicos y el mayor acceso a la información sistematizada y medios masivos de comunicación se convierte en una oportunidad al permitirle a la empresa penetrar en diferentes mercados y responder al ataque de la competencia.

- **Flota de transporte.** En la actualidad la industria automotriz ofrece innovada tecnología, técnicas y materiales adecuados para reforzar el parque automotor existente, garantizando que los productos satisfagan las necesidades del usuario y logren sorprenderlo. Oportunidad que aprovecha la empresas para ofrecer un eficiente y seguro servicio de transporte.

Cuadro 15. Matriz de evaluación del factor externo clave.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades			
Facilidad para acceder a credito bancario	0.10	4	0.40
Crecimiento poblacional	0.07	4	0.28
Facilidad para compra de vehiculos del ramo	0.05	4	0.20
Aglomeración de mercado en la cabecera municipal	0.07	4	0.28
Reglamentación del servicio	0.04	4	0.16
Movilidad rural con alta regularidad	0.06	4	0.16
Amenazas			
Altos precios del combustible	0.10	1	0.10
Alto índice de desempleo	0.05	2	0.05
Bajos niveles de ingreso per cápita	0.04	2	0.08
Alta dependencia económica al ingreso	0.04	2	0.08
Inestabilidad política del municipio	0.04	2	0.08
Relaciones institucionales deficientes	0.03	2	0.06
Presencia de grupos armados fuera de la ley	0.07	1	0.07
Pocas vías alternas y en un mal estado	0.07	1	0.07
Alto crecimiento de vehículos ilegales	0.12	1	0.12
Mala conducta de los usuarios	0.04	1	0.05
TOTAL	1		2.24

Fuente: Adaptado de Fred R. David, Conceptos de administración estratégica. 9° Ed. Pearson Prentice Hall, México 2003

El valor total de 2.24 indica que Cootralpa Ltda. se encuentra por debajo del promedio, en sus esfuerzos de aplicar estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y evitar las amenazas.

5.4 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

El análisis de la competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno, los rivales se consolidan como factores importantes para el análisis y auditoría externa que debe realizar una organización.

Para el desarrollo de las sociedades el transporte es factor determinante, en la medida que cubre las necesidades de movilización de las personas y los bienes, agregándoles valor en el espacio. No se puede negar que la economía del transporte es un factor de impulsión de los procesos, como infraestructura sin la cual no es posible integrar zonas y regiones y facilitar su desarrollo.

El Transporte automotor público de pasajeros interveredal en el municipio de Tumaco, debe entenderse como el conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado e personas y bienes conjuntamente de un lugar

a otro en vehículos automotores del casco urbano del municipio de Tumaco a sus diferentes veredas.

En general la actividad transportadora y en particular el transporte automotor publico interveredal depende de tres variables a saber:

5.4.1 Nivel de Ingresos. Factor que influye en el diseño de las tarifas de transporte y la preferencia de la sociedad por el uso de determinado servicio.

5.4.2 Expansión urbanística y crecimiento demográfico. El constante crecimiento de los procesos de urbanización de la ciudad, el desplazamiento por causa de la violencia, de otros municipios al municipio de Tumaco, y el crecimiento de las veredas han determinado al igual que el comportamiento poblacional, la creación de nuevas empresas de transporte, el ensanchamiento de su parque automotor.

5.4.3 Infraestructura vial. Tumaco se comunica con sus veredas por medio de la vía pavimentada que de Tumaco conduce a la ciudad de Pasto, y sus ramales que conlleva al punto final o a la vereda punto de llegada, las cuales son carreteras destapadas y en un estado deprimente que obstaculiza el eficiente trafico de transporte interveredal de pasajeros.

El negocio de transporte es por naturaleza altamente apetecido. Las escasas exigencias de capital, la facilidad de traspaso de un mercado a otro y la ausencia de grandes economías de escala a punta a que pequeños empresarios se vean atraídos a entrar a el. Ello explica que en todas partes el transporte tienda a ser protagonizado por un gran numero de pequeñas empresas actuando en dura competencia.

Los vehículos que integran el parque automotor de las tres empresas de transporte urbano interveredal autorizadas y una que esta en proceso, cuenta con una capacidad de 83 vehículos entre camperos, camionetas y busetas aerovans, cubriendo 3 rutas asignadas por la secretaria de tránsito, con un recorrido promedio diario de dos y tres vueltas por vehículo y un promedio de movilización de 3136 pasajeros día aproximadamente, en las rutas A, B y C.

A continuación se muestra el promedio aproximado de movilización diario de cada una de las empresas autorizadas.

Cuadro 16. Movilización de pasajeros por empresas día.

EMPRESA	CANT. PASAJEROS DIA	CANT. PASAJEROS AÑO	%
COOTRASMIRA	1456	524.160	46.42
COOTRALPA	840	302.400	26.79
EMSERCAM	840	302.400	26.79
TOTAL	3136	1.128.960	100

La demanda en el transporte urbano interveredal según datos suministrados por cada una de las Empresas se resumen en el cuadro anterior, indicando el promedio del número de pasajeros efectivamente movilizados en un día normal de trabajo.

La capacidad potencial de movilización del parque automotor de las 3 Empresas de transporte interveredal de pasajeros se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 17. Capacidad potencial movilización.

EMPRESA	CAPAC. POTENCIAL PASAJEROS DIA	CAPAC. POTENCIAL PASAJEROS AÑO	%
COOTRASMIRA	1848	665.280	39.75
COOTRALPA	1400	504.000	30.125
EMSERCAM	1400	504.000	30.125
TOTAL	4648	1.673.280	100

Comparando los cuadros anteriores podemos ver que hay un 32.53% de capacidad de movilización de pasajeros que no es utilizada en el total del parque automotor de transporte interveredal de pasajeros y en la cual Cootralpa deja de usar el 40% de su capacidad de movilización.

5.4.4 Competidores potenciales. Los competidores potenciales son aquellas empresas que en un futuro pueden absorber una parte o nicho de nuestro mercado potencial.

5.4.5 Competidores existentes. En el Municipio de Tumaco existen tres empresas Prestadoras del servicio de pasajeros interveredal, las cuales cumplen con todos los requisitos exigidos por las autoridades de tránsito.

- **Cootransmira.** Es la empresa que brinda la mayor competencia, con la cual se trabaja en alianza en el despacho de vehículos, su parque automotor está compuesto de 33 vehículos.

Cada vehículo realiza dos vueltas al día, la frecuencia de salida es de 7 minutos por despacho. La empresa cubre las rutas, Tumaco Candelillas, Tumaco- Astorga,

Tumaco- la Guayacana, siendo esta ultima la de mayor despacho de vehículos, con un promedio de recorrido de 3 horas.

En la actualidad tiene 35 socios, su personal administrativo y operativo esta compuesto por 57 personas, tres trabajadores en la parte administrativa y dos despachadoras, con 33 conductores y 33 ayudantes, la empresa es de carácter Cooperativo, no esta estructuralmente organizada y su estilo de dirección es autocrático e impositivo.

Actualmente es la empresa con mayor número de vehículos en las Rutas A y B, es decir Tumaco - Guayacana y Tumaco - Candelillas.

- **“Ensercam Ltda.”** Se puede considerar como la segunda en importancia en cuanto a competencia se refiere, aunque el punto final de llegada no es el mismo que cubre Cootralpa y Cootransmira, ejerce competencia directa a lo largo de la vía Tumaco-Pasto, en la ruta Tumaco - Astorga - Tumaco o ruta C.

Esta conformada por 32 socios, 25 como socios fundadores y 7 como socios afiliados cuenta con un parque automotor de 25 vehículos.

Su carácter legal es de Cooperativa, su planta de personal esta conformada por 35 personas entre el área administrativa y operativa; en el área administrativa se cuenta con un administrador, una secretaria y un auxiliar de contabilidad, en la operativa dos despachadora, 25 conductores y 25 ayudantes. El estilo de dirección es participativo, la sanciones son poco drásticas, sus trabajadores tienen una relación de colaboración y respecto.

5.4.6 Competidores sustitutos. La mayor amenaza en estos momentos es el surgimiento de los taxis colectivos que entre carros particulares llamados “taxis Piratas” y los taxis afiliados a las respectivas cooperativas legales de Tumaco, son una fuerte competencia, pues brindan un servicio mas rápido y directo pero sin ninguna reglamentación legal. Esta práctica esta conformada por diferentes tipos de vehículos en su mayoría taxis no legalizados, camperos y camionetas. En junio de 2002, la Secretaría de Tránsito y Transportes realizó un censo de vehículos ilegales, de los cuales quedó información en 450 carpetas. Se obligó a los propietarios de dichos vehículos a pintar un número en las puertas, que terminaban con las letras "U" y "R", significando urbano y rural. los rurales fueron 150 en esa época, pero no quedó información oficial ya que la legalidad de este ejercicio quedó en duda. se observa en Tumaco que todos los días entran carros generalmente de las marcas Renault 4, 6, 12, y 18, Mazda y Chevrolet, que funcionan en esta modalidad sin ningún control, por lo tanto conocer el número existente es casi imposible.

En el último año y según datos de la Secretaría Municipal de Tránsito y Transportes, las muertes por accidentes de tránsito en la vía, fue de 20, de las

cuales la mitad se atribuye a esta clase de transporte. Se han adelantado operativos tendientes a controlar la legalidad de estos carros, pero cada día aparecen otros. Igualmente el control del estado mecánico es nulo, ya que Tumaco no cuenta con un Centro de Diagnóstico Automotriz, ni las máquinas que detectan niveles de gases y ruidos.

Actualmente hay aproximadamente de 15 a 20 vehículos al día prestando este servicio, con dos y tres vueltas de recorrido, movilizand o aproximadamente 300 a 350 pasajeros día, cubre la mayoría de las rutas hacia las diferentes veredas de Tumaco.

5.4.7 Usuarios. El transporte interveredal cumple una labor importante en la Economía del municipio, pues más del 40% del total de personas censadas en Tumaco residen en estas veredas, lo cual hace necesario un intercambio de productos y servicios entre esta veredas y el casco urbano de Tumaco. Por parte de los usuarios no se denota una preferencia por alguna empresa como tal, simplemente escogen el vehículo que esta de turno en salida o si es por alguna urgencia prefieren el transporte individual, otra forma de elegir es por amiguismo, si el dueño o conductor de cierto vehículo es amigo optan en irse con este.

Cuadro 18. Matriz del nivel competitivo.

FACTORES	VALOR.	COOTRALPA		COOTRASMIRA		ENSERCAM	
		CL.	RE.	CL.	RE.	CL.	RL.
Posición financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Participación en el mercado	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Calidad en el servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Personal idóneo	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Cobertura en rutas	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Parque automotor, numero de vehículos	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.35
Experiencia	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Lealtad del cliente	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Niveles de accidentalidad	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
TOTAL	1		3.15		3.49		2.41

Fuente: Adaptado de Fred R. David, Conceptos de administración estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall, Mexico 2003

Los resultados muestran un nivel competitivo relativamente mayor para Cootransmira de 3.49, mas que Cootralpa Ltda. que tiene 3.15 y a su vez Cootralpa tiene mayor puntaje que Emsercam, pero las cifras no son definitivas, ni marcan valores absolutos. Simplemente nos guían y apoyan para la toma de decisiones.

5.5 ANÁLISIS DOFA

Esta matriz es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas.¹⁶

5.5.1 Análisis de vulnerabilidad. Este proceso busca determinar las amenazas desde el mayor marco crítico de impacto y medir la destreza de la empresa para reaccionar ante ellas; es tener una visión objetiva del diagnóstico ante los sesgos posibles en el análisis DOFA.

Para el cuadro anterior en la columna de grado de vulnerabilidad los resultados posibles son I, II, III y IV ; ello significa que si el resultado es I, la empresa se encuentra indefensa, por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. Si es II está en peligro pero con capacidad de reacción, la cual se debe mejorar emprendiendo acciones pertinentes, si el resultado es III hay buena preparación para reaccionar y si es IV tiene amenazas moderadas de las cuales hay muy poco que hacer sin dejar de estar preparado para reaccionar.

En este caso el análisis de vulnerabilidad de la empresa Cootralpa Ltda. Los resultados se muestran en el cuadro siguiente:

5.7 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

5.7.1 Visión corporativa. En el 2008 ser la primera empresa de servicio de transporte terrestre interveredal de pasajeros, con el mayor prestigio y reconocimiento en la región, donde se vea reflejado el desarrollo integral de nuestros clientes internos como externos, además contar con sede propia y un parque automotor de 50 vehículos en excelente estado.

5.7.2 Misión corporativa. “Cootralpa” Cooperativa de Transporte del Litoral pacífico brinda el servicio de transporte terrestre interveredal de pasajeros en San Andrés de Tumaco, buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y asociados. Nos preocupamos constantemente para que nuestros usuarios reciban comodidad, seguridad y rapidez al viajar. Cumplimos con las normas y leyes de tránsito y transportes al igual que estamos comprometidos con la protección y el cuidado de la vida humana, enfatizando en niños y mujeres, al igual que del medio ambiente.

¹⁶ FRED R. DAVID, Op cit., p. 214

Cuadro 19. Análisis DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad en la prestación del servicio - Participación del mercado - Concentración de usuarios - Disponibilidad de cupos - Bajos niveles de accidentalidad - Liquidez, disponibilidad de fondos internos - Nivel de tecnología usada en el servicio - Buenas relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay uso de planes estratégicos - No se evalúa ni pronostica el medio - Se aplica en parte la ley de Cooperativismo - No hay realización de planes financieros - Poco valor agregado al servicio - Instalaciones locativas inadecuadas - No hay sentido de pertenencia - No hay conocimiento de leyes cooperativas
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para acceder a créditos - Crecimiento poblacional - Facilidad compra de vehículos - Aglomeración de clientes a la salida - Reglamentación del servicio - Alta movilización en área rural 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar vehículos con ingreso de nuevos asociados para aumentar participación en rutas B y C (F1,F2,F3,F4,F6,O1,O2,O3) <u>Penetración del mercado.</u> - Publicidad para distinguir marca y aumentar participación. (F1,F5,F7,F6,F8,O4,O6,) <u>Penetración en el mercado</u> 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciar la realización de planes financieros, para saber en que momento se accede a préstamos. (D4,O1) - Estudiar el medio, para saber si se accede a la compra de vehículos y aprovechar el crecimiento poblacional y su necesidad de transporte). (D1,D2,O1,O2,O3,O4,O5,O6)
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alzas permanentes en combustibles - Altos índices de desempleo - Bajo nivel ingreso per cápita - Alta dependencia al ingreso - Inestabilidad política - Relaciones institucionales deficientes - Presencia de grupos armados fuera de la ley - Pocas vías alternas y en mal estado - Alto crecimiento en numero de vehículos ilegales 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de vehículos Diesel, y cambio de los actuales de gasolina a este sistema o que sean de inyección electrónica. (F7,A1) <u>desarrollo de productos</u> - Realizar una alianza con las demás empresas, para velar permanentemente por el cumplimiento de la norma que impide la operación de vehículos ilegales. (A8, A9, F1,F5,F7). <u>Alianza estrategicas</u> 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear una base de datos con información actualizada económica y poblacional. (D1,D2, D4,A1,A2,A3,A4,A5) - Crear el comité educativo, para capacitar el personal en cooperativismo, para fortalecerse institucionalmente y posibilitar relaciones con otras empresas. (D3,D7,D8,A5,A6).

Fuente: Adaptado de Fred R. David, Conceptos de administración estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall, México 2003

Cuadro 20. Análisis de vulnerabilidad.

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRIR	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
			0-10	0-1	0-10	
Calidad en la prestación del servicio	Mala calidad en la prestación del servicio	Disminución de usuarios – disminución de ingresos	8	0.6	7	III
Participación en el mercado	Baja participación en el mercado	Cierre de rutas Pocos ingresos	9	0.3	8	III
Concentración de usuarios	Varios centros de acopio	Guerra del centavo, Aumento de costos	7	0.3	6	III
Disponibilidad de cupos	Congelación de nuevos cupos	Estancamiento del crecimiento productivo	7	0.7	6	III
accidentalidad	Alto numero de accidentes	Disminución de usuarios	9	0.4	8	III
Liquidez	No hay fondos suficientes	Falta de recursos para atender emergencias	8	0.6	6	III
Nivel de tecnología	Bajo acceso a nueva tecnología	Disminución de usuarios y aumento de costos	8	0.3	7	III
Clima organizacional	Malas relaciones laborales	Frecuentes conflictos entre empleados	7	0.7	8	III

Fuente: Adaptado de Humberto Serna Gómez. Planeación y Gestión Estratégica. RAM editores

Cuadro 21. Resultado análisis de vulnerabilidad.

I INDEFENSA	II EN PELIGRO
IV VULNERABLE	<p>III PREPARADA</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Mala calidad en la prestación del servicio ☒ Baja participación en el mercado ☒ Varios centros de acopio ☒ Congelación de nuevos cupos ☒ Alto numero de accidentes ☒ No hay fondos suficientes ☒ Bajo acceso a nueva tecnología ☒ Malas relaciones laborales

5.7.3 Principios corporativos. Los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas que constituyen los parámetros que soporta la cultura organizacional de Cootralpa son de bienestar y solidaridad entre socios, trabajadores y clientes.

- **Comunicación.** Escuchamos a nuestros clientes, externos e internos, buscando obtener una retroalimentación constante, para mejorar nuestra prestación del servicio, para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

- **Responsabilidad.** Buscamos permanentemente cumplir con los parámetros establecidos por el gobierno y la sociedad siendo éticos y responsables de nuestras propias acciones y resultados.

- **Respeto.** Brindamos siempre lo mejor a nuestros clientes. Respetamos las creencias y derechos de los ciudadanos y nuestros colaboradores.

- **Calidad.** Estamos en un mejoramiento continuo, buscando un desempeño superior, para brindarles a nuestro clientes lo mejor.

- **Ética:** Somos prudentes en el uso de los recursos de la organización, del comportamiento y responsabilidad de los miembros de la empresa con la sociedad.

- **Cumplimiento.** Interactuamos en la prestación de un servicio de calidad, comodidad, sitio y tiempo adecuado.

- **Lealtad.** prestando un excelente servicio y brindando óptimas condiciones de trabajo a nuestros colaboradores aseguramos una fidelidad de doble vía entre la sociedad y la cooperativa.

- **Trabajo en equipo.** Tenemos un personal adecuado a las necesidades del medio, donde se valora la diversidad de opiniones y se desarrolla un trabajo en equipo.

5.8 ANALISIS ESTRATEGICO

5.8.1 Matriz del Grupo Consultor de Boston (B.C.G.). En esta matriz las diferentes divisiones de la empresa se muestran en forma grafica, con ello se busca mejorar el portafolio de servicios de la organización, evaluando en nuestro caso cada uno de las rutas teniendo en cuenta variables como: participación relativa en el mercado y tasa de crecimiento del mercado.

? El portafolio de servicios de Cootralpa Ltda. lo conforman las rutas: Tumaco – Guayacana – Tumaco (Ruta A), Tumaco – Candelilla – Tumaco (Ruta B) y Tumaco - Astorga – Tumaco (Ruta C).

? Actualmente el parque automotor de Cootralpa se encuentra conformado por 25 vehículos, los cuales trabajan en la Ruta A 15, Ruta B 6 y Ruta C 4 vehículos.

? El promedio anual de pasajeros movilizados en cada ruta es de: Ruta A. 204.400 pasajeros, Ruta B. 61.320 pasajeros y Ruta C. 40.880 pasajeros. Lo anterior se encuentra basado en que la ruta trabaja todos los días del año con las mismas busetas y realiza dos viajes mínimo por día cada buseta, con un capacidad potencial por buseta de 14 pasajeros en promedio.

? Los pasajeros por la utilización del servicio pagan en la Ruta A 6.000 pesos, en la Ruta B 5.000 y en la Ruta C 4.000 pesos.

? Los gastos promedio anuales que pagan los dueños de los vehículos a la empresa por el sistema de despachos se estiman en \$63.000.000 pesos, este valor corresponde a : \$45.000.000 para gastos administrativos, \$11.700.000 para el fondo de reposición y \$6.300.000 para pagos de los diferentes seguros.

? En su funcionamiento como combustibles, lubricantes, pago de personal, mantenimiento y otros, para la prestación normal del servicio los dueños de los vehículos gastan anualmente alrededor de 45 millones de pesos.

? Anualmente el dueño de un vehículo que trabaja en Cootralpa recibe por su funcionamiento la suma de \$ 28.800.000 pesos, a razón de 80 mil pesos en promedio, descontado ya el valor de los combustibles y lubricantes.

Cuadro 22. Tasa de crecimiento del mercado- pasajeros.

N° DE PASAJEROS		TASA DE CRECIMIENTO
2002	2003	
1'138.950	1'144.640	0.5 %

Cuadro 23. Participación de competidores por rutas.

EMPRESA	RUTA A	RUTA B	RUTA C
COOTRASMIRA	327.040	122.640	81.760
COOTRALPA	204.400	61.320	40.880
EMSERCAM	0	0	306.600
TOTAL	531.440	183.960	429.240

Cuadro 24. Participación de COOTRALPA LTDA. Por ruta.

RUTA	TOTAL	COOTRALPA	Participación en el mercado
A	531.440	204.400	38.46 %
B	183.960	61.320	33.34 %
C	429.240	40.880	9.52 %

Cuadro 25. No. Vehículos por rutas por empresas.

EMPRESA	RUTA A	RUTA B	RUTA C	TOTAL
COOTRASMIRA	20	9	4	33
COOTRALPA	15	6	4	25
ENSERCAM	0	0	25	25
TOTAL	35	15	33	83

Cuadro 26. Participación relativa COOTRALPA LTDA. Por rutas.

RUTA	COOTRALPA	LIDER	COOTR / LIDER
A	38.46 %	61.54 %	62 %
B	33.34 %	66.66 %	50 %
C	9.52 %	71.43 %	13.32 %

Estrellas: las divisiones del cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta debe recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas para estas divisiones.¹⁷

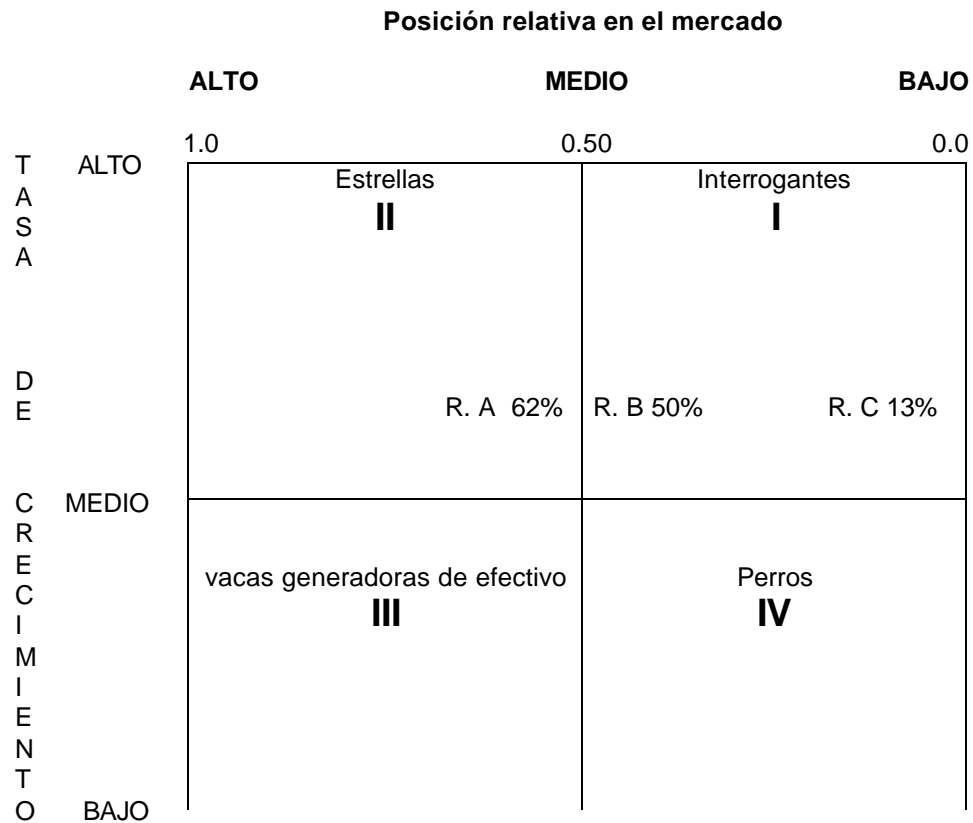
La anterior recomendación es ideal para la ruta A de Cootralpa. Para las rutas B y C el mismo autor recomienda:

Interrogantes: las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja; estas divisiones se conocen como interrogantes porque la empresa debe decidir si fortalece siguiendo una Estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos) o las vende¹⁸.

¹⁷ Ibid., p. 14

¹⁸ Ibid., p. 16

Figura 1 matriz BCG o grupo consultor de boston empresa Cootralpa Ltda. Por rutas

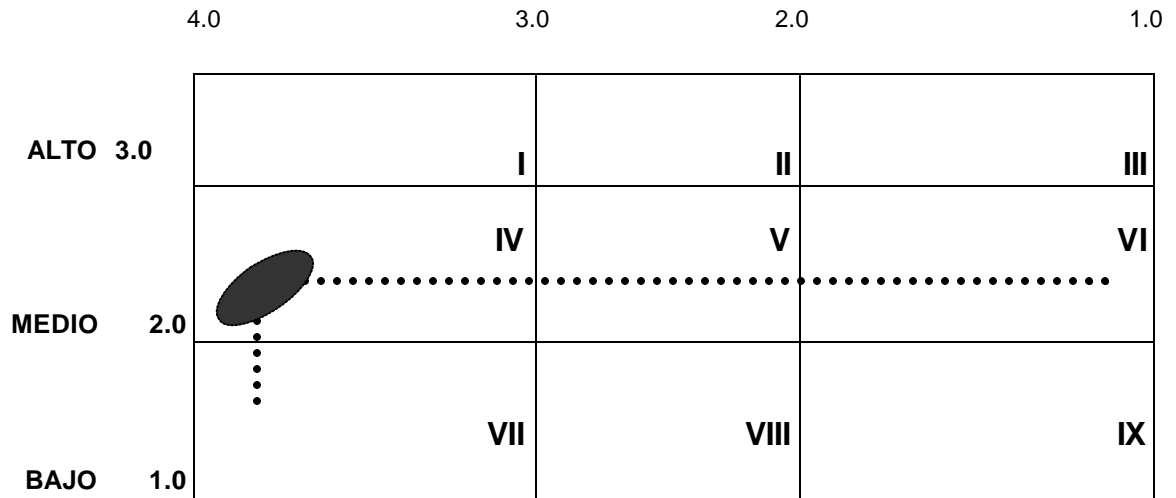


Fuente: Adaptado de Fred R. David. Conceptos de administración. Estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall. México 2003

5.8.2 Análisis mediante la matriz interna – externa (Matriz IE). Esta matriz permite representar los factores internos y externos mediante la utilización de una grafica de nueve casillas, en el eje de las X se representan los resultados totales ponderados del factor interno y en el eje de las Y los resultados totales ponderados del factor externo.

Para el desarrollo de la matriz I -E Se tomaron los resultados totales ponderados de la evaluación de los factores internos MEFI en el cual obtuvo un promedio de 2.42 y externo MEFE de 2.24 la empresa se posesiona de la siguiente manera en la matriz I-E.

Figura 2. Matriz I – E.



Fuente: Adaptado de Fred R. David. Conceptos de administración. Estratégica. 9° Ed. Pearson Prentice Hall

En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las mas adecuadas para estas divisiones.¹⁹

5.8.3 Matriz de posición estratégica y Evaluación de acción (PEEA). Esta herramienta establece a través de cuatro cuadrantes la necesidad de implementar estrategias en una empresa, las estrategias pueden ser agresivas, defensivas, conservadoras o competitivas de acuerdo al a análisis realizado por medio de dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, son las determinantes de la posición estratégica en general de la empresa.

En Cootralpa se analizaran los siguientes factores:

¹⁹ Ibid., p. 212

Posición Estratégica Interna

Fortaleza Financiera (FF)

○ Liquidez	5
○ Planeación financiera	1
○ Capital de trabajo	4
○ Inversión	3
○ Capacidad de endeudamiento	5
○ Promedio	<hr/>
	18/5 = 3.6

Ventaja competitiva (VC)

○ Calidad del servicio	-3
○ Nivel de accidentalidad	-1
○ Participación en el mercado	-2
○ Lealtad del consumidor	-5
○ Experiencia	-2
○ Promedio	<hr/>
	-13/5 = -2.6

Posición Estratégica Externa

Estabilidad Ambiental (EA)

○ Cambio de la tecnología	-3
○ Valor de los combustibles	-5
○ Medidas Gubernamentales	-3
○ Presión competitiva	-3
○ Dependencia económica	-6
Promedio	<hr/>
	-20/5 = -4.0

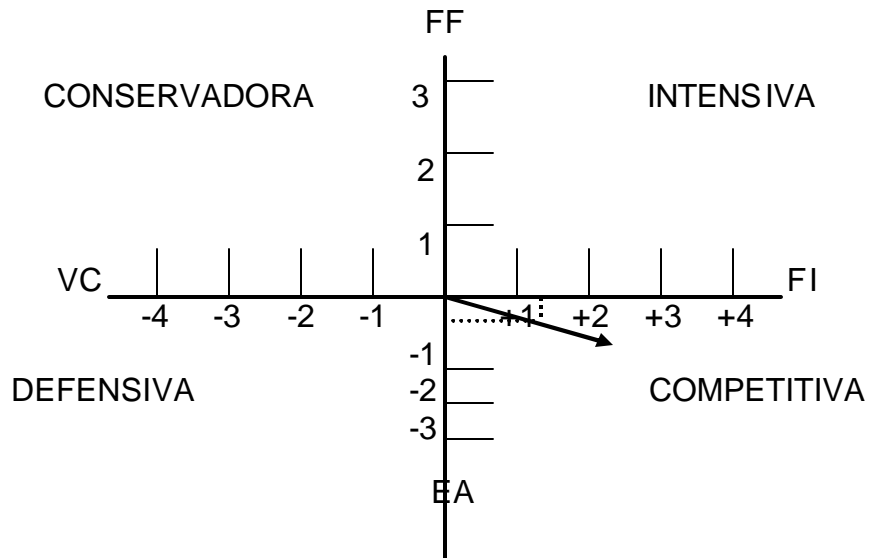
Fortaleza de la Industria (FI)

○ Utilización de la capacidad instalada	5
○ Facilidades de entrada en el mercado	2
○ Estabilidad financiera	4
○ Utilización de recursos	4
○ Potencial de crecimiento	4
○ Promedio	<hr/>
	19/5 = 3.8

$$X = VC + FI = -2.6 + 3.8 = 1.2$$

$$Y = FF + EA = 3.6 + (-4.0) = -0.4$$

Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.



Fuente: Adaptado de FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica, 9ª ed. Pearson Educación

De acuerdo a los datos y el cuadro anterior la intersección del vector se presenta en el cuadrante competitivo. De acuerdo al análisis de la anterior matriz se recomienda alguna o varias de las siguientes estrategias:

- ✍ Integración hacia atrás.
- ✍ Integración hacia delante.
- ✍ Integración horizontal.
- ✍ Penetración en el mercado.
- ✍ Desarrollo de mercados.
- ✍ Desarrollo de productos.
- ✍ Alianzas estratégicas.

5.8.4 Matriz de la gran estrategia. La matriz de la gran estrategia identifica alternativas de estrategias para la organización, está compuesta por cuatro cuadrantes en los que se puede localizar la empresa con sus divisiones, mediante la evaluación de dos variables que son:

? Posición Competitiva (X).

? Crecimiento del Mercado (Y).

De acuerdo al cuadrante donde se ubique la empresa se determina su posición competitiva que puede ser:

- I. Posición estratégica excelente.
- II. Mercado en crecimiento (con debilidades para competir).
- III. Posición competitiva débil (en industria de crecimiento lento).
- IV. Posición competitiva fuerte (en industria de crecimiento lento).

En el caso objeto de estudio analizamos:

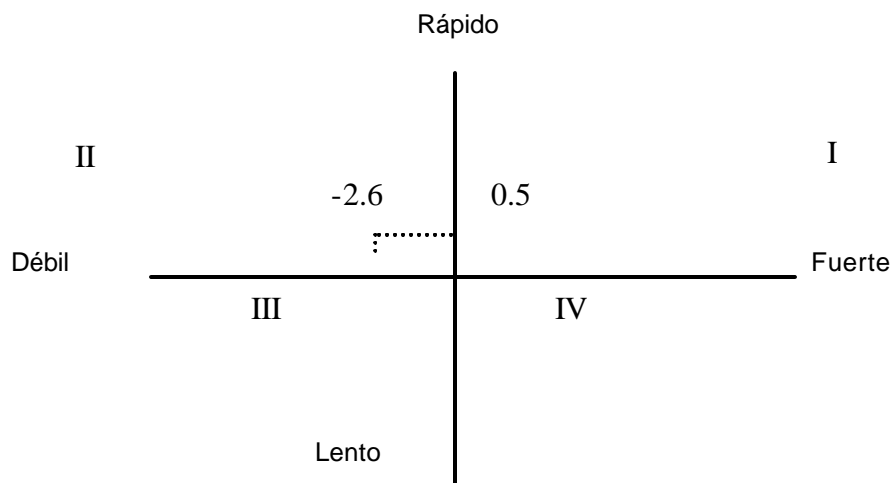
- **Posición competitiva.** Esta parte se ubica en el eje de las X, Con dos posibilidades escala fuerte o escala débil. Para este caso se utiliza el dato presentado en la ventaja competitiva (VC), de la anterior matriz el cual es $-2,6$

- **Crecimiento del mercado.** Su dato se ubica en el eje de las Y, y este es análogo al del presentado en la matriz BCG, en donde se analiza el crecimiento en el ultimo año como variable.

Calculo del crecimiento global.

$$TC = \frac{C_n}{C_o} - 1 \Rightarrow TC = \frac{1'144.640}{1'138.950} - 1 \Rightarrow TC = 0.5\%$$

Figura 4. Matriz de la gran estrategia cootralpa Ltda.



Fuente: Adaptado de FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica, 9ª ed. Pearson Educación

La posición ocupada por Cootralpa Ltda. la ubica en el cuadrante II, lo cual indica que la entidad debe ponerse en acción y evaluar su estrategias actuales, con respecto al mercado, a pesar de que el mercado brinda muchas oportunidades y crece rápidamente la empresa es incapaz de competir eficientemente. Las siguientes son estrategias por las cuales la empresa puede decidirse:

- ✍ Desarrollo del mercado.
- ✍ Penetración en el mercado.
- ✍ Desarrollo de productos.
- ✍ Integración horizontal.
- ✍ Enajenación.
- ✍ Liquidación.

5.8.5 Matriz de la política direccional. La MPD usa el potencial del mercado y la capacidad de la compañía como sus dos dimensiones, es tal vez más específica en sus implicaciones estratégicas. Sin embargo, todos estos enfoques son principalmente guías para determinar la estrategia de una compañía.²⁰

Cuadro 27. Matriz de la política direccional.

	1	2	3	4
	Diversificación	Segmentación del mercado	Liderazgo en el mercado: innovación	
3	Retiro en fases	Mantenimiento de posición; penetración del mercado	Expansión; diferenciación del producto	
2	Retiro de inversión	Imitación; retiro en fases	Generación de efectivo	
1				
	No atractivo	Promedio	Atractivo	

Fuente: SERNA, Gómez Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4° Ed. Ram editores.

²⁰ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica : Teoría y Metodología. 4 ed. Santafé de Bogota : Ram. 1996, p. 227

Para la ruta A queda en el cuadrante de diversificación con el fin de conocer el grado de atraktividad de cada una de las rutas y la capacidad competitiva de la empresa se calificarán cinco variables importantes de acuerdo al mercado, ellas son:

Cuadro 28. Matriz política direccional – calificación de factores.

VARIABLE	RUTA A	RUTA B	RUTA C
N° Competidores	4	4	2
Seguridad de la vía	3	3	3
Estado de la vía	4	2	3
Tarifas	3	2	3
Demanda del Mercado	4	3	3
Resultado	18	14	14
Promedio	3,6	2,8	2,8

Para la ruta A la intersección se encuentra en el cuadrante del liderazgo en el mercado: Innovación; lo que propone la implantación de la estrategia desarrollo del producto.

Para las rutas B y C la intersección resulta en el cuadrante segmentación del mercado. Lo anterior requiere una estrategia intensiva de penetración en el mercado.

5.9 DEFICION GENERAL DE OPCIONES MACROESTRATEGICAS.

5.9.1 Tipos de Estrategias. Existen diferentes tipos de estrategias, entre ellas las agrupadas de la siguiente manera:

- Estrategias de Integración.
- Estrategias Intensivas.
- Estrategias de Diversificación; y
- Estrategias Defensivas

☞ **Las Estrategias de Integración.** Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- **Integración hacia delante.** Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

- **Integración hacia atrás.** La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

- **La Integración horizontal.** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

☞ **Estrategias Intensivas.** La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas," porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- **Penetración en el Mercado.** Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- **Desarrollo del Mercado.** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas

- **Desarrollo del Producto.** La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

- **Estrategias de Diversificación.** Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las

organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada

- **Diversificación Concéntrica.** La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.

- **Diversificación Horizontal.** La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

- **Diversificación en conglomerado.** Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

✍ **Estrategias Defensivas**

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- **La Empresa de Riesgo Compartido.** La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

- **Encogimiento.** Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de

gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

- **Desinversión.** La desinversión implica vender una división o parte de una organización.

- **Liquidación.** Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible”.

Resumen comparativo de matrices

5.11 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. Permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad. Se elabora teniendo en cuenta los datos resultantes de la MEFI, MEFE, DOFA. BCG, IE, PEEA, matriz de la gran estrategia y matriz de la política direccional, es decir se construye teniendo en cuenta los datos de las etapas que hasta el momento se han desarrollado.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativa de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito critico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a travez de la determinación del impacto acumulado de cada factor de éxito critico externo e interno. Es posible incluir cualquier numero de series de alternativas de estrategias de la MPEC y cualquier numero de estrategias puede integrar una serie determinada, pero solo las estrategias se evalúan relacionando unas con otras; por ejemplo, una serie de estrategias podría incluir la diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerados, mientras que otra serie podría implicar, la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar el capital necesario. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MPEC evalúa las estrategias sólo dentro de series...²¹

Teniendo en cuenta todos los pasos hasta ahora desarrollados y las matrices analizadas en el caso de Cootralpa Ltda. se analizarán las siguientes alternativas de estrategias:

☞ Penetración del mercado.

☞ Desarrollo de producto.

²¹ FRED, R. David. Op cit., p. 216

☞ Desarrollo del mercado.

☞ Integración hacia atrás.

Cuadro 29. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

FACTORES CLAVES	Valor	PENETRACION DEL MERCADO				DESARROLLO PRODUCTOS			
		Aumentar vehículos con recursos propios		Aumentar vehículos con nuevos asociados		Cambio a Vehículos Diesel		Extensión de las rutas	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS									
Calidad en la prestación del servicio	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Participación del mercado	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Concentración de usuarios	0.04	3	0.12	3	0.12	-	-	-	-
Disponibilidad de cupos	0.07	4	0.28	4	0.28	-	-	-	-
Bajos niveles de accidentalidad	0.08	4	0.32	4	0.32	-	-	-	-
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Nivel de tecnología usada en el servicio	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Buenas relaciones laborales	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES									
No hay uso de planes estratégicos	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
No se evalúa ni se pronostica el medio	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
No hay realización de planes financieros	0.04	1	0.04	3	0.12	-	-	-	-
Poco valor agregado al servicio	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Instalaciones locativas inadecuadas	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-

No hay sentido de Pertenencia	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-
No hay conocimiento de leyes cooperativas	0.07	-	-	-	-	-	-	-	-
FACTORES EXTERNOS									
OPORTUNIDADES	0.05	1	0.05	2	0.10	-	-	-	-
Facilidad para acceder a créditos	----- 1.0								
Crecimiento poblacional									
Facilidad compra de vehículos	0.10	3	0.3	3	0.30	-	-	-	-
Aglomeración de clientes a la salida	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Reglamentación del servicio	0.05	4	0.2	4	0.20	2	0.10	4	0.20
Alta movilización en área rural									
AMENAZAS	0.07	3	0.21	3	0.21	-	-	-	-
Alzas permanentes en combustibles	0.04	4	0.16	4	0.16	-	-	-	-
Altos índices de desempleo									
Bajo nivel ingreso per cápita	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Alta dependencia al ingreso									
Inestabilidad política	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10
Relaciones institucionales deficientes	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-
Presencia de grupos armados fuera de la ley	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-
Pocas vías alternas y en mal estado	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-
Alto crecimiento en numero de vehículos ilegales	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-
	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-
Mala conducta de los usuarios									

	0.07	2	0.14	2	0.14	-	-	-	-
	0.07	2	0.14	2	0.14	-	-	-	-
	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24
	0.05 -----	2	0.10 -----	3	0.15 -----	-	- -----	-	- -----
SUMA TOTAL DE PUNTAJE DE ATRACCIÓN	1.00		3.99		4.51		2.20		2.20

Fuente. Adaptado de Fred. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Hill. Mex. 2004

FACTORES CLAVES	Valor	DESARROLLO DEL MERCADO				INTEGRACIÓN HACIA ATRAS			
		Nuevas rutas interveredales		Nuevas rutas intermunicipales		Almacén para venta de insumos		Compra de acciones en proveedores	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS									
Calidad en la prestación del servicio	0.10	4	0.40	4	0.40	-	-	-	-
Participación del mercado	0.07	4	0.28	1	0.07	-	-	-	-
Concentración de usuarios	0.04	3	0.12	3	0.12	-	-	-	-
Disponibilidad de cupos	0.07	4	0.28	4	0.28	-	-	-	-
Bajos niveles de accidentalidad	0.08	4	0.32	4	0.32	-	-	-	-
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Nivel de tecnología usada en el servicio	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.14
Buenas relaciones laborales	0.05	2	0.10	2	0.10	-	-	-	-
DEBILIDADES									
No hay uso de planes estratégicos	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07

No se evalúa ni se pronostica el medio	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Se aplica en parte la ley de Cooperativismo	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
No hay realización de planes financieros	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Poco valor agregado al servicio	0.04	1	0.04	1	0.04	-	-	-	-
Instalaciones locativas inadecuadas	0.04	2	0.08	1	0.04	-	-	-	-
No hay sentido de Pertenencia	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
No hay conocimiento de leyes cooperativas	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES	1.0								
Facilidad para acceder a créditos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Crecimiento poblacional	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07
Facilidad compra de vehículos	0.05	4	0.20	4	0.20	-	-	-	-
Aglomeración de clientes a la salida	0.07	3	0.21	4	0.28	-	-	-	-
Reglamentación del servicio	0.04	4	0.16	4	0.16	-	-	-	-
Alta movilización en área rural	0.06	4	0.24	1	0.06	-	-	-	-
AMENAZAS									
Alzas permanentes en combustibles	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
Altos índices de desempleo	0.05	1	0.05	1	0.05	-	-	-	-
Bajo nivel ingreso per cápita	0.04	1	0.04	1	0.04	-	-	-	-
Alta dependencia al ingreso	0.04	1	0.04	1	0.04	-	-	-	-
Inestabilidad política	0.04	1	0.04	1	0.04	-	-	-	-
Relaciones institucionales deficientes	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-

Presencia de grupos armados fuera de la ley	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Pocas vías alternas y en mal estado	0.07	2	0.14	1	0.07	-	-	-	-
Alto crecimiento en número de vehículos ilegales	0.07	1	0.07	1	0.07	-	-	-	-
Mala conducta de los usuarios	0.12	1	0.12	2	0.24	-	-	-	-
	0.05	1	0.30	2	0.10	-	-	-	-
	-----		-----		-----		-----		-----
SUMA TOTAL DE PUNTAJE DE ATRACCIÓN	1.00		5.01		4.50		1.57		1.65

Fuente. Adaptado de Fred. David. Conceptos de administración estratégica. Pearson Hill. Mex. 2004

Teniendo en cuenta los anteriores datos, la organización investigadora ha decidido estudiar la viabilidad financiera de las siguientes estrategias:

- ☒ Desarrollo del mercado (Apertura de nueva ruta).
- ☒ Penetración del mercado (Aumento de vehículos en rutas existentes, mediante el ingreso de nuevos asociados).
- ☒ Integración hacia atrás (apertura de almacén de combustibles y repuestos)

5.11 COMPARACIÓN FINANCIERA DE LAS MEJORES OPCIONES MACROESTRATEGICAS

5.11.1 Valor económico con la estrategia desarrollo del mercado. Para el primer caso; “desarrollo del mercado”, se tiene la siguiente ruta como alternativa:

- Tumaco – Robles – Tumaco.

Robles se encuentra a 35 kilómetros de Tumaco; 25 kilómetros de vía pavimentada y cinco destapada. La población esta conformada por 2.100 habitantes.²²

Hacia esta población viajan diariamente 15 vehículos de servicio ilegal tipo camioneta con platón, es decir no registrados en ninguna de las empresas

²² ALCALDÍA DE TUMACO., P. Plan de Ordenamiento Territorial. P.O.T. Alcaldía municipal de Tumaco. 2000

legalmente constituidas, movilizando un total al de 480 pasajeros en ida y vuelta (dos veces) y al año 172.800 pasajeros aproximadamente.

El valor de un pasaje hacia Robles cuesta actualmente \$5.000 pesos

El propósito al tomar esta ruta es ingresar con el 25% de la participación

Cuadro 30. Ingresos y gastos estrategia desarrollo del mercado.

AÑO	PASAJEROS	% P	VEHIC.	OCUPACION	INGR. COOP.	G. COOP.	INGR. ASO.	G. ASO.
0	172.800	0	0	0	0	0	0	0
1	173.664	25%	3	72%	31.560.000	2.100.000	216.000.000	118.800.000
2	174.532	27%	3	80%	7.560.000	1.030.000	237.600.000	130.680.000
3	175.405	30%	4	65%	18.080.000	1.500.000	263.105.000	144.707.750
4	176.282	33%	4	72%	10.080.000	1.156.000	290.865.000	159.975.750
5	177.163	37%	5	65%	20.600.000	1.282.000	327.750.000	180.262.500
TOTAL					87.880.000	7.068.000	1.335.320.000	734.426.000

Con los anteriores datos construimos el estado de resultados proyectado, balance general proyectado, flujo de caja proyectado y calculamos el valor económico de la empresa con el supuesto de implementación la estrategia desarrollo de mercados.

Cuadro 31. Estado de resultado proyectado.

CUENTA	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	90.152.907	70.840.340	86.422.767	83.890.189	100.315.004
GASTOS OPE. DE ADMON	45.061.340	48.226.599	53.355.385	58.136.049	63.899.179
EXCEDENTE OPERACIONAL	45.091.567	22.613.741	33.067.382	25.754.140	36.415.825
OTROS INGRESOS NO OPER.	25.289	27.818	30.600	33.660	37.026
OTROS EGRESOS NO OPER.	5.190.675	4.176.349	3.776.173	3.417.761	3.097.111
EXCEDENTE DEL EJERCI.	39.926.181	18.465.210	29.321.809	22.370.039	33.355.740

Cuadro 32. Balance general proyectado.

CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVO	107.338.325	129.093.344	165.273.530	192.548.315	233.049.017
ACTIVO CORRIENTE	102.724.827	125.088.591	161.877.522	189.761.052	230.870.499
ACTIVOS FIJOS	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836
Depreciación acumulada (-)	5.321.338	5.930.083	6.538.828	7.147.573	7.756.318
PASIVO	23.298.030	26.162.924	33.021.301	37.926.047	45.071.009
CUENTAS POR PAGAR	4.141.739	3.313.391	4.307.408	4.738.148	5.211.962
FONDOS VOLUNTARIOS	12.327.629	14.174.250	17.106.430	19.343.433	22.679.007
FONDOS OBLIGATO. .	6.828.662	8.675.283	11.607.463	13.844.466	17.180.040
TOTAL DEL PATRIMONIO	84.040.295	102.930.420	132.252.229	154.622.268	187.978.008
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	107.338.325	129.093.344	165.273.530	192.548.315	233.049.017

Cuadro 33. Flujo de caja proyectado.

CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	39.926.181	18.465.210	29.321.809	22.370.039	33.355.740
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EFECTIVO					
(+) DEPRECIACION DEL PERIODO	608.745	608.745	608.745	608.745	608.745
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE	40.534.926	19.073.955	29.930.554	22.978.784	33.964.485
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO					
(+) AUMENTOS EN CUENTAS POR PAGAR	7.075.522	2.864.894	6.858.377	4.904.746	7.144.962
(-) AUMENTOS EN CLIENTES	2.532.206	4.385.927	6.006.150	6.023.598	5.394.135
(-) AUMENTOS EN INVENTARIOS	-	-	-	-	-
EFECTIVO GENERADO	45.078.242	17.552.922	30.782.781	21.859.932	35.715.312

Cuadro 34. Costo ponderado de capital.

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE CAPITAL	%	%	%	%	%
TASA DE INTERES EFECTIVO ANUAL	8	8	8	8	8
TASA DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0	0	0	0	0
COSTO DEL DINERO	6	6	6	6	6
COSTO DE FONDOS PROPIOS					
RENDIMIENTO ESPERADO POR DUEÑOS	8	8	8	8	8
ESTRUCTURA DE CAPITAL					
PASIVO	21,7	20,26	20	19,7	19,34
PATRIMONIO	78,3	79,74	80	80,3	80,66
COSTO PONDERADO DE CAPITAL	7,57%	7,59%	7,60%	7,61%	7,61%

Cuadro 35. Valor presente de flujo de fondos.

DESCUENTO DE FLUJO DE FONDOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO NETO DE FLUJO DE FONDOS	45.078.242	17.552.922	30.782.781	21.859.932	35.715.312
TASA A DESCONTAR (COSTO DE CAPITAL)	7,57%	7,59%	7,60%	7,61%	7,61%
VALOR PRESENTE NETO FLUJO DE FONDOS	41.905.961	15.163.715	24.709.903	16.301.902	24.750.917

Cuadro 36. Valor presente flujo de fondos.

CONCEPTO	VALOR
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA	125.647.658
VALOR PRESENTE FLUJO DE FONDOS	122.832.398
VALOR DE SALVAMENTO (15% ACTIVOS Y K)	2.815.260

5.11.2 Valor económico con la estrategia penetración del mercado. En el caso de la estrategia penetración del mercado con la alternativa aumento de vehículos en rutas existentes, mediante el ingreso de nuevos asociados se calcula su viabilidad mediante las siguientes consideraciones:

☒ La tasa de crecimiento del mercado actual es de 0.5%, es decir cada año hay 5.695 pasajeros mas.

☒ Actualmente Cootralpa Ltda. tiene 25 vehículos para atender el mercado.

☒ La participación actual de Cootralpa en el mercado interveredal es del 26.78%.

Teniendo en cuenta lo anterior se construye el siguiente cuadro comparativo proyectado con la estrategia penetración del mercado:

Cuadro 37. Ingresos y gastos proyectados ruta a – empresa.

AÑO	PASAJEROS	% P.	MOV. PROY.	VEHIC.	OCUPACIÓN	INGRESOS	GASTOS
1	534.097	38,5%	205.414	15	67,93%	-	1.500.000
2	536.768	40,5%	217.176	15	71,82%	-	1.800.000
3	539.452	42,5%	229.051	16	71,00%	10.520.000	2.100.000
4	542.149	44,5%	241.039	16	74,72%	2.520.000	1.050.000
5	544.860	46,5%	253.142	17	73,86%	13.040.000	2.310.000
TOTAL	2.697.325	-	1.145.822			26.080.000	8.760.000

Cuadro 38. Ingresos y gastos proyectados ruta a – asociado.

AÑO	INGRESOS	GASTOS
1	-	-
2	64.412.122	35.426.667
3	64.734.183	35.603.801
4	65.057.854	35.781.820
5	65.383.143	35.960.729
TOTAL	259.587.302	142.773.016

Cuadro39. Ingresos y gastos proyectados ruta b – empresa.

AÑO	PASAJEROS	% P.R.	MOV. PROY.	VEHIC,	OCUPACIÓN	INGRESOS	GASTOS
1	184.880	35%	64.708	6	53,50%	-	1.000.000
2	185.804	38%	70.606	6	58,37%	-	1.080.000
3	186.733	41%	76.561	6	63,29%	-	1.166.400
4	187.667	44%	82.573	6	68,27%	-	1.259.712
5	188.605	48%	90.531	6	74,84%	-	1.360.489
TOTAL	933.689	-	384.978			-	5.866.601

Cuadro 40. Ingresos y gastos proyectados ruta b – asociado.

AÑO	INGRESOS	GASTOS
1	15.406.650	8.473.657
2	27.870.630	15.328.846
3	28.009.983	15.405.491
4	28.150.033	15.482.518
5	37.721.044	20.746.574
TOTAL	137.158.340	75.437.087

Cuadro 41. Ingresos y gastos proyectados ruta c – empresa.

AÑO	PASAJEROS	% P.R.	MOV. PROY.	VEHIC,	OCUPACIÓN	INGRESOS	GASTOS
1	431.386	10%	43.139	4	53%	-	880.000
2	433.543	13%	56.361	4	70%	-	960.000
3	435.711	16%	69.714	5	69%	10.520.000	1.040.000
4	437.889	19%	83.199	6	69%	13.040.000	1.120.000
5	440.079	21%	92.417	7	65%	15.560.000	1.200.000
TOTAL	2.178.607	-	344.828			39.120.000	5.200.000

Cuadro 42. Ingresos y gastos proyectados ruta c – asociado.

AÑO	INGRESOS	GASTOS
1	10.271.000	5.649.050
2	65.031.439	35.767.292
3	65.356.597	35.946.128
4	65.683.380	36.125.859
5	44.007.864	24.204.325
TOTAL	250.350.280	137.692.654

Los anteriores datos están basados bajo el supuesto que la empresa adquiera un aumento en su participación del 60% sobre la tasa de crecimiento del mercado por cada año.

Cuadro 43. Estado de resultados proyectado – penetracion del mercado.

CUENTA	1	2	3	4	5
INRESOS OPERACIONALES	54.252.692	54.252.692	75.292.692	69.812.692	82.852.692
GASTOS OPE. DE ADMON	46.402.214	51.164.436	56.363.279	60.692.279	67.859.313
EXCEDENTE OPERACIONAL	7.850.478	3.088.256	18.929.413	9.120.413	14.993.379
OTROS INGRESOS NO OPER.	25.289	27.818	30.600	33.660	37.026
OTROS EGRESOS NO OPER.	5.190.675	4.176.349	3.776.173	3.417.762	3.097.112
EXCEDENTE DEL EJERCI.	2.685.092	-1.060.275	15.183.839	5.736.311	11.933.293

Cuadro 44. Balance general proyectado – penetración del mercado.

CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVO	64.288.737	63.071.247	82.509.344	90.271.020	105.198.899
ACTIVO CORRIENTE	59.675.239	59.066.494	79.113.336	87.483.757	103.020.381
ACTIVOS FIJOS	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836
depreciacion acumulada (-)	5.321.338	5.930.083	6.538.828	7.147.573	7.756.318
PASIVO	17.489.531	17.332.316	21.586.574	23.611.873	26.606.459
CUENTAS POR PAGAR	3.891.739	3.734.524	4.952.014	5.830.051	6.438.051
FONDOS VOLUNTARIOS	9.168.512	9.168.512	10.686.896	11.260.527	12.453.820
FONDOS OBLIGATO. ESTATUTARIOS.	4.429.280	4.429.280	5.947.664	6.521.295	7.714.588
TOTAL DEL PATRIMONIO	46.799.206	45.738.931	60.922.770	66.659.147	78.592.440
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	64.288.737	63.071.247	82.509.344	90.271.020	105.198.899

Cuadro 45. Flujo de caja proyectado – penetración del mercado.

CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.685.092	-1.060.275	15.183.839	5.736.311	11.933.293
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO					
(+) DEPRECIACION DEL PERIODO	608.745	608.745	608.745	608.745	608.745
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE	3.293.837	-451.530	15.792.584	6.345.056	12.542.038
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO					
(+) AUMENTOS EN CUENTAS POR PAGAR	1.267.023	-157.215	4.254.258	2.025.299	2.994.586
(-) AUMENTOS EN CLIENTES	2.532.206	4.385.927	6.006.150	6.023.598	5.394.135
(-) AUMENTOS EN INVENTARIOS	-	-	-	-	-
EFCTIVO GENERADO	761.131	-4.837.457	9'786434	321.458	7'147.907

Cuadro 46. Costo ponderado de capital – penetración del mercado.

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE CAPITAL	%	%	%	%	%
TASA DE INTERES EFECTIVO ANUAL	8	8	8	8	8
TASA DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0	0	0	0	0
COSTO DEL DINERO	6	6	6	6	6
COSTO DE FONDOS PROPIOS					
RENDIMIENTO ESPERADO POR DUEÑOS	8	8	8	8	8
ESTRUCTURA DE CAPITAL					
PASIVO	27,2	27,48	26,16	26,15	25,29
PATRIMONIO	72,8	72,52	73,84	73,85	74,71
COSTO PONDERADO DE CAPITAL	7,46%	7,45%	7,48%	7,48%	7,49%

Cuadro 47. Valor presente flujo de caja – penetración del mercado

DESCUENTO DE FLUJO DE FONDOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO NETO DE FLUJO DE FONDOS	761.631	-4.837.457	9'786.434	321.458	7'147.907
TASA A DESCONTAR (COSTO DE CAPITAL)	7,46%	7,45%	7,48%	7,48%	7,49%
VALOR PRESENTE NETO FLUJO DE FONDOS	708.758	-4'189.906	7'882.092	240.887	5'627.315

Cuadro 48. Valor económico de la empresa – penetración del mercado.

CONCEPTO	VALOR
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA	13'084.405
VALOR PRESENTE FLUJO DE FONDOS	10'269.146
VALOR DE SALVAMENTO (15% ACTIVOS Y K)	2'815.260

5.11.3 Valor económico con la estrategia integración hacia atrás. Para la implementación de esta estrategia se requiere la apertura de un almacén de venta de lubricantes, chantes y repuestos en general de mayor flujo en el ramo con la inversión de \$ 20.00.000 millones de pesos. También se requiere la contratación de un despachador, alquiler de un local e incurrir en el pago de costos de papelería y servicios públicos entre otros.

La estrategia contempla la venta de los productos a los asociados con un diez por ciento de descuento frente al promedio del mercado.

Cuadro 49. Ingresos y egresos proyectados – Estrategia integración hacia atrás.

AÑO	INVERSION	VENTAS	EGRESOS	UTILIDADES	ASOC. AHORRO
0					0
1	20.000.000	67.370.400	61.980.768	5.389.632	6.737.040
2		68.519.739	63.038.160	5.481.579	6.851.974
3		69.688.686	64.113.591	5.575.095	6.968.869
4		70.877.575	65.207.369	5.670.206	7.087.757
5		72.086.746	66.319.806	5.766.940	7.208.675
TOTAL		348.543.146	320.659.694	27.883.452	34.854.315

Cuadro 50. Estado de resultado proyectado - integración hacia atrás.

CUENTA	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	125.963.331	131.529.250	137.481.643	143.850.636	150.668.778
COSTOS DE VENTAS	50.551.568	50.694.624	50.782.573	50.809.869	50.770.506
GASTOS OPE. DE ADMON	54.390.540	59.540.135	65.186.403	71.377.549	78.166.479
EXCEDENTE OPERACIONAL	21.021.223	21.294.491	21.512.667	21.663.218	21.731.793
OTROS INGRESOS NO OPER.	25.289	27.818	30.600	33.660	37.026
OTROS EGRESOS NO OPER.	5.190.675	4.176.349	3.776.173	3.417.761	3.097.111
EXCEDENTE DEL EJERCI.	15.855.837	17.145.960	17.767.094	18.279.117	18.671.708

Cuadro 51. Balance general proyectado - integración hacia atrás.

CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVO	78.983.258	100.025.419	121.859.640	144.359.660	167.387.296
ACTIVO CORRIENTE	74.369.760	96.020.666	118.463.632	141.572.397	165.208.778
ACTIVOS FIJOS	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836	9.934.836
Depreciación acumulada (-)	5.321.338	5.930.083	6.538.828	7.147.573	7.756.318
PASIVO	19.012.307	22.908.508	26.975.636	31.196.538	35.552.466
CUENTAS POR PAGAR	4.670.086	5.137.095	5.650.805	6.215.885	6.837.473
FONDOS VOLUNTARIOS	9.920.594	11.635.190	13.411.899	15.239.810	17.106.980
FONDOS OBLIGATO.	4.421.627	6.136.223	7.912.932	9.740.843	11.608.013
TOTAL DEL PATRIMONIO	59.970.951	77.116.911	94.884.005	113.163.122	131.834.830
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	78.983.258	100.025.419	121.859.640	144.359.660	167.387.296

Cuadro 52. Flujo de caja proyectado - integración hacia atrás.

CUENTA	1	2	3	4	5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.855.837	17.145.960	17.767.094	18.279.117	18.671.708
PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO					
(+) DEPRECIACION DEL PERIODO	608.745	608.745	608.745	608.745	608.745
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE	16.464.582	17.754.705	18.375.839	18.887.862	19.280.453
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO					
(+) AUMENTOS EN CUENTAS POR PAGAR	2.789.799	3.896.201	4.067.128	4.220.902	4.355.928
(-) AUMENTOS EN CLIENTES	2.532.206	4.385.927	6.006.150	6.023.598	5.394.135
(-) AUMENTOS EN INVENTARIOS	20.000.000	-	-	-	-
EFECTIVO GENERADO	-3.277.825	17.264.979	16.436.817	17.085.166	18.242.246

Cuadro 53. Costo ponderado de capital - integración hacia atrás.

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE CAPITAL	%	%	%	%	%
TASA DE INTERES EFECTIVO ANUAL	8	8	8	8	8
TASA DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0	0	0	0	0
COSTO DEL DINERO	6	6	6	6	6
COSTO DE FONDOS PROPIOS					
RENDIMIENTO ESPERADO POR DUEÑOS	8	8	8	8	8
ESTRUCTURA DE CAPITAL					
PASIVO	24	23	22	22	21
PATRIMONIO	76	77	78	78	79
COSTO PONDERADO DE CAPITAL	7,52%	7,54%	7,56%	7,56%	7,58%

Cuadro 54. Valor presente flujo de fondos - integración hacia atrás.

DESCUENTO DE FLUJO DE FONDOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO NETO DE FLUJO DE FONDOS	-3.277.825	17.264.979	16.436.817	17.085.166	18.242.246
TASA A DESCONTAR (COSTO DE CAPITAL)	7,52%	7,54%	7,56%	7,56%	7,58%
VALOR PRESENTE FLUJO DE FONDOS	-3.048.572	14.928.837	13.208.860	12.764.859	12.659.618

Cuadro 55. Valor económico de la empresa - integración hacia atrás.

CONCEPTO	VALOR
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA	53.328.862
VALOR PRESENTE FLUJO DE FONDOS	50.513.602
VALOR DE SALVAMENTO (15% ACTIVOS Y K)	2.815.260

Los datos financieros del estudio de las tres estrategias, indican que la más apropiada es la de desarrollo del mercado, porque aumenta considerablemente el valor económico de la empresa frente al de las demás estrategias y frente al valor de empresa sin aplicar estrategia alguna.

Cuadro 56. Valor de empresa por estrategia .

CONCEPTO	VALOR ECONOMICO
Sin aplicar estrategia	46.125.200
Desarrollo del mercado	125.647.658
Penetración del mercado	13'084.405
Integración hacia atrás	53.328.862

5.12 DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA MEJOR OPCION MACROESTRATEGICA

5.12.1 Por que la mejor opción?. La estrategia desarrollo de mercados se convirtió en la mejor opción ya que comparada con las opciones estrategicas penetración del mercado e integración hacia a tras resultó, al proyectar sus ingresos y egresos con el mayor valor económico la empresa, a si: desarrollo de mercados \$ 125.647.658, integración hacia atrás \$ 53.328.862 y penetración del mercado \$ 13'084.405.

Cuadro 57. Plan operativo primer año Estrategia desarrollo del mercado.

OBJETIVO GENERAL	AREAS FUNCIONALES	ESTRATEGIA	CRONOGRAMA	RECURSOS ECONOMICOS
Crear la ruta Tumaco – Robles - Tumaco	DIRECTIVA	Desarrollando campañas publicitarias	2 meses	\$ 600.000
		Estudiando el mercado para conocer las necesidades y expectativas del mercado	A mediados y final de año	\$ 600.000
	FINANCIERA	Buscando los mecanismos para organizar la parte contable	Todo el año	\$4.200.000 valor incluido en los costos permanentes
	PERSONAL	organizando y capacitando al personal en cooperativismo	3 veces al año	\$900.000

6. CONCLUSIONES

Aunque se ha seguido e implementado estrategias propias a su naturaleza nunca la empresa ha desarrollado un proceso de planeación, pues no hay archivos que lo determinen .

En la parte contable y financiera la empresa no cuenta con archivos del 2002 hacia atrás, aparecen cuentas en la cartera que no se sabe quien las debe y no se tienen políticas de recuperación de cartera.

La empresa trabaja en la actualidad en tres rutas con 25 vehículos, aunque tiene autorización para 50 vehículos.

En el manejo administrativo la empresa históricamente ha presentado falencias a todo nivel

La matriz del factor interno da como resultado ponderado 2.42, este puntaje la muestra como una empresa débil internamente

En la matriz del perfil competitivo la empresa tiene un puntaje de 3.15, que la ubican como segunda entre tres empresas del ramo.

En la matriz de evaluación del factor externo clave Cootralpa Ltda. tiene un resultado ponderado de 2.24 lo que indica que Cootralpa Ltda. se encuentra por debajo del promedio, en sus esfuerzos de aplicar estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y evitar las amenazas.

En el análisis de vulnerabilidad los puntos críticos de la empresa se ubican el cuadrante tres, es decir, la empresa está preparada para en caso de que ocurra lo peor, pueda salir adelante sin tropiezos

La Matriz DOFA destaca los siguientes aspectos:

- Fortalezas.
- ✍ Calidad en la prestación del servicio.
- ✍ Participación del mercado.
- ✍ Concentración de usuarios.
- ✍ Disponibilidad de cupos.
- ✍ Bajos niveles de accidentalidad.

- ✍ Liquidez disponible de los fondos internos.
- ✍ Nivel de tecnología usada en el servicio.
- ✍ Buenas relaciones laborales.
- Debilidades.
 - ✍ No hay uso de planes estratégicos.
 - ✍ No se evalúa ni se pronostica el medio.
 - ✍ Se aplica en parte la ley del cooperativismo.
 - ✍ No hay realización planes financieros.
 - ✍ Poco valor agregado al servicio.
 - ✍ Instalaciones locativas inadecuadas.
 - ✍ No hay sentido de pertenencia.
 - ✍ No hay conocimiento de leyes cooperativas.
- Oportunidades.
 - ✍ Facilidad para acceder a créditos.
 - ✍ Crecimiento poblacional.
 - ✍ Facilidad para compra de vehículos.
 - ✍ Aglomeración de clientes a la salida.
 - ✍ Reglamentación del servicio.
 - ✍ Alta movilización en el área rural.
- Amenazas.
 - ✍ Alzas permanentes en combustibles.
 - ✍ Altos índices de combustibles.

- ✍ Bajo nivel de ingreso per cápita.
- ✍ Alta dependencia al ingreso.
- ✍ Inestabilidad política.
- ✍ Relaciones institucionales deficientes.
- ✍ Presencia de grupos armados fuera de la ley.
- ✍ Pocas vías alternas y en mal estado.
- ✍ Alto crecimiento en vehículos ilegales.

La matriz BCG ubica a la ruta A como producto estrella y a las rutas B y C como productos interrogantes.

La matriz IE establece que la empresa Cootralpa se ubica en el cuadro IV, significando esto que la empresa debe crecer.

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción pone a la empresa en el cuadrante competitivo, es decir, la empresa debe competir en el mercado.

En la matriz de la gran estrategia Cootralpa está en el cuadrante II, esto quiere decir que la empresa debe ponerse en acción y evaluar sus estrategias actuales.

La matriz de la política direccional establece que la ruta A se encuentra en el cuadrante de liderazgo e innovación y las rutas B y C se ubican en la intersección segmentación del mercado.

La matriz cuantitativa de planeación estratégica ubica como las mejores opciones a las macroestrategias: desarrollo del mercado, penetración del mercado e integración hacia atrás.

Las macroestrategias presentan las siguientes opciones:

La estrategia de desarrollo de mercados se desarrolla mediante la apertura de una nueva ruta interveredal (Tumaco – Robles – Tumaco)

La estrategia integración hacia atrás se plantea su desarrollo mediante la apertura de un almacén para la venta de insumos.

La estrategia penetración del mercado en este estudio plantea el aumento de vehículos en las rutas actuales mediante el ingreso de nuevos asociados.

Financieramente Cootralpa Ltda. sin aplicar ninguna estrategia tiene un valor económico de \$ 46.125.200

Realizado los análisis financieros proyectados a 5 años incluyendo los costos de implementación de cada macroestrategia, la empresa tendría el siguiente valor económico según la estrategia implementada así:

✍ Penetración del mercado \$ 13'084.405.

✍ Integración hacia atrás \$ 53.328.862.

✍ Desarrollo del mercado \$ 125.647.658

Cootralpa Ltda. posee un bajo valor de empresa ya que no necesita un gran volumen de activos para funcionar, pero es un medio muy eficaz para que sus asociados generen riqueza.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE TUMACO. Plan de Ordenamiento Territorial. P.O.T. Alcaldía municipal de Tumaco. 2000.

BENAVIDES, Oscar. Plan estratégico financiero Asociación escolar María Goretti. San Juan de Pasto, 1995, 185 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas) Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

CHACON, L, Monica; GAMBOA, Coral, Luis, A. Diseño del Plan Estratégico para la empresa transportadora autobuses del sur Ltda.

CHARLES W.L. Gil, Gareth R. James. Administración estratégica. 3 ed. Santa Fé de Bogotá : Mc Graw Hill. 1996, 540 p.

ESCRUCERIA DELGADO, Gustavo. Histografía de Tumaco, impresos Gigar. Cali : 2003

FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. 9 ed. México : Pearson Prentice Hall. 2004, 13 p.

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas, octava Ed. México : Mc Graw Hill. 1994.

GOODSTEIN D, Leonar. Planeación estratégica aplicada, México : Mc Graw Hill 1998, 432 p.

HAMPTON, R . DAVID. Administración, 2 ed. México : Mc graw hill. 1989, 791 p.

HARIED Andrew A. Contabilidad financiera. 3a ed. España : Océano. 2004, 176 p.

LESTER R. Bittel y RAMSEY Jackson. Enciclopedia del Management. Océano. Barcelona : 1985, 258 p.

MARIÑO NAVARRETE, Hernán. Planeación estratégica de la calidad total. 2 ed. Santa Fé de Bogota : Tercer mundo, 1996, 243 p.

MENDEZ, Carlos. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 ed. Bogota : Mc Graw Hill. 1998, 170 p.

ORTIZ ANAYA, Hector. Análisis financiero aplicado con ajustes por inflación. 10 ed. Santa Fé de Bogotá : Univesidad Externado de Colombia. 1998, 757 p.

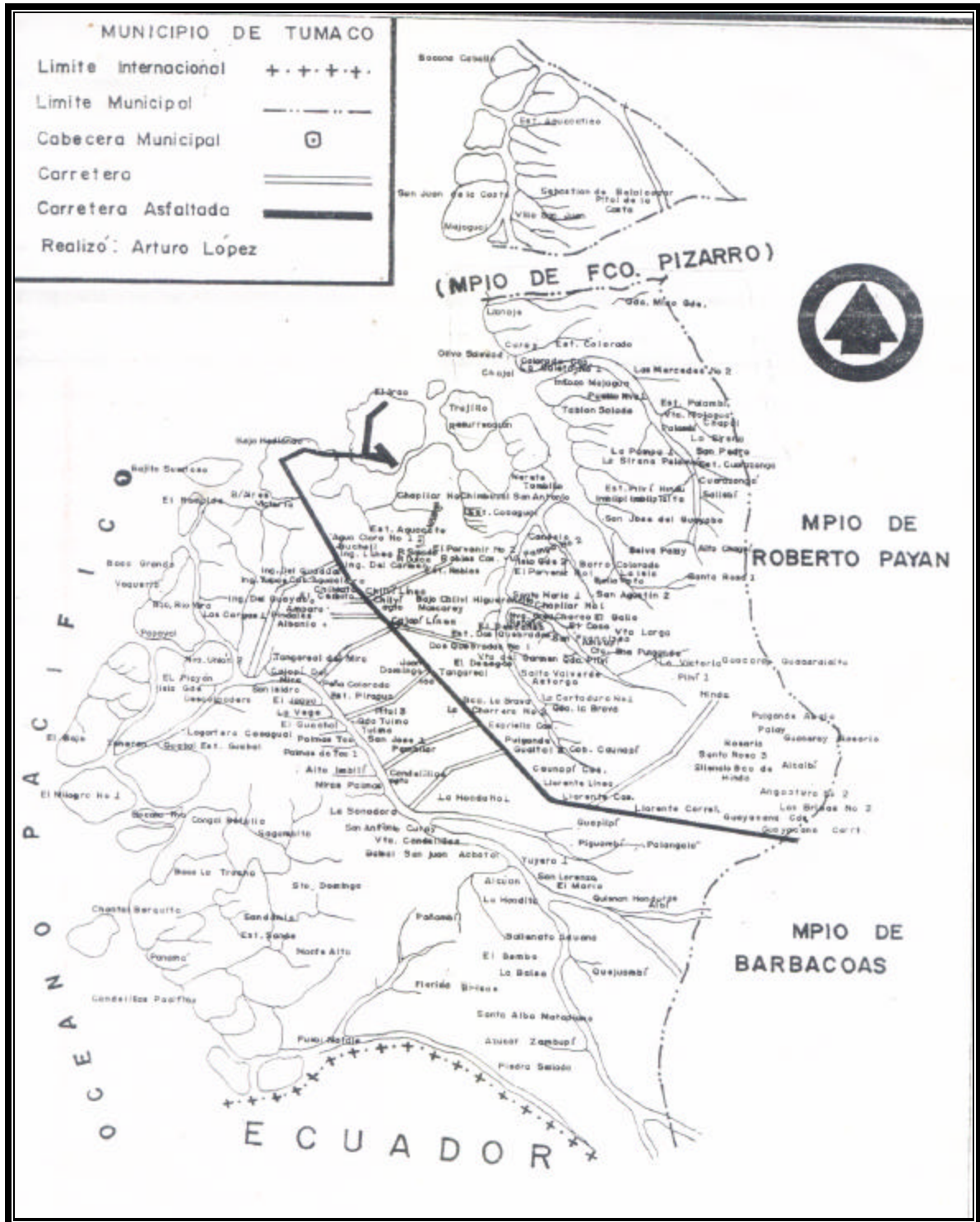
PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía practica de planeación estratégica. Cali. 1990, 214 p. Trabajo de grado, (Administrador de empresas) Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas.

SALLENAVE, Jeanpaul. Gerencia y Planeación estratégica, Santa Fé de Bogota : Norma. 1997, 283 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Teoria y Metodología. 4 ed. Santa Fé de Bogota : Ram. 1996, 343 p.

ANEXOS

Anexo A. Municipio de Tumaco.



Anexo B. Estatutos de la Cooperativa de Transportadores del Litoral Pacífico "COOTRALPA LTDA".

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL LITORAL PACÍFICO
"COOTRALPA" LTDA.
PERSONERÍA JURIDICA MEDIANTE RESOLUCIÓN No. 2683 AG - 4/92
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO No. 0319 AG - 8/89
NIT: 800.176793
CALLE NUEVA CREACIÓN No. 8 – 45
DIAGONAL PARQUE NARIÑO
TUMACO – NARIÑO

?

ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES
DEL LITORAL PACÍFICO "COOTRALPA LTDA"

APROBADOS EN LA ASAMBLEA DE CONSTITUCIÓN CELEBRADA EL 12 DE
FEBRERO DE 1992, Y CON EL VISTO BUENO DEL DANCOOP CON SELLOS
ESTAPADOS EN LOS MISMOS Y APROBADA REFORMA ESTATUTARIA
MEDIANTE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE ASOCIADOS CELEBRADA EL 29
DE JUNIO/2004 CON EL DEBIDO REGISTRO EN CAMARA DE COMERCIO DE LA
CIUDAD DE TUMACO – NARIÑO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL LITORAL PACÍFICO

ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE ASOCIADOS

FECHA: San Andrés de Tumaco, 28 de Agosto de 2003

HORA: 10:30 P.M.

LUGAR: Oficinas COOTRALPA LTDA.

En la fecha y hora previstas se reunieron los Asociados de la COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL LITORAL PACIFICO LIMITADA, COOTRALPA LTDA, en Asamblea Extraordinaria, previa la convocatoria que hiciera el Consejo de Administración y la Gerencia de manera personal a cada Asociado, con la inserción del respectivo orden del día.

El Presidente del Consejo instala formalmente la Asamblea y somete a consideración el siguiente orden del día, con la advertencia de que el mismo es el que debe desarrollarse por tratarse de una Asamblea Extraordinaria.

ORDEN DEL DIA:

- 1.- LLAMADA A LISTA Y VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM
- 2.- ELECCIÓN DE PRESIDENTE Y SECRETARIO DE LA ASAMBLEA
- 3.- EXPLICACION SOBRE LAS RAZONES PARA APROBAR LA REFORMA DE ESTATUTOS POR EL SEÑOR PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- 4.- APROBACION DE LA REFORMA DE ESTATUTOS Y SU RESPECTIVA ACTA EN CUANTO AL OBJETO SOCIAL PLANTEADO EN LOS MISMOS.

Se deja constancia que el desarrollo del anterior orden del día, consta en el acta de asamblea general extraordinaria levantada para el efecto, la cual es anexo de los presentes estatutos, debidamente firmada por el Presidente y Secretaria de la Asamblea.

- 4.- APROBACION DE LA REFORMA DE ESTATUTOS, EN CUANTO AL OBJETO SOCIAL PLANTEADO EN LOS MIMOS.

Expuestos los argumentos del Señor Presidente del Consejo de Administración y Presidente de la Asamblea General Extraordinaria y resueltos algunos interrogantes de los asociados se aprueba por unanimidad de todos los asociados presentes y representados la reforma de estatutos, en la parte considerativa del artículo 6º, en

su numeral tercero y por lo tanto también se aprueba el demonte de la actividad financiera en razón a que COTRALPA LTDA, no ha ejercido esta actividad en ninguna época a partir de su constitución. Para ello se aprueba igualmente otorgar toda la autonomía tanto a la Representante Legal, al Consejo de Administración como a su Junta de Vigilancia para que hagan los trámites conducentes.

REFORMA DE LOS ESTATUTOS SOCIALES:

Los artículos que se reforman son los siguientes y quedarán tal como a continuación se describen:

ARTICULO 1º. El objeto del Acuerdo Cooperativa es el de producir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y la comunidad en general sin ánimo de lucro. La Cooperativa cumplirá sus objetivos a través de las siguientes secciones

1. SECCION DE TRANSPORTE
2. SECCION DE CONSUMO INDUSTRIAL Y SERVICIOS CONEXOS DE TRANSPORTE
3. SECCION DE SERVICIOS ESPECIALES

1. **SECCION DE TRANSPORTE:** Prestará los siguientes servicios:

- a) Presentar el servicio público de transporte terrestre de pasajeros y carga en cualquier clase de vehículo, en las modalidades, condiciones, rutas y horarios que establezcan las autoridades del transporte.
- b) Coordinar actividades para garantizar la eficiencia en el servicio de transporte, garantizándole al usuario adecuado.
- c) Colaborar con las entidades y con la comunidad para que el servicio de transporte se cumpla de acuerdo a las disposiciones y a la demanda del servicio.

2. **SECCION DE CONSUMO INDUSTRIAL Y SERVICIOS CONEXOS DE TRANSPORTE.** Desarrollará las siguientes actividades:

- a) Suministrar a los asociados y comunidad en general toda clase de elementos, insumos necesarios para garantizar un eficiente servicio a precios razonables.

- b) Instalar estaciones de servicios que permiten a asociados y comunidad obtener productos de buena calidad eliminando intermediarios innecesarios.
- c) Establecer y crear centros de diagnóstico, bombas talleres, almacenes de repuestos, etc., para los asociados y comunidad en general.
- d) Desarrollar las demás actividades que sean necesarias para prestar un eficiente servicio.

3. SECCION DE SERVICIOS ESPECIALES: Tiene por objeto lo siguiente:

- a) Prestar a los Asociados y familiares servicio de asistencia médica, farmacéutica, odontológica, de hospitalización, etc.
- b) Establecer auxilios funerarios, de incapacidad defunción, pensión y otros de ayuda mutua y solidaridad.
- c) Los demás que sean necesarios para apoyar al asociado y a sus familiares.

ARTICULO 2º. El reglamento de cada sección será elaborado por el Consejo de Administración y aprobado por este mismo organismo en la sección correspondiente.

DE LOS ASOCIADOS, CONDICIONES DE ADMISIONES, RETIRO, DEBERES Y DERECHOS

ARTICULO 3º. Tendrán el carácter de asociados las personas que habiendo suscrito el acta de constitución o fundación, o habiéndose adherido posteriormente, se acojan a las normas de éstos estatutos.

PARAGRAFO: También podrán ingresar a la Cooperativa personas jurídicas o entidades de Derecho Público que sin ánimo de lucro adhieran a los presentes estatutos.

ARTICULO 4º. Para ser Asociado de la Cooperativa, se requiere:

- a) Ser mayor de dieciocho (18) años y no estar afectados de incapacidades e quienes sin haberlos cumplido se asocian a través de Representante Legal.

- b) Haber suscrito el acta de constitución, o haber sido admitido con posterioridad, previo lleno de las formalidades del caso.
- c) Una vez admitido por el Consejo de Administración se hará acreedor al derecho para vincular un vehículo en el parque automotor de la Empresa con el objeto de que preste el servicio de transporte. Por lo tanto no se admiten Asociados sin derecho a un cupo. La Empresa les asignará el cupo correspondiente.

PARÁGRAFO: Si al cabo de un año contado a partir de la aprobación de los presentes estatutos, el Asociado no ha vinculado un vehículo al parque automotor, la Empresa podrá solicitar la desvinculación a las autoridades de transporte y disponer del mismo. El mismo procedimiento se utilizará en el evento de que el vehículo pierda su vida útil y el Asociado al año siguiente no lo repone por uno que cumpla con las exigencias de la ley de transporte.

- d) Pagar las cuotas que por admisión establezca la Empresa, además de los valores determinados por la explotación del servicio de transporte y en el caso de administración de los vehículos.
- e) Haber recibido educación cooperativa básica por un tiempo no inferior a veinte (20) horas.

ARTICULO 5º. La calidad de asociado se adquiere a partir de la fecha en que el Consejo de Administración haya aprobado su ingreso en la respectiva sesión. La solicitud de ingreso dispondrá de un término de treinta (30) días para estudiarla y resolver la aceptación o negativa, dejando constancia en la respectiva acta sobre la decisión adoptada, la cual será comunicada por escrito al interesado.

PARÁGRAFO: En el evento de que se enajenen los vehículos con el respectivo cupo la Cooperativa se reserva el derecho de admitir al comprador. Sin embargo previamente el Asociado deberá ofrecer a la Empresa y a los Asociados la intención de vender. En el caso de que el comprador no sea aceptado como Asociado por el Consejo de Administración, éste obtendrá por razones del servicio público de transporte la calidad de afiliado.

ARTICULO 6º. La calidad de asociado de la Cooperativa se pierde por una de las siguientes causas:
a) Por retiro voluntario

- b) Por retiro forzoso
- c) Por exclusión
- d) Por fallecimiento.
- e) El no pago de las obligaciones

ARTICULO 7. El Consejo de Administración excluirá a los asociados por los siguientes hechos:

1. Por ejercer dentro de la Cooperativa actividades de carácter político, religioso o racial.
2. Por la práctica de actividades desleales que puedan desviar los fines de la Cooperativa.
3. Por servirse de la Cooperativa en provecho de terceros.
4. Por entregar a la Cooperativa bienes de procedencia fraudulenta.
5. Por falsedad, reticencia, retención o sustracción de los informes y documentos que la Cooperativa requiera.
6. Por efectuar operaciones ficticias en perjuicio de la Cooperativa o de los asociados.
7. Por cambiar la finalidad de los recursos financieros obtenidos de la Cooperativa.
8. Por negarse a recibir educación cooperativa o impedir que otros asociados la puedan recibir.
9. Por mora superior a 90 días en el cumplimiento de las obligaciones pecuniarias contraídas con la Cooperativa.
10. Por no hacer uso de los servicios que presta la Cooperativa, en un término superior a 60 días.
11. Por ingresar a otra Cooperativa que preste idénticos servicios.
12. Por negarse a la conciliación establecida en éstos estatutos para dirimir las diferencias que surjan entre los asociados o entre éstos y la Cooperativa.

ARTICULO 8. Son Deberes de los Asociados:

- a) Conocer los principios básicos del Cooperativismo, los estatutos y reglamentos de la Cooperativa.
- b) Comportarse siempre con espíritu de Cooperativismo, y solidario tanto en sus relaciones con la Cooperativa como con los asociados de ella,
- c) Abstenerse de efectuar actos o incurrir en omisiones que afecten o puedan afectar la estabilidad económica o el prestigio social de la Cooperativa.

- d) Cumplir las obligaciones derivadas de su vinculación con la Cooperativa.
- e) Cumplir fielmente los Estatutos, reglamentos, acuerdos y demás normas que regulan las actividades de la Cooperativa y vigilar su cumplimiento por parte de los demás asociados.
- f) Aceptar y cumplir las decisiones de los organismos de Dirección, Administración, Vigilancia y Control de la Cooperativa.
- g) Concurrir a las asambleas Generales y demás actividades que la Cooperativa programe.

ARTICULO 9°.

Son Derechos Fundamentales de los asociados:

- a. Utilizar los servicios de la Cooperativa, y realizar las operaciones previstas en los estatutos y reglamentos.
- b. Participar en las actividades de la Cooperativa, en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales.
- c. Ser informado de la gestión Administrativa de la Cooperativa de acuerdo a las prescripciones estatutarias y reglamentarias.
- d. Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales en forma que a cada asociado corresponda un voto.
- e. Fiscalizar la gestión de la Cooperativa.
- f. Retirarse voluntariamente de la Cooperativa, mientras ésta no haya entrado en proceso de disolución y liquidación.
- g. Beneficiarse de los programas de educación y capacitación que sean programados por la Cooperativa.

PARAGRAFO.- El ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento de los deberes.

REGIMEN DE SANCIONES CAUSALES Y PROCEDIMIENTOS

ARTICULO 10°.

El Consejo de Administración sancionará a los asociados que incumplan sus deberes e incurran en actos que contravengan los estatutos y reglamentos de la Cooperativa, según la gravedad de la falta, siempre y cuando no constituya

causal de exclusión.

- ARTICULO 11°. Establecése el siguiente orden de sanciones:
- a) Llamada de atención.
 - b) Amonestación.
 - c) Multa.
 - d) Suspensión de los servicios económicos y sociales.

ARTICULO 12°. Serán causales para aplicar las sanciones de que trata el artículo anterior, las siguientes:

- a. Con llamado de atención; aquellas faltas que se consideren leves y que por lo tanto no afecten notoriamente el funcionamiento o el prestigio social de la Cooperativa, cuando se comentan por primera vez.
- b. Con Amonestación; la reincidencia en la falta cometida a que hace referencia el literal anterior.
- c. Con Multa; por desacato a la Amonestación, por inasistencia no justificada a las asambleas o sesiones de los organismos de dirección y vigilancia de los cuales sea miembro y por incumplimiento a las comisiones especiales para las cuales haya sido designado por el Consejo Administrativo.
- d. Con suspensión temporal de servicios; los actos de acción u omisión que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la Cooperativa.

PARAGRAFO 1°. Las sanciones se comunicarán por escrito a los afectados, dejando copia en su correspondiente hoja de vida.

PARAGRAFO 2°. El valor de las multas se destinarán para incrementar el fondo de solidaridad.

PARAGRAFO 3°. El Consejo de Administración reglamentará lo pertinente al valor de las multas y los términos de suspensión temporal de que tratan los literales c y d del presente artículo.

ARTICULO 13°. El consejo de Administración no hiciere la convocatoria a Asamblea General Ordinaria dentro del término señalado por la Ley, o hasta el 28 de Febrero, la convocará la Junta de Vigilancia, hasta el

ARTICULO 14°.

10 de marzo. Si éste organismo no lo hiciere, la convocatoria la efectuará el Revisor Fiscal hasta el 15 de Marzo. De no hacerlo éste, entonces la convocará el 15% mínimo de los asociados hábiles. En todo caso la convocatoria se efectuará con el lleno de los requisitos estatutarios.

Son atribuciones de la Asamblea General:

1. Aprobar el orden del día de la Asamblea.
2. Elegir de entre los asociados hábiles a sus dignatarios, los miembros del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.
3. Elegir al Revisor Fiscal y fijar su remuneración.
4. Crear los comités especiales que considere conveniente para el mejor desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa.
5. Reformar los estatutos .
6. Aprobar cuotas extraordinarias representadas o nó en certificados de aportación la amortización de aportes, la transformación, la fusión, la incorporación, la disolución y liquidación de la Cooperativa.
7. Atender las quejas contra la administración o empleados a fin de establecer las responsabilidades consiguientes.
8. Examinar los informes de los organos de administración vigilancia y control y pronunciarse sobre ellos.
9. Aprobar o improbar los estados financieros correspondientes al cierre del ejercicio anual.
10. Destinar los remanentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y en los estatutos.
11. Las demás que le señalen las normas legales.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION:

ARTICULO 15°.

El consejo de administración es el organo permanente de dirección y administración, subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General. Estará integrado por tres (3) asociados hábiles con sus respectivos suplentes

númericos, elegidos por la Asamblea General para período de un (1) año pudiendo ser reelegido o removido libremente por ésta.

ARTICULO 16°.

El Consejo de Administración se instalará por Derecho propio, una vez haya sido reconocido y registrado por la Supertintendencia de la Economía Solidaria.

ARTICULO 17°.

Son funciones del Consejo de Administración:

1. Nombrar sus dignatarios.
2. Expedir su propio reglamento, los reglamentos internos y los de prestación de servicios.
3. Nombrar al Gerente y su suplente, al Tesorero, al Contador, al Secretario, y demás empleados de la Cooperativa. Puede delegar en el Gerente el nombramiento de sus colaboradores.
4. Nombrar los miembros de los comités especiales creados por la asamblea o que a su juicio crea convenientes.
5. Fijar la nómina de los empleados y sus respectivas asignaciones.
6. Fijar según normas, la cuantía de las pólizas de manejo respectivas.
7. Fijar la cuantía máxima de operaciones que puedan realizar el Gerente y autorizar operaciones por cuantías superiores al monto que haya establecido.
8. Examinar y aprobar en primera instancia las cuentas, al balance general, el proyecto de distribución de excedentes, y demás estados financieros presentados por el Gerente y presentárselos a la Asamblea General para su aprobación.
9. Decidir sobre el ingreso y retiro, suspensión, sanción o exclusión de asociados, tránsito de aportes sociales y devoluciones.
10. Sancionar e imponer multas a los asociados por faltas cometidas.
11. Convocar la Asamblea General.

12. Ejercer las demás funciones que de acuerdo a la Ley y los presentes Estatutos que le correspondan.

DEL GERENTE

ARTICULO 18°.

El Gerente será el representante legal de la Cooperativa y su órgano de comunicación con los asociados y con terceros. Ejercerá sus funciones bajo la inmediata dirección del Consejo de Administración y responderá ante este y ante la Asamblea del cumplimiento u omisión, o extralimitación de sus funciones. Tendrá bajo su dependencia los empleados de la Cooperativa, vigilará el cumplimiento de sus funciones, de las disposiciones legales estatutarias y reglamentarias y ejecutará los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, lo mismo que las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria .

ARTICULO 19°.

El Gerente será elegido por el Consejo de Administración, para período de un (1) año, pudiendo ser reelegido o removido libremente por el mismo consejo.

ARTICULO 20°.

Para la elección del Gerente el consejo tendrá en cuenta lo siguiente:

1. Honestidad e idoneidad de los candidato.
2. Conocimientos básicos sobre la administración de empresas.
3. Conocimientos básicos sobre el sistema cooperativo.
4. Relaciones humanas y manejo de personal.
5. No tener antecedentes penales y por malos manejos con empresas cooperativas.

PARAGRAFO: El Gerente no podrá entrar a ejercer el cargo mientras no haya sido reconocido e inscrito en la Superintendencia de la Economía Solidaria presentando la póliza de manejo fijada.

ARTICULO 21°.

Son funciones del Gerente:

1. Representar a la Cooperativa en las acciones judiciales y extrajudiciales.
2. Dirigir y organizar, conforme a los reglamentos expedidos por el Consejo, la prestación de los servicios.
3. Ordenar el pago de los gastos de la Cooperativa, conforme al presupuesto aprobado, firmar en asocio del Tesorero los cheques por las diferentes operaciones y responsabilizarse de ellas.
4. Autenticar los certificados de aportación y demás documentos de la Cooperativa.
5. Celebrar contratos y operaciones cuya cuantía no exceda el límite fijado por el Consejo de Administración.
6. Supervigilar el estado de Caja y cuidar que se mantengan en seguridad los bienes y valores de la Cooperativa.
7. Presentar al Consejo de Administración el proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos, el de distribución de excedentes y demás documentos exigidos por las normas legales y procedimentales.
8. Nombrar los empleados subalternos de la Cooperativa de acuerdo a delegación del Consejo de Administración.
9. Suspender a los empleados de la Cooperativa por faltas comprobadas dando cuenta inmediata al consejo.
10. Intervenir en las diligencias de admisión y retiro de asociados y autenticar los registros.
11. Enviar a la Superintendencia de la Economía Solidaria, todos los informes que sean exigidos y desempeñar las demás funciones que le asignen.

ARTICULO 22. La Cooperativa podrá ser disuelta por acuerdo de la Asamblea especialmente convocada para el efecto y teniendo en cuenta lo dispuesto por el artículo 32 de la Ley 79 de 1.988. La Resolución de disolución deberá ser comunicada al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la realización de la Asamblea General,

para los fines legales pertinentes.

ARTICULO 23 En los eventos previstos en los literales b), c) y f) del artículo anterior, la Cooperativa se acogerá al plazo señalado por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas para que se subsane la causal, o para que en el mismo término, convoque a Asamblea General con el fin de acordar la disolución, si transcurrido dicho término la Cooperativa no demuestra haber subsanado la causal, o no hubiera reunido la Asamblea, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas decretará la disolución y nombrará liquidador o liquidadores.

ARTICULO 24. La disolución de la Cooperativa, cualquiera que sea el origen de la decisión, será registrado por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.

ARTICULO 25. La aceptación del cargo de liquidador, la posesión y la presentación de la póliza de manejo, se harán ante el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, o a falta de ésta, ante la primera autoridad administrativa del domicilio de la Cooperativa, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la comunicación del nombramiento.

ARTICULO 26. Los liquidadores actuarán de consuno y las discrepancias que se presenten entre ellos serán resueltas por los asociados. El liquidador o liquidadores tendrán la representación legal de la Cooperativa.

ARTICULO 27. Cuando sea nombrado liquidadora una persona que administre bienes de la Cooperativa, no podrá ejercer el cargo sin que previamente se aprueben las cuentas de su gestión por el DANCOOP. Si transcurridos treinta (30) días desde la fecha de su designación, no se hubiere aprobado dichas cuentas, se procederá a nombrar nuevo liquidador.

Aceptan el nombramiento el presidente y la Secretaria de la Asamblea y se posesionan debidamente.

Agotado el orden del dia previsto en el acta de fecha 28 de Agosto de 2003, el Presidente levanta la sesion y la autoriza con su firma correspondiente, siendo las dos de la tarde.


EL PRESIDENTE


JORGE LÓPEZ

LA SECRETARIA


AYDA ORTIZ

NOTARIA UNICA DEL CIRCULO
TURACO NARIÑO
TURACO NARIÑO
DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO
Artículo 34, Decreto 2143 de 1988
Dey 01 JUL 2004
Comparecí a esta Notaría
Jorge Eliécer López G
Cec Cédula No 5313 977
de Turaco Nariño
Manifiesto que la firma y nombre que aparecen
en este documento son suyos y el contenido
del mismo es cierto
El Registrante

Dey Fe.


NOTARIA UNICA DEL CIRCULO
TURACO NARIÑO
DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO
Artículo 34, Decreto 2143 de 1988
Dey 01 JUL 2004
Comparecí a esta Notaría
Ayda Ortiz
Cec Cédula No 59.663.288 rto
de Turaco Nariño
Manifiesto que la firma y nombre que aparecen
en este documento son suyos y el contenido
del mismo es cierto
El Registrante

Dey Fe.


Anexo C. Entrevista a Asociados.

PREGUNTA 4	NUMERO	%
UNO	19	86%
DOS	3	14%

PREGUNTA 5	NUMERO	%
NINGUNO	17	68%
JUNTA	5	20%
VIGILANCIA	3	12%

PREGUNTA 6	NUMERO	%
<i>JUNTA DIRECTIVA</i>	5	68%
SI	4	80%
NO	1	20%
<i>COMITE VIGILANCIA</i>	3	20%
SI	2	67%
NO	1	33%

PREGUNTA 7	NUMERO	%
FALTA COLABORACION	2	100%

PREGUNTA 8	NUMERO	%
CONFORMAR COMITÉ	10	40%
MAYOR INFORMACION	7	28%
MEJORAR LAS RELACIONES	2	8%
REUNIONES	6	24%

PREGUNTA 9	NUMERO	%
SI	18	0,72
NO	7	0,28

PREGUNTA 10	NUMERO	%
EDUCACION	5	0,2
LOS QUE SE CONFORMEN	13	0,52

PREGUNTA 11	NUMERO	%
LAS RUTAS	7	28%
LOS DESPACHOS	6	24%
LOS COMITE	8	32%
LAS INSTALACIONES	4	16%

PREGUNTA 2	NUMERO	%
DESTINO		
GUAYACANA	15	25%
LLORENTE	17	28%
CANDELLITA	9	15%
ESPRIELLA	7	12%
ASTORGA	5	8%
OTROS	7	12%
HORA DE SALIDA		
ENTRE 6 A 9 AM	21	35%
ENTRE 9 A 12 M	15	25%
ENTRE 12 Y 3 PM	13	22%
ENTRE 3 Y 6	11	18%

PREGUNTA 3	NUMERO	%
DIARIO	17	28%
SEMANAL	14	23%
MENSUAL	14	23%
OTROS	15	25%

PREGUNTA 4	NUMERO	%
TAXI	10	17%
COMBI	28	47%
CHIVA	22	37%

PREGUNTA 5	NUMERO	%
TRABAJO	18	30%
PASEO	4	7%
MERCADO	24	40%
NEGOCIOS	8	13%
OTROS	6	10%

PREGUNTA 6	NUMERO	%
SI	45	0,75
NO	15	0,25

PREGUNTA 7	NUMERO	%
4000	16	36%
5000	12	27%
3000	17	38%

PREGUNTA 8	NUMERO	%
EXCELENTE	5	8%
BUENO	30	50%
REGULAR	12	20%
DEFICIENTE	13	22%

PREGUNTA 9	NUMERO	%
HORARIOS	7	12%
RUTAS	13	22%
LIMPIEZA	16	27%
COJINERIA	13	22%
OTROS	11	18%

PREGUNTA 10	NUMERO	%
ROBLES	20	33%
PENA COLORADA	10	17%
IMBILI	11	18%
DESCOLGADERO RIO MIRA	9	15%
DOSQUEBRADAS	10	17%

PREGUNTA 11	NUMERO	%
DEMASIADA	20	33%
JUSTA	33	55%
POCA	7	12%

PREGUNTA 12	NUMERO	%
LOS CONDUCTORES	7	12%
LAS RUTAS	11	18%
TODO ESTA BIEN	15	25%
LOS VEHICULOS	6	10%
LOS COJINES	5	8%
LOS AYUDANTES	7	12%
LA MUCHA VELOCIDAD	9	15%