

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

RICARDO ANDRÉS AGUIRRE TOBAR
DIEGO BERNARDO BURBANO BENAVIDES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006

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

RICARDO ANDRÉS AGUIRRE TOBAR
DIEGO BERNARDO BURBANO BENAVIDES

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

Asesor :
Doctor OSCAR BENAVIDES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2006

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2006

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

Artículo 1° del Acuerdo número 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

ABSTRACT

It is hoped to obtain and analyse adequate information concerning the PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA “ COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA” EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, have on the managers, and at the same time in motivating in the system. In such a way as to guide the motivacional process and maximize the utilitarries, all with the aim of actively participating in the construction of a more fair and balance society.

This research project is a support in the reflection concerning the way in which the role of the administration System in the Cooperativa Americana so as to able to provide more opportunities for the Pasto's people.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos agradecimientos a :

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

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

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

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

CONTENIDO

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

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.	37
4.1 ASPECTO ADMINISTRATIVO	37
4.1.1 Consideraciones Generales	37
4.1.2 Cumplimiento de estatutos	38
4.1.3 Estructura Administrativa	39
4.1.4 Clima Laboral	42
4.1.5 Aspectos operativos y de infraestructura	43
4.1.6 Planeación	45
4.1.7 Organización	45
4.1.8 Dirección	47
4.1.9 Control	47
4.1.10 Soportes	48
4.2 ASPECTOS FINANCIEROS	49
4.2.1 Razones Financieras e Indicadores	49
4.3 VALORACIÓN DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE EXTERNO	56
4.4 RESUMEN SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	73
4.5 ASPECTOS OPERATIVOS	76
5. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	80

6. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	84
7. PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.	87
7.1 PRESENTACIÓN	87
7.2 OBJETIVOS DEL PLAN	88
7.3 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	88
7.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES	89
7.5 CRITERIOS PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	100
7.6 EVALUACIÓN DEL PLAN	104
8. RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	111

LISTA DE CUADROS

	pág,
Cuadro 1. Destino de su desplazamiento en un bus de la Cooperativa	57
Cuadro 2. Puede utilizar otra empresa para su desplazamiento	59
Cuadro 3. Cuanto tiempo demora el bus desde su abordaje hasta su lugar de destino	60
Cuadro 4. Tiene que esperar mucho tiempo en el paradero a que pase el bus	62
Cuadro 5. Estado general del bus	63
Cuadro 6. Fue recogido en el paradero autorizado	65
Cuadro 7. La velocidad del bus es adecuada	66
Cuadro 8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor	68
Cuadro 9. Alguna vez se ha varado o chocado el bus de la empresa en el cual usted viajaba	69
Cuadro 10. Cómo le parece la presentación del conductor y del ayudante	71
Cuadro 11. Actividades para operativizar la Estrategia 1 Crear Ventajas Competitivas en Administración	90
Cuadro 12. Evaluación del Plan	106

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Destino de su desplazamiento en un bus de la Cooperativa	58
Figura 2. Puede utilizar otra empresa para su desplazamiento	60
Figura 3. Cuanto tiempo demora el bus desde su abordaje hasta su lugar de llegada	61
Figura 4. Tiene que esperar mucho tiempo en el paradero a que pase el bus que requiere	63
Figura 5. Estado general del bus	66
Figura 6. Fue recogido en el paradero autorizado	68
Figura 7. La velocidad del bus es adecuada	67
Figura 8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor	69
Figura 9. alguna vez se ha varado o chocado el bus de la empresa en el cual usted viajaba	70
Figura 10. Como le parece la presentación del conductor y del ayudante	72

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Guía de Observación	112
Anexo B. Guía de entrevista	113
Anexo C. Formato de Encuesta	114

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

Este estudio consta de ocho (8) capítulos en los cuales se presenta el desarrollo del proceso investigativo en los siguientes términos :

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

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

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

Los resultados obtenidos en desarrollo del estudio se presentan y analizan en el Capítulo 4. Los principales aspectos considerados como fortalezas y debilidades administrativas y operativas de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.. se indican en los Capítulos 5 y 6, los cuales han sido tenidos en cuenta para la formulación de las estrategias funcionales a implementar. El plan de mejoramiento se plantea en el Capítulo 7 y las Recomendaciones en el Capítulo 8.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TEMA

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

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

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

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

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

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

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

1.4.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar la situación actual de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. mediante un análisis del aspecto administrativo.
- ✓ Realizar el diagnóstico identificando las variables internas y externas a través de la aplicación de la matriz DOFA.
- ✓ Diseñar una propuesta a través de la formulación de estrategias y herramientas que aseguren el mejoramiento de la calidad de los servicios.

1.5 ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

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

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

1.6 JUSTIFICACIÓN

En un mundo globalizado como el actual, es necesario que las empresas del medio se adapten a esas realidades para poder sobrevivir y mantenerse dentro del ámbito de la excelencia y calidad. Por lo tanto, se debe asumir la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos organizacionales. En estos momentos

en que se habla de crisis económica, de competencia interna y externa, muchas empresas han resultado seriamente afectadas por la falta de planeación a mediano y largo plazo. Detrás de esto, existe una gran variedad de pequeños males que impiden el buen funcionamiento de una organización.

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

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

Una organización solidaria debe cumplir ciertos fines como: Promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden el pensamiento solidario, crítico y emprendedor; contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, participar en diseño y ejecución de planes, programas y proyectos; participar en el desarrollo económico y social del país; garantizar a sus miembros la participación y acceso sin discriminaciones a la formación e información, trabajo, propiedad, gestión y distribución equitativa.¹ Las rigen principios como: Prevalencia del ser humano; la esencia del espíritu para contribuir con los demás partiendo del ser humano como individuo; organización con una estructura administrativa clara; libre adhesión y retiro, es decir que deben ser organizaciones abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios; propiedad asociativa, es decir que los asociados contribuyen

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

de manera equitativa al patrimonio de su empresa; participación económica de los asociados, formación e información, es decir que la empresa debe generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias; servicios a la comunidad; el carácter de empresa, integración con otras organizaciones del sector; promoción a la cultura ecológica solidaria².

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

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

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

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

2.2 MARCO TEÓRICO

² ibid. p. 21.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

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

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

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

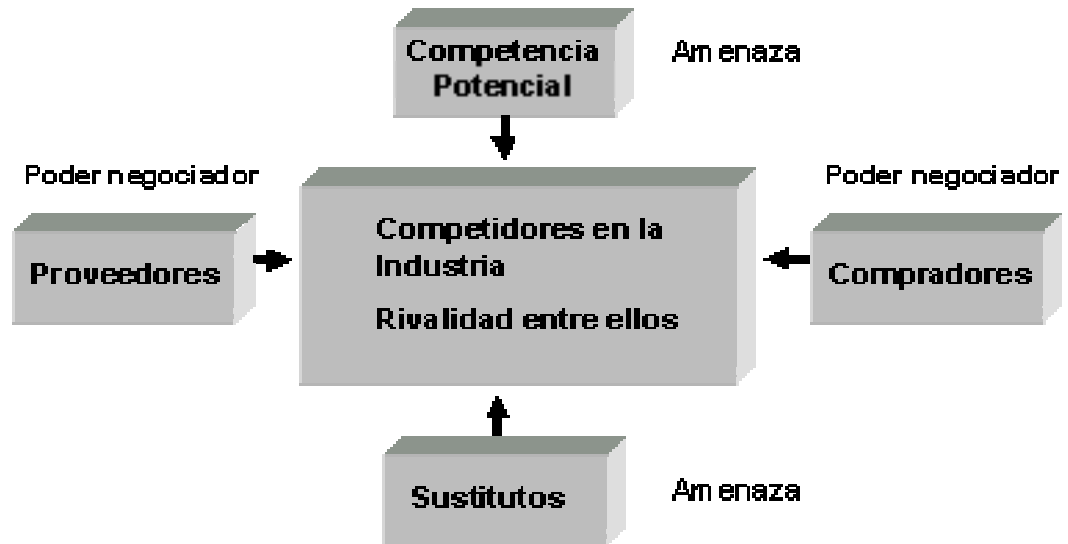
c. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que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

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

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

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El objetivo de la Planeación estratégica tampoco es eliminar los riesgos, ni minimizarlos. Su finalidad es asegurarse que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno. En el proceso de planeación y gestión estratégica se distinguen algunas etapas :

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

CAPACIDAD DIRECTIVA :

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

CAPACIDAD COMPETITIVA

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

CAPACIDAD FINANCIERA :

- √ Acceso a capital cuando lo requiere

- ✓ Grado de endeudamiento
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Liquidez, disponibilidad de fondos internos

CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA :

- ✓ Parque automotor
- ✓ Nivel tecnológico
- ✓ Instalaciones locativas

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO :

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

ECONOMICOS :

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

POLÍTICOS :

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

SOCIALES :

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

TECNOLÓGICOS E INFRAESTRUCTURA :

- ✓ Infraestructura vial
- ✓ Congestión vehicular

COMPETITIVOS :

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

GEOGRAFICOS :

- ✓ Vías de acceso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

✓ **Control.** Definido como el proceso mediante el cual se realiza el esfuerzo orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos y estar en capacidad de determinar el desempeño de los trabajadores, actividades y

procesos. Todo control se realiza bajo un plan teniendo en cuenta lo programado o proyectado y lo que se esta ejecutando.

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

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

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

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

2.3 MARCO LEGAL

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

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

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

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

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

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

El Decreto 170 de Febrero 5 de 2001 del Código Nacional de Tránsito Terrestre, tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre

competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales.

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

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo:

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

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

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

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

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

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

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

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

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

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

Reemplazando los datos en la fórmula anteriormente señalada se obtiene:

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

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

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1 ASPECTO ADMINISTRATIVO

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

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

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

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

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

La planta física de la cooperativa consta de dos niveles :

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

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

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

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

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

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

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

- √ Mantenimiento. Se adelanta a través de entidades especializadas en el ramo.

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

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

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

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

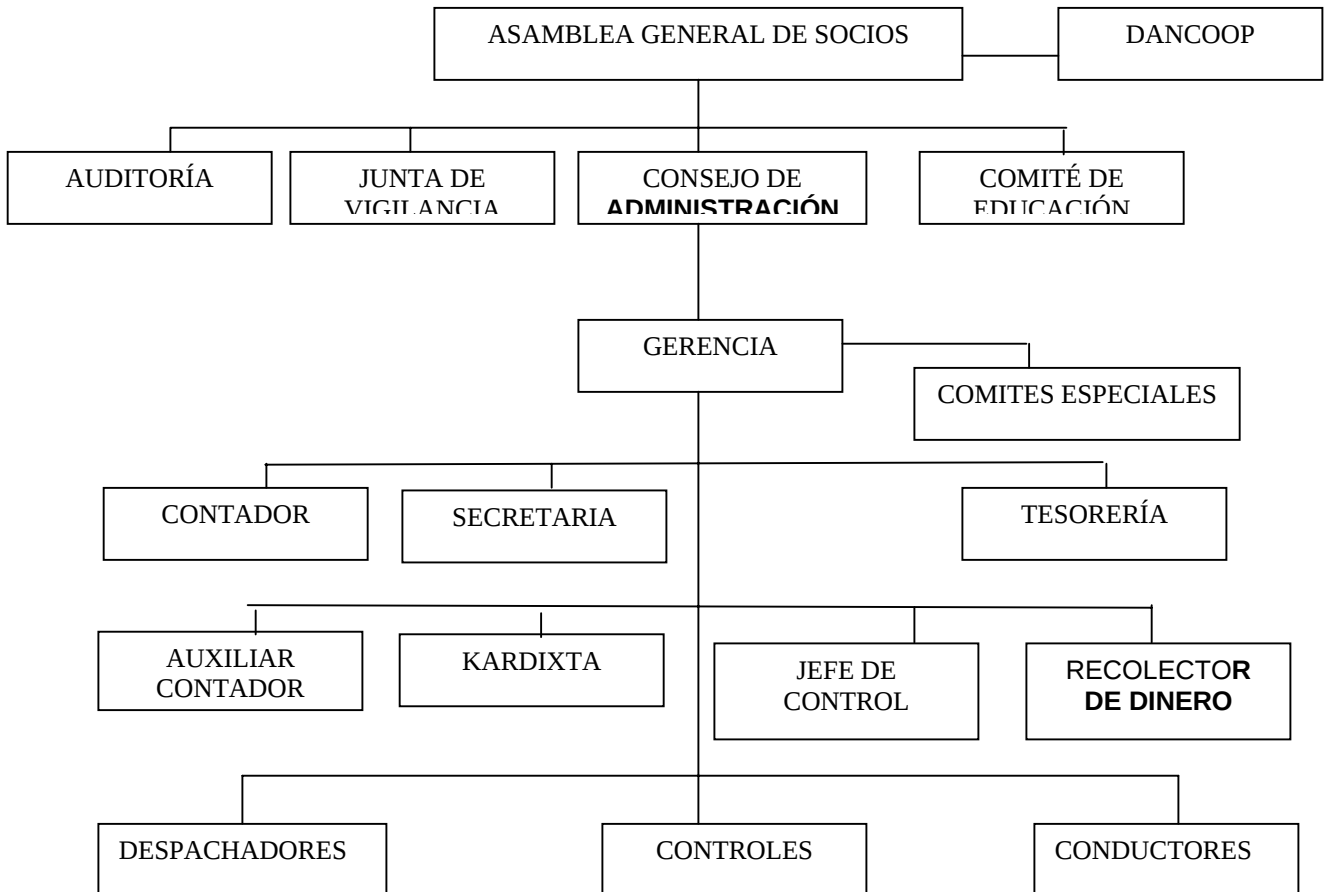
Auxiliar económicamente al asociado en caso de cualquier accidente grave que le ocurra con el vehículo afiliado, a menos que éste estuviera fuera del radio de acción de la Cooperativa o de las rutas asignadas.

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

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

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

ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ Capítulo II. Condiciones de admisión, indica que el aspirante a ser empleado o realizar un contrato de aprendizaje en la cooperativa debe hacer la solicitud y adjuntar los documentos correspondientes y superar el período de prueba establecido que no debe superar los dos (2) meses.
- ✓ Capítulo III, hace referencia a los trabajadores accidentales o transitorios.
- ✓ Capítulo IV, establece que el horario de trabajo es en la mañana de 8 a.m. a 12 m. y en la tarde de 2 p.m. a 6.p.m., aunque debe hacerse claridad sobre los días laborables.
- ✓ Capítulo V, indica lo referente a las horas extras y trabajo nocturno, que no se ajusta a los cambios que en tal sentido se han aprobado en la última reforma laboral, que establece como horario diurno hasta las 10 de la noche y modifica los recargos salariales para personas que laboren en días domingos y festivos y los compensa con días libres en otros días de la semana.
- ✓ Capítulo VI, trata sobre los días de descanso legalmente obligatorios, permisos y vacaciones.
- ✓ Capítulo VII, trata sobre salario mínimo convencional, lugar, días y horas de pagos y períodos que lo regulan, aunque aquí hay que decir lo mismo que el capítulo V, que no está ajustado a las nuevas modalidades de contratación, liquidación de cesantías, horas extras, recargo dominical y festivos.

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

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

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

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

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

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

En los capítulos siguientes se mencionan las prohibiciones de la empresa, de los trabajadores y las sanciones en las cuales incurrirán los trabajadores cuando incumplan el reglamento. Se observa que no existe en el reglamento interno un régimen de estímulos a los trabajadores, que sirva para propiciar un clima laboral que incentive el trabajo y despierte mayor sentido de pertenencia a la empresa.

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

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

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

La cooperativa cubre las rutas :

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

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

- 1.
2. Se tiene establecido por la gerencia que los conductores deben cumplir con la obligatoriedad de recoger y dejar pasajeros únicamente en los paraderos que han sido establecidos por la Secretaria de Tránsito Municipal, pero en realidad dichas normas no se tienen en cuenta ya que los

conductores son los que deciden en donde recogen y en donde dejan a los usuarios del servicio, muchas veces presionados por los mismos usuarios.

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

Los miembros del Consejo de Administración quienes se reúnen frecuentemente, practican una planeación a corto plazo o táctica en donde se toman las decisiones con base a las últimas situaciones que se presentan y afectan el desarrollo normal de la empresa.

La empresa no posee un documento específico en donde se encuentre plasmada la misión, la visión, valores, principios corporativos y los objetivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

A medida que se va descendiendo en los niveles jerárquicos el grado de autoridad y responsabilidad también desciende. Las líneas de responsabilidad y el conducto regular se da eficazmente ya que se presentan de una manera ascendente. Por lo tanto, al combinar las líneas de autoridad y las líneas de responsabilidad, la empresa se constituye como una organización que mezcla los tipos de organización lineal y staff; lineal porque la toma de decisiones se centra en la gerencia en donde las órdenes que se emanan deben ser cumplidas y reportadas y es organización staff porque la empresa cuenta con la asesoría de un revisor fiscal y un asesor jurídico.

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

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

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

4.1.9 Control. La empresa mantiene un control permanente sobre todas las actividades que desarrolla, aunque los procedimientos de control se enfocan más hacia las actividades adelantadas por los empleados de menor rango. La fiscalización de los actos y actividades de los administradores y funcionarios de la empresa esta a cargo de un Revisor Fiscal elegido por la Asamblea General de Asociados, para periodo de un año, pudiendo ser reelegido o removido libremente por la misma.

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

El Revisor Fiscal de la cooperativa realiza el informe a la Asamblea General, comentando sobre la producción de los estados financieros y en general sobre las políticas contables que se siguen en la cooperativa, pero desconoce que legalmente sus obligaciones tienden a asegurar que los asociados reciban los beneficios que están plasmados en los estatutos y que los usuarios (pasajeros) reciban el mejor servicio posible.

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

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

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

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

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

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

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

- Registro diario de pago de tarjeta y pasajeros, se diligencia este formato con el fin de conocer el número de pasajeros transportados diariamente por cada bus y el valor aportado por cada propietario.

- Tarjeta de Control, en la cual se registra el tiempo de un punto de control a otro.

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

4.2 ASPECTOS FINANCIEROS

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

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

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

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

$$PRUEBAACIDA = \left(\frac{ACTIVOSCORRIENTES - ACTIUOSDEMENORLIQUIDEZ}{PASIVOSCORRIENTES} \right)$$

$$= \left(\frac{1'350.686.064}{875.245.171} \right) = \frac{270.912.702}{875.245.171} = 0,31$$

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

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

$$\begin{aligned}\text{CAPITAL DE TRABAJO NETO} &= \text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{PASIVOS CORRIENTES} \\ &= 1'350.686.064 - 875.245.171 \\ &= 475.440.893\end{aligned}$$

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

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

$$\begin{aligned}\text{RAZON DE ALTA LIQUIDEZ} &= \frac{\text{EFECTIVO} + \text{VALORES NEGOCIABLES}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \\ &= \frac{189.709.586}{975.245.171} = 0,22\end{aligned}$$

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\begin{aligned}
 \text{MARGEN BRUTO OPERACIONAL} &= \frac{\text{UTILIDADBRUTAOPERACIONAL}}{\text{INGRESOSOPERACIONALES}} = \\
 &= \frac{716.321.966}{809.223.430} \times 100 = 88,52\%
 \end{aligned}$$

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

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

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

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

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

$$\begin{aligned}
 \text{RENDIMIENTO DEL CAPITAL} &= \frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{APORTE SOCIALES}} = \\
 &= \frac{3132.139}{181.079.417} = 0,0173 = 1,73 \%
 \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned}
 \text{RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} &= \frac{\text{UTILIDAD DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}} = \\
 &= \frac{3132.139}{791.638.267} = \\
 &= 0,0039 = 0,39\%
 \end{aligned}$$

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

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

RAZONES DE APALANCAMIENTO :

$$\begin{aligned}
 \text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO TOTAL} &= \left(\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{TOTAL ACTIVO}} \right) = \\
 &= \frac{875.245.171}{1'666.883.439} = 0,525 = 52,5\%
 \end{aligned}$$

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

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

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

RAZÓN DE COBERTURA
DE INTERESES =

$$= \frac{UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL}{INTERESES}$$

$$= \frac{716.321.966}{20.324.330} = 35,24$$

En este caso el indicador muestra un resultado de 35,24 lo que significa que por cada peso de intereses que la empresa debe pagar, ella genera 35 pesos en utilidad bruta operacional.

Resulta evidente que cuanto mayor sea la cobertura de intereses, el margen de maniobra de la Cooperativa será mayor y esto se interpreta como un síntoma de que el riesgo financiero asociado al uso de la deuda está bajo control.

Existen factores financieros que influyen en las decisiones financieras. Con frecuencia, fracasan negocios que parecían sólidos, y que lo hacen más por circunstancias distintas, que por causas financieras.

Las proyecciones pueden haber quedado correctamente planteadas, en el ámbito estrictamente financiero, pero pueden haber olvidado prever circunstancias que a la postre las hacen fracasar.

4.3 VALORACIÓN DE LA EMPRESA POR EL CLIENTE EXTERNO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

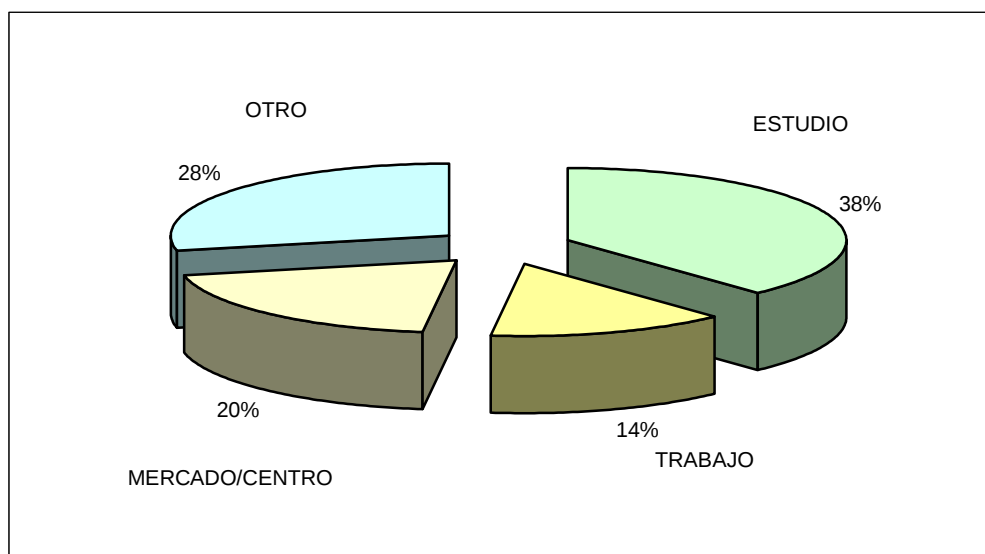
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

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

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

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

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



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

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

Cuadro 2. Puede utilizar otra empresa para su desplazamiento

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

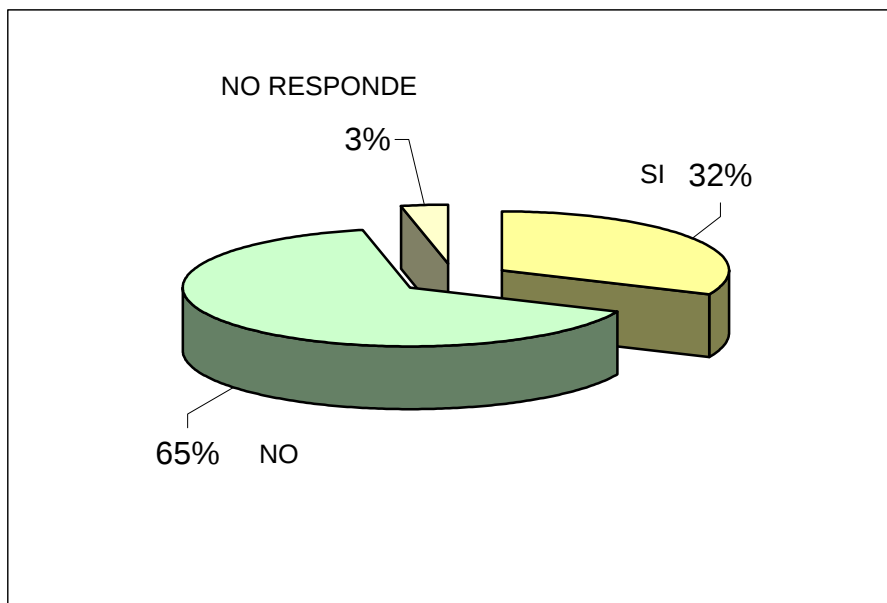
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

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

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

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

Figura 2. Puede utilizar otra empresa para su desplazamiento



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

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

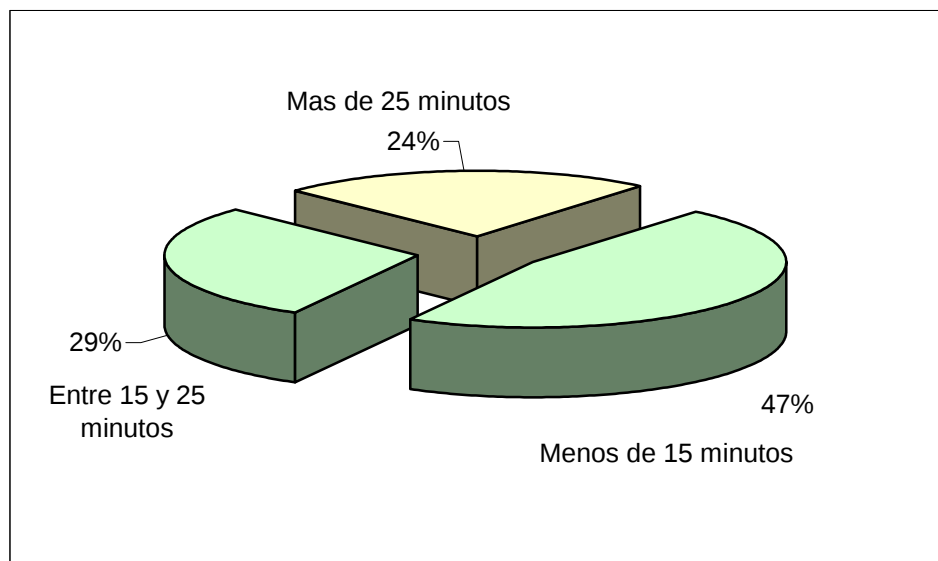
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

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

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

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

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



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

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

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

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

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

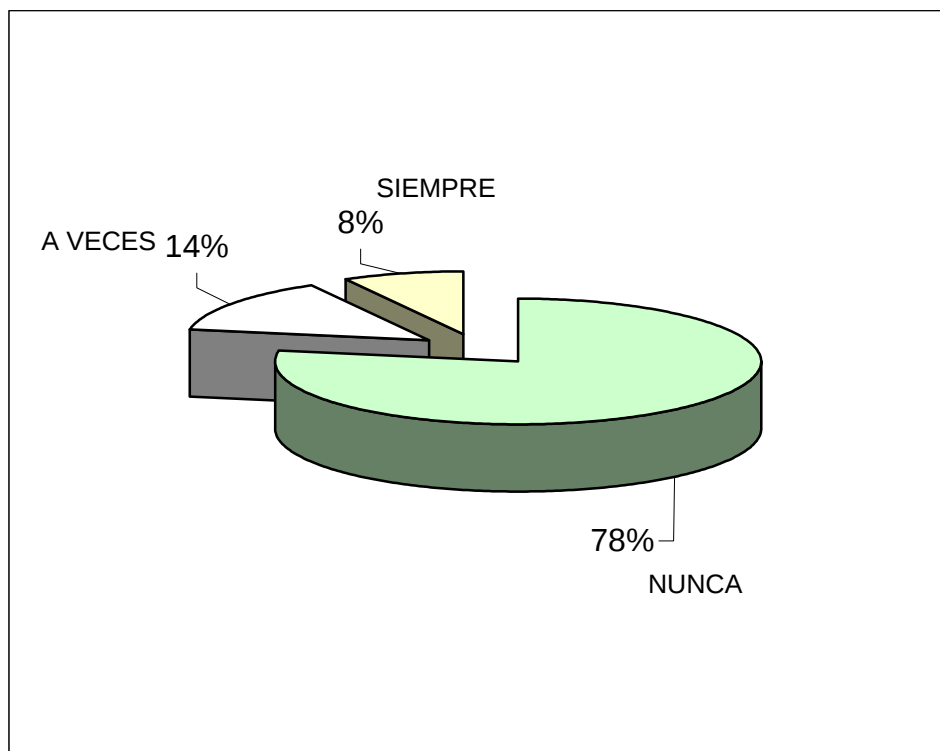
Para el 78 % de usuarios del servicio de transporte de la Cooperativa Americana de Transportadores, la espera en los paraderos autorizados a que pase el bus no es demorada. Se trata generalmente de usuarios frecuentes, que tienen ya calculada la hora en que deben acercarse al paradero a “ coger “ el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

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

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

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

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



Cuadro 5. Estado general del bus

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

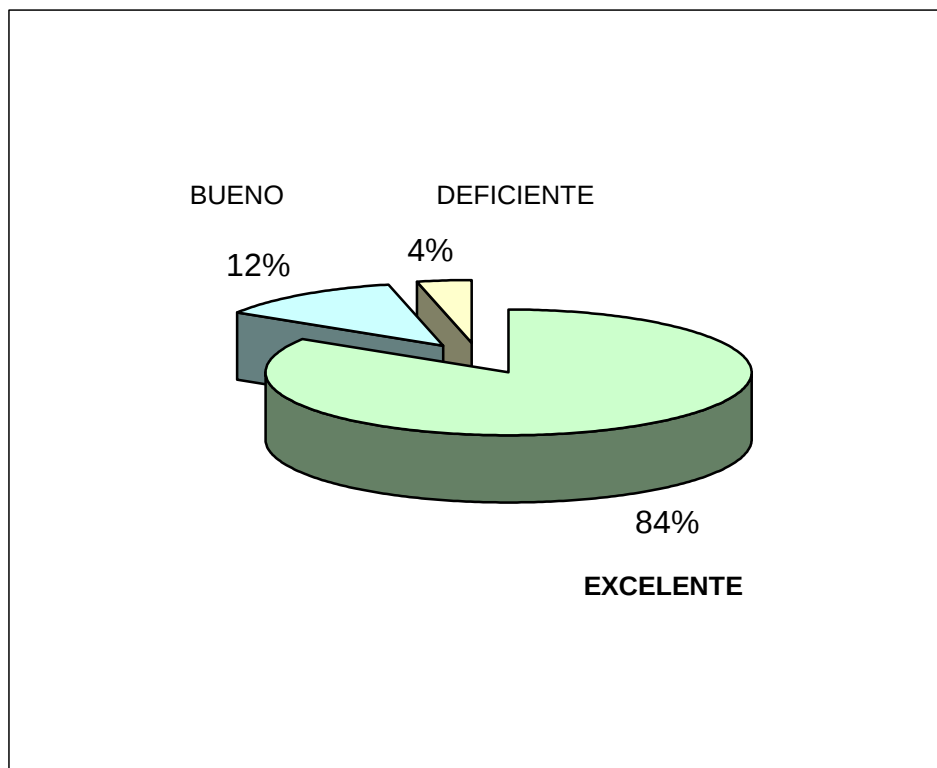
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

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

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

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

Figura 5. Estado general del bus



Cuadro 6. Fue recogido en el paradero autorizado

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

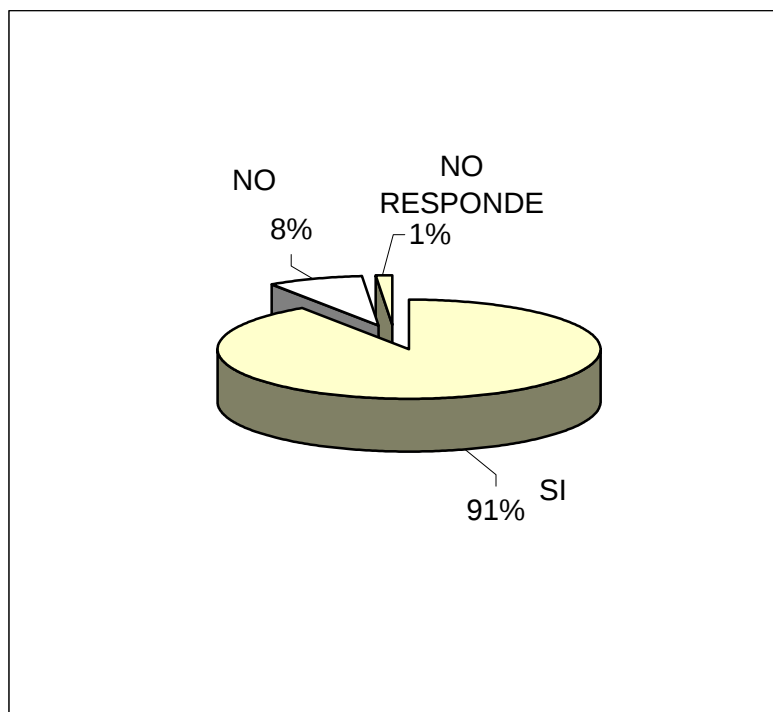
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

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

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

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

Figura 6. Fue recogido en el paradero autorizado



Cuadro 7. La velocidad del bus es adecuada

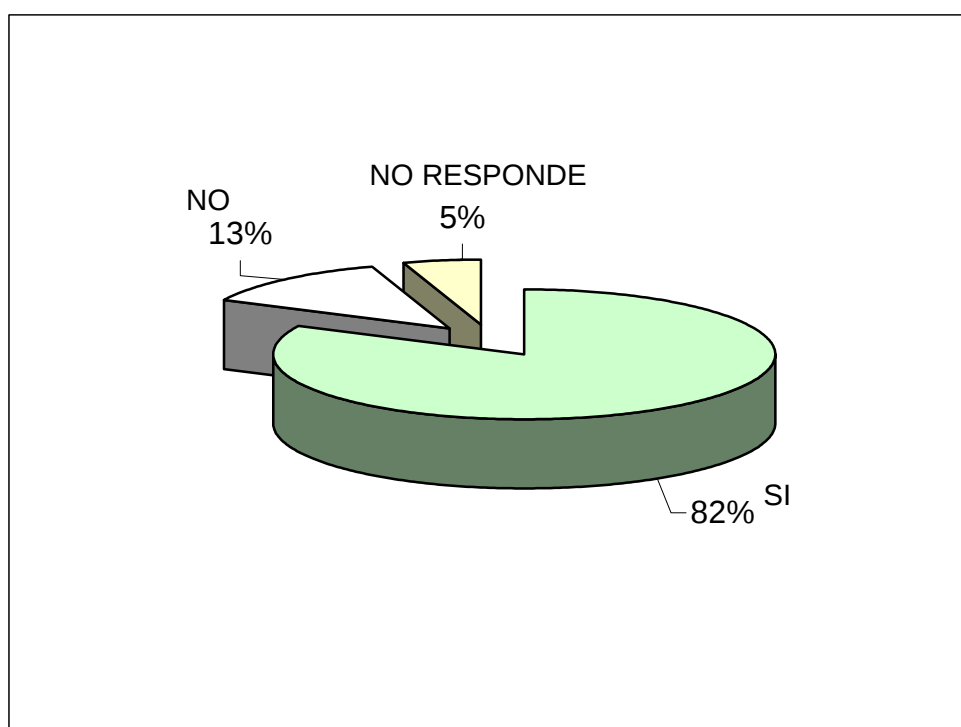
Concepto	Número	Porcentaje
1. SI	312	82 %
2. NO	48	13 %
3. NO RESPONDE	19	5 %
Total	379	100 %

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

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

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

Figura 7. La velocidad del bus es adecuada



Cuadro 8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor

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

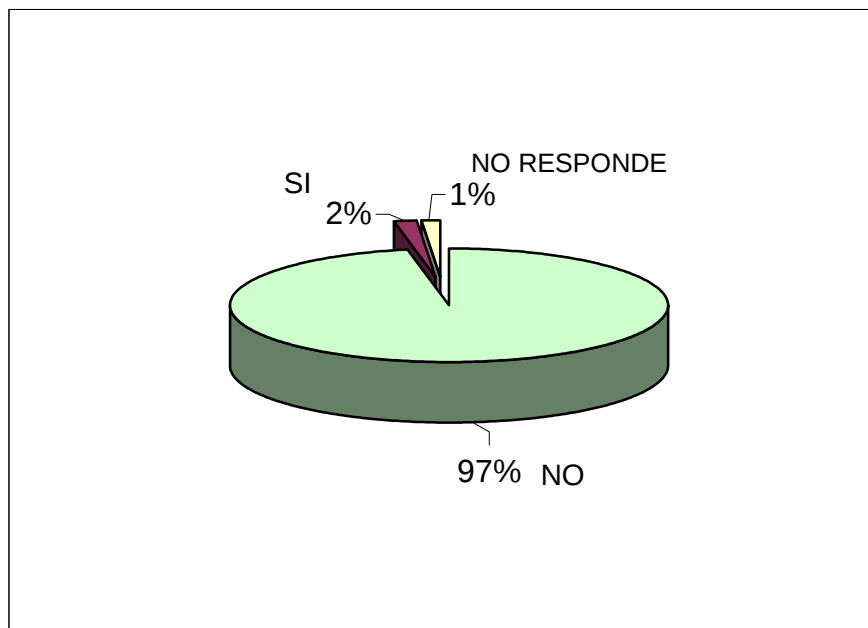
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

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

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

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

Figura 8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor



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

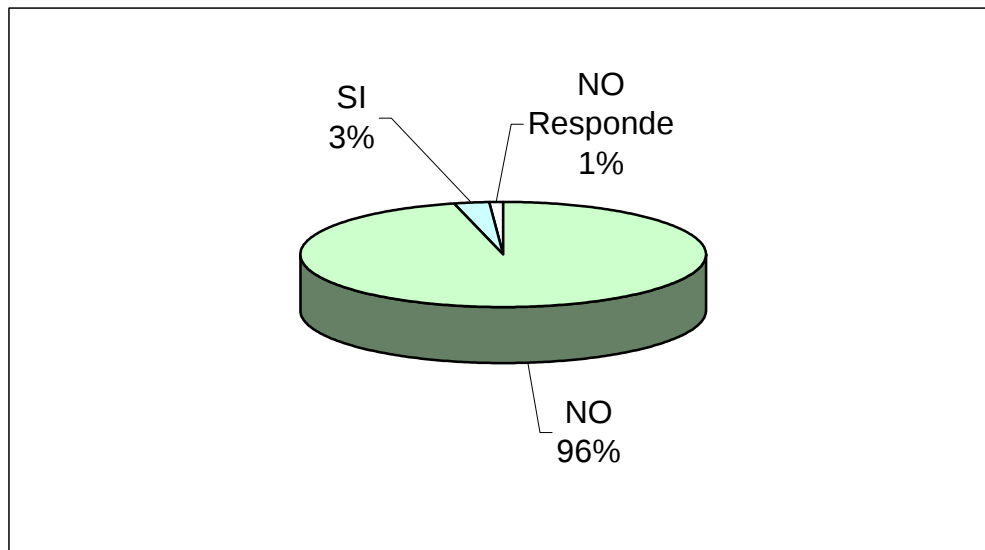
Concepto	Número	Porcentaje
1. NO	364	96%
2. SI	10	3%
3. NO RESPONDE	5	1 %
Total	379	100 %

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

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

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

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



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

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

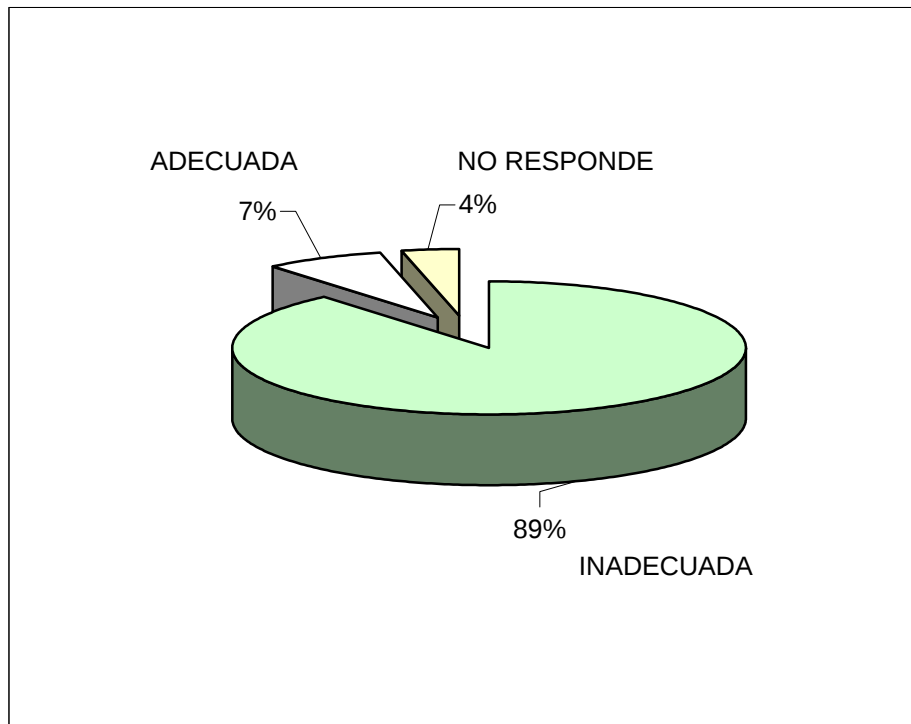
Fuente : Encuesta a pasajeros. Julio 2 – 30 de 2005

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

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

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

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



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

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

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

4.4 RESUMEN SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. tiene en el área características fundamentales :

1. Es en el área administrativa, en la cual se adelantan procesos tendientes a garantizar la operación de los vehículos que se encuentran afiliados a la empresa y que tienen que ver con el cumplimiento de la normatividad legal, contenida en el Código de Tránsito Municipal de Pasto y con el Estatuto de Transporte.

En esta área se detectan hechos que se pueden considerar como causas de las situaciones internas que impiden que la empresa logre un mejor desarrollo (Ver Cuadro en las páginas 74 y 75) :

a. Bajo nivel de capacitación en administración de parte del Gerente, miembros del Consejo de Administración y en general de todo el personal administrativo, lo que origina que :

- Se presente falta de comprensión del papel de la cooperativa como organismo del sector solidario de la economía y por tanto la actividad administrativa de la empresa se limita a garantizar el cumplimiento de parte de los vehículos de la normatividad vigente en materia de transporte en el orden local y nacional.

- Existe ausencia de programas de servicio a los asociados, en cumplimiento de los principios cooperativos

b. Deficiencia en la gestión financiera.

La cooperativa a pesar de ser una empresa con medio siglo de existencia jurídica, no ha apropiado los recursos necesarios para financiar los servicios que como entidad del sector solidario está llamada a prestar a los asociados, lo que permite decir que la gestión en este campo no es eficiente, claro está motivada por el poco interés tanto de la administración como de los propios asociados, que tampoco entienden el papel que en el mejoramiento de su calidad de vida puede jugar la cooperativa

DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
No tiene un sistema de planeación	Desconocimiento de la importancia de aplicar técnicas administrativas para la optimización del proceso administrativo	- Carece de herramientas administrativas para el proceso de planeación por lo que se pierde la comunicación que entorpece la toma de decisiones - No se cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones - La cooperativa no se desarrolla por las exigencias de los tiempos modernos de modernización administrativa, optimización
Faltan herramientas de gestión que le permitan garantizar la eficacia en términos de cumplimiento de metas y objetivos propuestos, eficiencia en términos de la mejor utilización de los recursos, de la optimización de los procesos y que los servicios de transporte se presten con calidad en términos de satisfacción de las expectativas y necesidades del usuario.	Bajo nivel de capacitación en administración de parte del Gerente, miembros del Consejo de Administración y en general de todo el personal administrativo	- Falta de comprensión del papel del organismo del sector solidario de la economía - Ausencia de programas de servicios - Falta de proyectos de salud ocupacional para los conductores

Falta de liderazgo de la administración de la cooperativa (gerente y consejo de administración)	Desconocimiento del objeto social de una cooperativa	Desinterés de los asociados y falta de
Niveles de rentabilidad bajos	Deficiencia en la gestión financiera	Falta de recursos para ofrecer servicios

4.5 ASPECTOS OPERATIVOS

Los conductores de los buses afiliados a la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. se encuentran expuestos a riesgos que son fácilmente identificables por los mismos conductores, como consecuencia de realizar su trabajo y son :

1. Inseguridad por robos y atracos
2. Accidentes en las vías
3. Enfermedades profesionales.

Pero estos riesgos se encuentran potencialmente maximizados debido a las precarias condiciones en las cuales laboran la mayor parte de conductores, que viven la mayor parte del día montados en un bus, debido a que el automotor no siempre se encuentra en condiciones técnicas adecuadas de otra parte al tratamiento que los empleadores dan a los conductores, toda vez que muchos conductores a pesar de ser la imagen corporativa de la empresa, no tienen ninguna vinculación laboral con ella, sino que pactan con el propietario del bus, las condiciones contractuales y la mayor parte de las veces el contrato es verbal.

Los ingresos de los conductores los hace pertenecer al sector informal de la economía, en el cual, no se reciben las prestaciones de ley, como cesantía, aporte a salud, primas, subsidio, en lo que puede constituirse en una gran debilidad de la empresa, teniendo en cuenta que se trata de una organización del sector solidario, que busca ante todo propiciar mejores condiciones de vida para sus asociados y personas vinculadas.

Los propietarios de los buses afiliados a la cooperativa no pueden presentar ante la comunidad ningún balance social, en el sentido de incurrir en costos debido a pago de prestaciones sociales a los conductores, vincularlos al sistema nacional de seguridad social, mantener los buses en perfecto estado y contrarrestar la contaminación por emanación de gases y por ruido.

La falta de garantías laborales para los conductores se ha venido dando desde tiempos pasados, lo que la ha convertido en una costumbre y en una manera de trabajar, porque los mismos conductores que tienen un bajo nivel de escolaridad y son personas de estrato socioeconómico bajo, aceptan las condiciones que les proponen los propietarios.

Lo que es menos entendible es la actitud del Gerente y del Consejo de Administración de la cooperativa que no se consideran aludidos por esta situación y tiene la certeza de que todo marcha bien.

Cuando el bus está varado o no debe cumplir una ruta, el conductor posiblemente no obtiene ningún salario (salvo si es asalariado con sueldo fijo), lo que debilita aún mas su estabilidad económica. Los conductores en forma permanente (como todo padre de familia o persona cabeza de hogar en Colombia) vive con angustias monetarias debido a que el dinero que obtiene no es suficiente para suplir los gastos de la familia, razón por la cual recurre al patrono para que le brinde colaboración.

Tal colaboración es voluntaria y consiste en préstamos descontables en trabajo y anticipos de salario, con los cuales el conductor trata de subsanar temporalmente sus problemas; esta situación sin duda afecta el desempeño del conductor frente al bus, porque se encuentra preocupado por su familia, además de las preocupaciones propias que se derivan del trabajo.

Finalmente, se concluye del estudio que buena parte de los conductores no cuenta con afiliación al sistema nacional de seguridad social que los cubra en caso de enfermedad a ellos y a sus familias y que les permita contar con una pensión justa cuando cumplan la edad de retiro.

Pero sin duda el principal hallazgo de este estudio, es que a pesar de que los conductores están expuestos a riesgos y que poseen un clima laboral no óptimo, no tienen cobertura de un plan de salud ocupacional, porque ni el Gerente, ni el Consejo de Administración, ni los empleadores, ni ellos mismos parecen interesados en el tema, por desconocimiento de la ley, por no estar vinculados laboralmente a la empresa y por desinterés de los organismos de decisión de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

De otra parte, los propietarios de los buses afiliados a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. no tienen conciencia sobre su responsabilidad social, la cual tiene tres componentes :

1. Responsabilidad con el vehículo del cual derivan utilidades, y por tanto es su obligación mantenerlo en perfecto estado de funcionamiento, haciendo el mantenimiento preventivo a que haya lugar (indicado por un técnico autorizado o por el fabricante), para evitar que se causen desastrosos accidentes, por fallas

mecánicas, que casi siempre es la disculpa que ofrecen todos aquellos que irresponsablemente son sujetos activos en un accidente.

Cuando el automotor se encuentra funcionando en estado óptimo se salvaguarda la integridad física de pasajeros, conductores comunidad en general que a bordo de otros automotores, como peatones o en sus propios sitios de residencia son vulnerables a sufrir daños por causa de los accidentes.

Elementos como extinguidor, equipo de primeros auxilios, asientos, ventanas y pisos en perfecto son elementos que obligatoriamente deben tener los buses y sobre todo en perfecto estado de funcionamiento.

2. Responsabilidad con los conductores. Es decir, deben establecer como costumbre comercial el pago de todas las prestaciones sociales a que tiene derecho un trabajador en Colombia.

Además debe limitarse la jornada laboral, porque el exceso de cansancio es causa de percances cuando la persona que está cansada se encuentra al volante de un bus.

Debe dotarse a los conductores de ropa de trabajo adecuado, como dotación de trabajo en dos o tres pintas y durante dos veces al año.

Tienen que apoyar o liderar programas de capacitación de los conductores en relaciones humanas, técnicas de conducción y liderazgo, para que sean ellos mismos quienes aporten soluciones a sus problemas, es decir, planteen las dificultades y propongan los correctivos.

Pero tal vez lo mas importante que deben hacer los propietarios es facilitar la afiliación de los conductores al sistema nacional de seguridad social que los cubra a ellos y a sus familias.

3. Responsabilidad con la cooperativa. Los propietarios de los buses no tienen sentido de pertenencia a la empresa y tan solo la utilizan en su propio beneficio, pero sin contribuir en su desarrollo, porque se nota un alto estancamiento administrativo, social y económico de la cooperativa que lleva más de 50 años de permanencia en el sector transportador.

Ahora, los estamentos de dirección de la cooperativa (Gerente y Consejo de Administración) no han iniciado acciones de planeamiento administrativo que les permita corregir la desprotección en que se encuentran los conductores, que no

tienen nada que ver con la empresa y por tanto cuando su salud se deteriora o deben asumir responsabilidades por accidente casi siempre son dejados a su suerte.

5. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

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

A partir de la Información obtenida y presentada en los items anteriores se construyó la matriz MEFI y en ella se destaca como la principal debilidad de la Cooperativa Americana de Transportadores la falta de capacitación en dirección empresarial del gerente y de los miembros del Consejo de Administración.

Esta afirmación aunque cruda, debe entenderse en el contexto de los asociados a la cooperativa que son transportadores, propietarios de los buses, algunos de los cuales son conductores de los mismos y en razón de su oficio no cuentan con una preparación académica, que les permita resolver en forma amigable, conflictos que se presentan entre ellos y la empresa, los conductores y los otros asociados.

Además tienen un bajo nivel cultural, que les impide participar en su calidad de miembros del Consejo de Administración, en el diagnóstico de situaciones que ameriten soluciones efectivas, para lo cual deben formularse acciones concretas y eficientes.

Ahora, el manejo de la información financiera de la cooperativa lo hace el Gerente que aunque conocedor de los distintos aspectos de la actividad transportadora contenida en la normatividad vigente, en materia administrativa se encuentra mal preparado, porque es una persona empírica sin formación técnica.

Para una mejor comprensión de la matriz se tiene la notación :

F/D : Fortaleza o debilidad	DM: Debilidad Mayor	dm: Debilidad Menor
Fm : Fortaleza Menor	FM : Fortaleza Mayor	

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
2.PLANEACION :					
1. Inexistencia de misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos.	D		X		
2.Incipiente formulación de estrategias.	D		X		
3.ORGANIZACIÓN :					
1. La empresa no tiene organigrama actualizado	D		X		
2. No hay reglamento de trabajo	D		X		
3. El nivel de autoridad se encuentra claramente definido.	F				X
4. Existe una deficiente estructura organizacional.	D		X		
5. Inexistencia de manual de funciones.	D		X		
6. Flujo de información no está claramente establecido.	D		X		

DIRECCIÓN La dirección de la organización se encuentra en cabeza del Gerente y del Consejo de Administración que no conocen el diseño y aplicación de herramientas administrativas La gerencia propicia un buen ambiente de trabajo. Excelente relación entre el nivel directivo y los empleados de la empresa. Falta de capacitación en dirección empresarial del gerente y de los miembros del Consejo de Administración Bajo nivel de ingresos operativos	D F F D D	X X	X	X	X

Area de Operativa : Prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros en Bus

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
El área operativa de la cooperativa no depende de la empresa porque los conductores no son empleados de la empresa y los organismos de control (despachadores, controladores, inspectores de ruta) no son idóneos	D	X			
La imagen corporativa depende de los buses y de los conductores que actualmente están fuera del alcance de la empresa.	D		X		
Ausencia de programas de capacitación y promoción de los conductores y del personal administrativo.	D	X			
No existe un programa de salud ocupacional en la empresa dirigido a los conductores	D	X			

Por tanto se tienen que tomar medidas en la administración de la cooperativa que busquen resolver dos debilidades claramente identificadas y que tienen una alta incidencia negativa en el funcionamiento de la empresa :

- Capacitar a los miembros del Consejo de Administración
- Capacitar al Gerente y otros empleados de la empresa
- Diseñar e implementar un plan de salud ocupacional para los conductores

COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.

ESTRATEGIAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	* Posibilidad de Oferta de nuevas rutas y servicios * Régimen tributario para las cooperativas que otorgan ventaja a la empresa sobre algunas competidoras como TESA * Competencia (posibilidad real de alianzas en nuevas rutas y servicios de transporte personalizado y de turismo) * Posicionamiento de la empresa en el mercado porque cuenta con el reconocimiento y respaldo de la ciudadanía * Disponibilidad de la población para contratar el servicio de transporte en buses afiliados a la cooperativa Disponibilidad al cambio de las directivas y de apoyo a un programa de mejoramiento.	* Rutas poco rentables * Inseguridad para conductores * Bajo sentido de pertenencia de asociados y conductores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
* Nivel de autoridad claramente definido * Gerencia propicia buen ambiente de trabajo * Excelente relación entre el nivel directivo y los empleados	* Cualificar el talento humano * Determinar la posibilidad de realizar convenios para la capacitación del talento humano vinculado al área administrativa, con instituciones de educación superior de la ciudad * Plantear al SENA, la necesidad de adelantar un convenio de capacitación de todos los conductores vinculados a la empresa y suscribir el convenio	* Fortalecer la entidad para que pueda competir en el mercado. * Fortalecer la alianza actual, para operación de rutas con COOTRANUR. * Estudiar la posible alianza con TESA para la oferta de nuevos servicios a la comunidad : transporte escolar, transporte turístico, Transporte de grupos a la

	correspondiente. * Proponer a las empresas de transporte público de pasajeros, Cootranur, Tesa, Guaítara, SuperTaxis, la alianza para estudiar la situación actual de cada empresa en Salud Ocupacional y tomar decisiones en conjunto.	Cocha, Ipiales, vans al aeropuerto. * Plantear a las agencias de viajes Comfamiliar, Fajardo Tours, Viajes Galeras, la vinculación de la Cooperativa en proyectos de transporte de turistas al Eje Cafetero, Costa Atlántica, Tumaco, Ecuador.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
* Inexistencia de misión, visión, principios corporativos, objetivos estratégicos * Incipiente formulación de estrategias * Carencia de herramientas administrativas * Flujo de información no está claramente definido * Falta capacitación en dirección empresarial del Gerente y de los miembros del Consejo de Administración * Bajo nivel de ingresos operativos * Imagen corporativa * Ausencia de programa de salud ocupacional * Conductores no pertenecen a la empresa * Parque automotor obsoleto	* Evaluación de los procesos administrativos actuales * Diseño de principios corporativos * Conveniencia de programas de salud ocupacional * Incorporar tecnología moderna * Actualizar sistema de información * Diseño de herramientas administrativas * Adelantar programas de capacitación que involucren a todo el talento humano de la cooperativa (gerencia, administración, control, asociados y conductores)	* Generación de buen clima laboral * Formular estrategias para mejorar el nivel de seguridad de los conductores * Impulsar el programa de salud ocupacional para mejorar el sentido de pertenencia de los conductores

6. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Se presenta una matriz de evaluación de factores externos (MEFE), entre los cuales se debe destacar que en general, la apreciación que la comunidad tiene de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. se debe a la calidad del servicio que prestan los conductores y las relaciones con los usuarios en el contexto de transportarlos desde su lugar de origen al destino en condiciones óptimas.

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

Notación : A = ALTO

M = MEDIO

B = BAJO

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

7.1 PRESENTACIÓN

Teniendo en cuenta las necesidades apremiantes de toda empresa de mantenerse en su medio y aún mas, de seguir creciendo y aprovechar toda su potencialidad, es necesario proponer para el caso particular de la empresa “Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.”, un plan de mejoramiento que ayude a solucionar sus deficiencias administrativas y operativas actuales, y además que en el inmediato futuro la cooperativa sea capaz de aprovechar las oportunidades para lograr su fortalecimiento.

Es necesario que como parte de un nuevo modelo de administración de la empresa se adelanten acciones que conduzcan a un rediseño del Organigrama, diseño del Manual de funciones, Misión, Visión, planteamiento del Reglamento Interno de Trabajo, que ayuden a consolidar el manejo empresarial de una manera más eficiente y acertada.

Es necesario proveer a la empresa de herramientas de gestión que le permitan garantizar la eficacia en términos de cumplimiento de metas y objetivos propuestos, eficiencia en términos de la mejor utilización de los recursos, de la optimización de los procesos y que los servicios de transporte se presten con calidad en términos de satisfacción de las expectativas y necesidades del usuario.

Pero ante todo, es oportuno anotar que no valdría la pena proponer correctivos al manejo administrativo de la cooperativa, si antes no se cambia de paradigma gerencial de la misma, basado en la planeación estratégica.

Esta propuesta nace como consecuencia del análisis del diagnóstico administrativo y financiero elaborado en la “Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.”, en donde queda claro que la organización tiene falencias en aspectos administrativos.

A través de las acciones concretas que se proponen la Cooperativa estará en capacidad de adaptarse con más facilidad a los cambios continuos a los que la economía del país la someten, y afrontarlos de manera racional sin dejar espacio a la improvisación que en cualquier momento puede tener efectos funestos para la entidad.

7.2 OBJETIVOS DEL PLAN

Objetivo General. Plantear criterios para el modelo administrativo en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. que permita mediante un mejor desempeño del talento humano alcanzar altos niveles de competitividad en el marco del sector solidario de la economía.

Objetivos específicos :

1. Lograr la consolidación de ventajas competitivas en los campos administrativos y operativos en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
2. Propiciar un mejor desempeño del talento humano vinculado la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

7.3 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

En la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., es imperativo adoptar un modelo de administración que le permita a la organización tener un conocimiento más profundo de las amenazas y oportunidades del negocio y le proporcione herramientas para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad por la vía del éxito, basadas en criterios de planeación estratégica, que se considera una buena alternativa de establecer el tipo de empresa que se desea tener y las estrategias a seguir para lograrlo.

Los principios corporativos de la cooperativa permiten tener claridad sobre la razón de ser de la misma y sobre la cual deben girar todos los esfuerzos colectivos para cumplir con las actividades para las cuales fue creada, considerando sus valores y el ámbito geográfico en el que se desarrolla.

El definir una visión empresarial permite dirigirse hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales que toda empresa pretende y desea alcanzar en un futuro determinado, consolidándose y obteniendo liderazgo dentro del sector en el que se desenvuelve. El diseño del Organigrama que complementado con un Manual de Funciones, y con criterios de control interno, permite dar a conocer con claridad las actividades y tareas a desarrollar en cada uno de sus cargos con el fin de que cada cual pueda desarrollar de una manera eficiente y eficaz las labores asignadas por los directivos de la entidad, facilitando la asignación de responsabilidades y la implementación de procedimientos de control, aprovechando al máximo uno de los recursos más importantes como es: El Talento Humano.

7.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

ESTRATEGIA 1. CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN ADMINISTRACIÓN

* Evaluación de los procesos administrativos actuales

Objetivos :

1. Establecer los principales procesos administrativos que se adelantan en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
2. Sistematizar los protocolos de cada uno de los procesos administrativos establecidos en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para permitir al talento humano de la empresa mayores niveles de eficiencia.

Metas :

1. Determinar los aspectos positivos y negativos en los procesos administrativos actuales en la Cooperativa Americana de Transportadores y elaborar un manual que sirva de soporte a la toma de decisiones respecto del desempeño del talento humano.

Actividades :

1. Recolectar y analizar la información sobre la forma en que actualmente se adelantan los procesos administrativos en Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
2. Proponer a los organismos de dirección y control de la empresa acciones a seguir para minimizar el impacto negativo de decisiones administrativas tomadas sin adelantar un proceso lógico.
3. Realizar un diagnóstico estratégico sobre los aspectos administrativos y operativos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para diseñar e implementar estrategias de mejoramiento continuo.

Recursos :

- HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.

- INVERSIÓN : \$ 400.000

Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Once meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

- * Diseño de principios corporativos

Objetivos :

1. Formular los principios corporativos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. que sean el punto de partida para la toma de decisiones administrativas, tendientes a optimizar el funcionamiento de la empresa humano de la empresa mayores niveles de eficiencia.

Metas :

1. Replantear los estatutos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
2. Diseñar la misión, visión, objetivos estratégicos, metas de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Actividades :

1. Recolectar y analizar la información sobre el objeto social de la empresa.
2. Estudiar el cumplimiento de tal objeto social y diseñar los principios corporativos que orienten a la dirección en la toma de decisiones.

Recursos :

- HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.
- INVERSIÓN : \$ 400.000

Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Seis meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

* Conveniencia de programas de salud ocupacional

Objetivo :

1. Sustentar la necesidad que se tiene para un mejor desempeño del talento humano, de garantizar un excelente ambiente de trabajo

Metas :

1. Realizar un mapa de riesgos físicos a los que se encuentran expuestos los empleados de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

2. Plantear un plan de salud ocupacional para la empresa.

Actividades :

1. Recolectar y analizar la información sobre los riesgos físicos a los cuales están expuestos los empleados de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

2. Establecer los principales aspectos que se deben tener en cuenta para la redacción de un manual de salud ocupacional para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Recursos :

▪ HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.

▪ INVERSIÓN : \$ 500.000

Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Doce meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración, Comité de Salud Ocupacional.

- * Incorporar tecnología moderna

Objetivo :

1. Incorporar los avances tecnológicos en materia de comunicación a las actividades administrativas de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. de manera que la producción y utilización de la información que la empresa requiere para la toma de decisiones esté disponible en forma oportuna y en la cantidad y calidad necesaria.

Metas :

1. Analizar la posibilidad real de incorporar tecnología avanzada para la producción, manejo y utilización de la información que se genera en la empresa, y que es necesaria para la toma de decisiones oportunas y en beneficio del desarrollo de la cooperativa.

Actividades :

1. Adelantar un inventario de los equipos informáticos con los que actualmente cuenta la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para el desarrollo de las actividades propias de su objeto social.
2. Presentar un mapa de necesidades informáticas de la empresa que deben ser subsanadas en forma prioritaria, para que la empresa pueda alcanzar mayores niveles de eficiencia en el manejo y producción de la información con características de oportunidad y eficiencia.

Recursos :

- HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración y personal de la cooperativa

Duración : Once meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

- * Actualizar sistema de información

Objetivo :

1. Dotar a la cooperativa de los equipos informáticos modernos que se requieren para que pueda operar eficientemente en cuanto a la generación, manejo y producción de la información que se requiere para la toma de decisiones administrativas y para conocimiento de terceros.

Metas :

1. Presentar a la Asamblea el presupuesto de inversión para la modernización de los equipos informáticos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. considerando varios escenarios posibles.

Actividades :

1. Recolectar y analizar la información sobre las ventajas, duración, asistencia técnica, garantía y precio de los equipos informáticos más adecuados para la generación, manejo y producción de información en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

2. Decidir sobre las mejores alternativas de equipos informáticos para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Recursos :

- HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.

- INVERSIÓN : \$ 200.000

Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Cuatro meses.

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN LA ESTRATEGIA 1:

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recolectar y analizar la información sobre la forma en que actualmente se adelantan los procesos administrativos en Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												
Proponer a los organismos de dirección y control de la empresa acciones a seguir para minimizar el impacto negativo de decisiones administrativas tomadas sin adelantar un proceso lógico.												
Realizar un diagnóstico estratégico sobre los aspectos administrativos y operativos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para diseñar e implementar estrategias de mejoramiento continuo.												
Recolectar y analizar la información sobre el objeto social de la empresa.												
Estudiar el cumplimiento de tal objeto social y diseñar los principios corporativos que orienten a la dirección en la toma de decisiones.												
Recolectar y analizar la información sobre los riesgos físicos a los cuales están expuestos los empleados de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												
Establecer los principales aspectos que se deben tener en cuenta para la redacción de un manual de salud ocupacional para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												
Adelantar un inventario de los equipos informáticos con los que actualmente cuenta la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para el desarrollo de las actividades propias de su objeto social.												
Presentar un mapa de necesidades informáticas de la empresa que deben ser subsanadas en forma prioritaria, para que la empresa pueda alcanzar mayores niveles de eficiencia en el manejo y producción de la información con características de oportunidad y eficiencia.												
Recolectar y analizar la información sobre las ventajas, duración, asistencia técnica, garantía y precio de los equipos informáticos más adecuados para la generación, manejo y producción de información en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												
Decidir sobre las mejores alternativas de equipos informáticos para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												

INDICADORES DE LOGRO :

- Presentar a la Asamblea general los principios corporativos de la empresa, misión, visión, objetivos, metas
- Presentar a la Asamblea General el diagnóstico estratégico de la Cooperativa Americana de Transportadores
- Proponer a la Asamblea un proyecto de inversión para modernización tecnológica.
- Establecer el monto y la fuente de los recursos para implementar el proyecto de inversión
- Elaboración de un manual de salud ocupacional para los conductores.

ESTRATEGIA 2. CUALIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- * Programas de capacitación

Objetivos :

1. Propiciar un mejor desempeño del talento humano vinculado a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., a partir de su cualificación personal y profesional.

Metas :

1. Establecer las principales necesidades de capacitación del talento humano en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. de acuerdo a los principios corporativos de la empresa.

Actividades :

3. Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación por áreas de trabajo en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
4. Proponer a los organismos de dirección de la empresa un programa de capacitación del talento humano inmerso en las políticas de desarrollo de la empresa.

Recursos :

- HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.
- INVERSIÓN : \$ 500.000

Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Doce meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

* Evaluación del desempeño

Objetivo :

1. Propiciar un mejor desempeño laboral del 90% del talento humano vinculado a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., como requisito para adelantar un proceso de desarrollo continuo en la empresa.

Metas :

1. Determinar los aspectos positivos y negativos del desempeño laboral del talento humano en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. de acuerdo a los principios corporativos de la empresa.
2. Motivar al talento humano de la cooperativa para que adquieran un mayor sentido de pertenencia a la empresa.

Actividades :

1. Realizar un diagnóstico sobre el desempeño laboral en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
2. Proponer a los organismos de dirección de la empresa un programa de motivación del talento humano vinculado a la cooperativa.

Recursos : HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.

- INVERSIÓN : \$ 200.000

Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Seis meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

* Diseño de organigrama, manuales de funciones y procedimientos, reglamento interno de trabajo.

Objetivo :

1. Proporcionar a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., las herramientas administrativas adecuadas que sirvan de instrumento para la implementación de medidas administrativas relacionadas con la gerencia del talento humano.

Metas :

1. Reconocer la importancia de contar en la empresa con herramientas administrativas.
2. Presentar a la Asamblea General para su discusión y aprobación las herramientas administrativas que permitirán una mejor toma de decisiones con respecto a la gerencia del talento humano.

Actividades :

1. Revisar las herramientas administrativas que se utilizan en empresas similares a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para la gerencia del talento humano.
2. Redactar las herramientas administrativas identificadas como fundamentales para la cooperativa.

Recursos :

- HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración.
- INVERSIÓN : \$ 350.000

Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Seis meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

* Generación de buen clima laboral

Objetivo :

Propiciar mejores condiciones de trabajo para el 90 % del talento humano vinculado a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., como componente especial del clima laboral de la empresa, que permita que cada empleado aporte sus mejores esfuerzos en beneficio de la empresa y de si mismo.

Metas :

1. Identificar acciones a seguir para propiciar mejores condiciones de trabajo para el talento humano vinculado a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Actividades :

1. Determinar las características de las condiciones de trabajo del talento humano en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.
2. Plantear acciones concretas que se deben seguir para optimizar los aspectos positivos y minimizar los negativos, que se encuentren en las condiciones de trabajo del talento humano en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Recursos :

- HUMANOS : Gerente, Consejo de Administración.
- INVERSIÓN : \$ 350.000. Los recursos monetarios que se requieren para adelantar las actividades propuestas provendrán de un aporte especial que los asociados realizarán.

Duración : Seis meses

Responsables : Gerente, Consejo de Administración.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES :

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación por áreas de trabajo en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												
Proponer a los organismos de dirección de la empresa un programa de capacitación del talento humano inmerso en las políticas de desarrollo de la empresa.												
Realizar un diagnóstico sobre el desempeño laboral en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												
Proponer a los organismos de dirección de la empresa un programa de motivación del talento humano vinculado a la cooperativa.												
Revisar las herramientas administrativas que se utilizan en empresas similares a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para la gerencia del talento humano.												
Redactar las herramientas administrativas identificadas como fundamentales para la cooperativa.												
Determinar las características de las condiciones de trabajo del talento humano en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												
Plantear acciones concretas que se deben seguir para optimizar los aspectos positivos y minimizar los negativos, que se encuentren en las condiciones de trabajo del talento humano en la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.												

INDICADORES DE LOGRO :

- Presentar a la Asamblea General manual de funciones, procedimientos, organigrama, reglamento interno de trabajo
- Presentar ante el Comité de Educación un plan de capacitación del talento humano
- Firmar por parte de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. los convenios para adelantar el plan de capacitación del talento humano.

7.5 CRITERIOS PARA IMPLEMENTAR ACCIONES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Corresponde a la dirección de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. plantear los principios corporativos y diseñar algunas herramientas administrativas a fin de subsanar las debilidades que actualmente tiene la empresa.

Este estudio se permite aportar algunos elementos que pueden ser tenidos en cuenta bien como punto de partida o como modelo a seguir en el planteamiento de principios corporativos y elaboración de herramientas administrativas.

Además es útil para el Comité encargado de presentar el plan de salud ocupacional que reflexione sobre los aspectos que al respecto se presentan a continuación.

Salud ocupacional. El panorama de factores de riesgo se utiliza para describir las condiciones laborales y ambientales en que se encuentran los trabajadores de una empresa, donde el objetivo principal es realizar una evaluación diagnóstica de la situación de la empresa a través de la identificación y localización de los factores de riesgo existentes.

El desarrollo de las labores de conducción de un bus afiliado a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. puede generar situaciones riesgosas para el conductor, con implicaciones para su integridad física, como son:

- a. Lesiones físicas de cortaduras
- b. Laceraciones
- c. Quemaduras
- d. Traumas por acción mecánica
- e. Disminución de la capacidad auditiva por ruido.
- f. Disminución de la capacidad visual por deficiente iluminación y por deslumbramiento
- g. Traumas por deficiencias ergonómicas del asiento
- h. Problemas respiratorios por presencia de partículas respirables y gases
- i. Estrés calórico
- j. Atracos en rutas peligrosas que atentan contra su integridad
- k. Jornada intensiva de trabajo de más de 10 horas en muchos casos
- l. Casi nula cobertura de los conductores por el sistema nacional de salud
- m. Deficiente mantenimiento del vehículo que no le ofrece garantías al conductor de un óptimo funcionamiento.

Algunas de éstas implicaciones en la salud del conductor, pueden ocasionar lesiones puntuales, consideradas como accidentes de trabajo, sin embargo, hay otras que se consideran enfermedades profesionales, cuyo efecto sólo se advierte a largo plazo y tiene la característica de ser irreversibles, como lo son efectos del ruido, la inadecuada iluminación, exceso de calor y los polvos que pueden llegar al sistema respiratorio.

Para la empresa Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. los elementos mencionados pueden generar problemas tales como:

- a. Ausentismo laboral
- b. Demandas laborales
- c. Disminución en la calidad del servicio a los usuarios
- d. Pago de incapacidades

Es necesario que se cree el Comité Tripartito de Higiene y Seguridad Industrial en el cual se encuentren representados 3 conductores (no propietarios), tres empresarios y naturalmente el Gerente de la Empresa, a fin de coordinar las tareas de implementar el Plan de Salud Ocupacional que esta investigación propone. El Comité Tripartito de Higiene y Seguridad (CTHS) es el organismo técnico de participación entre empresa, empleadores y conductores, para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales.

Las funciones del Comité pueden ser :

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

Son los empleadores responsables directos de la salud de sus trabajadores y por tanto deberán proporcionar y mantener las mejores condiciones de trabajo y prevenirlos Riesgos Profesionales.

Las sanciones estipuladas para los empleadores que incumplan sus obligaciones de acuerdo a los siguientes casos son:

- Por la falta de afiliación al Sistema o no pago de dos o más periodos mensuales, multas de hasta 500 salarios mínimos mensuales.
- Por la falta de aplicación de reglamentos y determinaciones de prevención, sanción hasta de 500 salarios mínimos mensuales, la suspensión temporal de actividades o cierre definitivo de la empresa.
- Por la falta de correspondencia entre la información de cotización real y cotización hecha al sistema, multa de 500 salarios mínimos mensuales y pago al trabajador de la diferencia que le hubiere correspondido por pago de prestaciones en caso de incapacidad, invalidez, enfermedad profesional y pensión a sobrevivientes.
- Por falta de información del traslado de un afiliado a un lugar diferente de trabajo, multas hasta 500 salarios mínimos mensuales.
- Por la no-presentación del informe de accidente de trabajo o enfermedad profesional, multas hasta 200 salarios mínimos mensuales.

¿Qué Le pasaría a la empresa que o afilie a sus trabajadores al Sistema de Riesgos Profesionales y Ejecute un Programa de Salud Ocupacional?

- ✓ La empresa se vería expuesta a:
- ✓ Ambientes de trabajo inadecuados.
- ✓ Inexistencia de la prevención y control de Riesgos Profesionales
- ✓ Trabajadores insatisfechos
- ✓ Baja productividad y calidad
- ✓ Menores ganancias
- ✓ Mayor índice de accidentes de trabajo y enfermedad profesional
- ✓ Aplicación de sanciones y multas.

El empleador debe asumir los costos y prestaciones económicas como asistenciales que genere el accidente de trabajo y enfermedad profesional.

¿Cuánto puede costar un Accidente de Trabajo?

A continuación se expone un ejemplo de lo que le puede costar a un empleador un accidente de Trabajo, en caso de no tener afiliado a su trabajador a una Administradora de Riesgos Profesionales:

Un conductor de bus pierde el brazo derecho en ejercicio de su labor de transporte de pasajeros en un vehículo afiliado a la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. Como consecuencia de ello se le califica una pérdida mayor al 50% de su capacidad laboral. Dicho trabajador tiene 30 años, devenga salario mínimo, es soltero y no tiene hijos.

Sin contabilizar los costos indirectos, el empleador deberá cubrir aproximadamente lo siguiente:

Ítem	Costos Aproximados Para Este Caso
Atención médica	\$6.000.000.00
Prótesis y rehabilitación	\$10.000.000.00
Pensión de invalidez (60% SLMM* durante 41 años, considerando el promedio de vida en 71 años)	\$112.471.200.00
Multa por no-afiliación (500 salarios mínimos mensuales)	\$190.500.000.00
TOTAL	\$318.971.200.00

*SMML: \$381.000.00 para el año 2005

Principios Corporativos. La Misión y Visión son la parte fundamental de toda organización, ya que son una forma de hacer sentir importante a la misma y a sus miembros. Se considera que la Misión y Visión aquí planteadas van acorde a la proyección empresarial de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. y deberá ir plasmada a la vista de propios y extraños.

- **MISIÓN** : Trabajamos para desarrollar y fortalecer nuestra posición competitiva en el mercado, teniendo como base, el buen servicio y la eficiencia en todas las actividades que desarrollamos, para seguir creciendo con solidez, satisfaciendo los requerimientos de nuestros asociados y empleados; Impulsando, promoviendo y fomentando el desarrollo económico y social de la región, mediante la generación del servicio de transporte urbano de pasajeros, superando

las necesidades y expectativas de nuestros usuarios bajo criterios de calidad, con un alto sentido de responsabilidad social.

- **VISIÓN** : Somos una Cooperativa de Transportadores que busca ser reconocida como la entidad líder en el servicio de transporte urbano de pasajeros, distinguiéndose por una constante satisfacción del usuario, por medio del mejoramiento continuo y el esfuerzo permanente de un grupo de colaboradores que participen activamente con autonomía y sentido de pertenencia en la ejecución de sus funciones y compromisos por el desarrollo socioeconómico de la región.

Organigrama : El rediseño del Organigrama se basa en Departamentalización por Funciones, creando jefaturas para que el Gerente pueda delegar funciones y responsabilidades permitiendo una mejor organización a todas las áreas. (Ver página siguiente). En este Organigrama se incluye el Jefe de Talento Humano, encargado de administrar el recurso humano y velar por su desempeño y bienestar, para lo cual debe contar con herramientas administrativas tales como :

- Manual de Funciones en el cual se contemple:

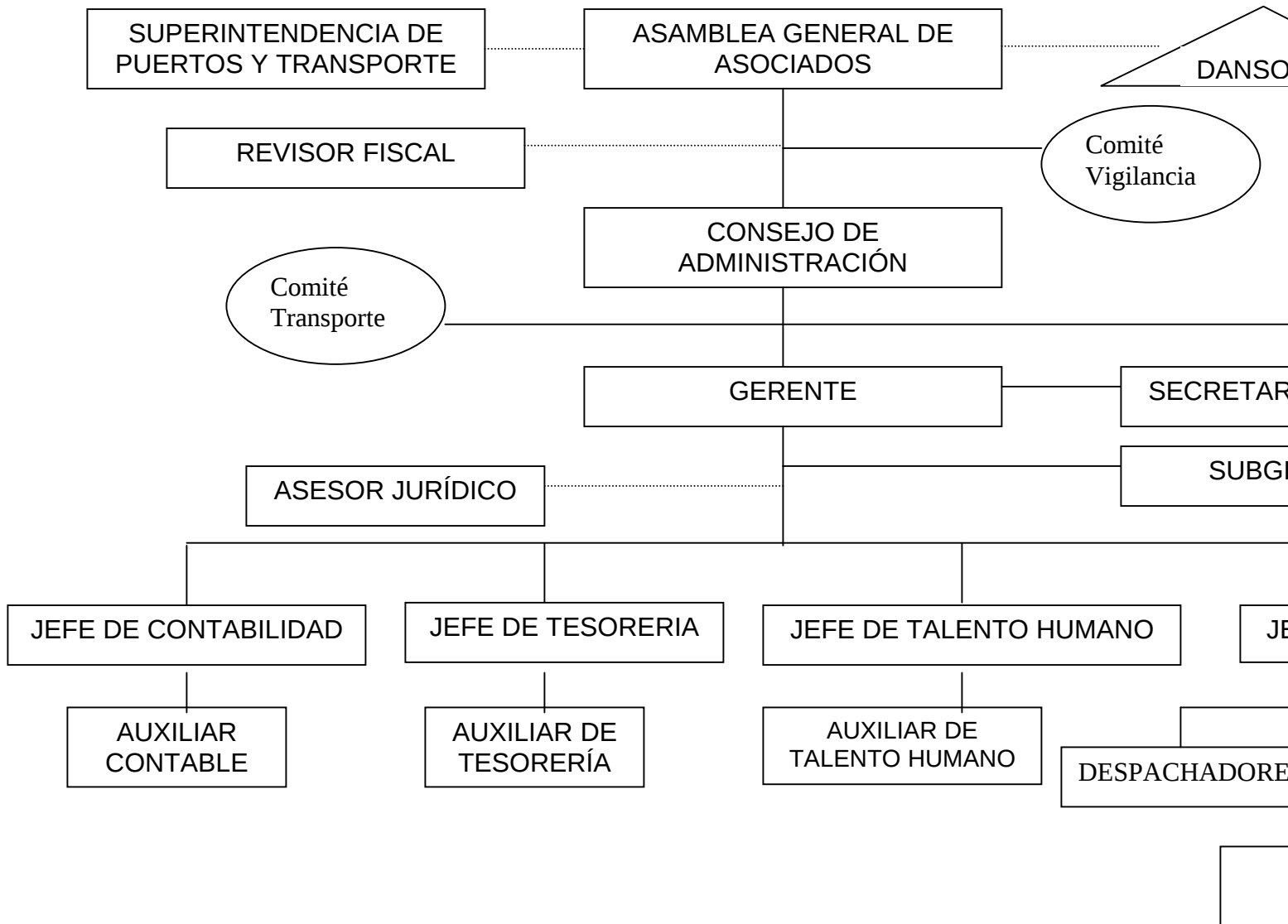
NOMBRE DEL CARGO
NIVEL
NATURALEZA
FUNCIONES
REQUISITOS

- Reglamento Interno de Trabajo, que presente una normatividad que debe aplicarse al momento de tomar decisiones relacionadas con sanciones al personal, para que estas se encuentran afectadas por el estado de ánimo del ejecutivo. De no existir un reglamento de trabajo que contenga reglas de comportamiento claras de obligatorio cumplimiento (prohibición de fumar, consumo de bebidas embriagantes, uso de drogas alucinógenas, peleas entre compañeros, robos, porte de armas, desatención de órdenes de superiores, funciones mal cumplidas, roturas de productos por mal manejo, uso de lenguaje grosero, mal trato a los clientes externos, etc.) las sanciones que se apliquen quedan sin soporte legal.

7.6 EVALUACIÓN DEL PLAN

La evaluación de los resultados obtenidos con las realización de las acciones establecidas en el plan se realizará mediante la aplicación de indicadores de eficiencia, tal como se indica en el Cuadro 12.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA AMERICANA DE TRANSPORTADORES LTDA.



Cuadro 12. Evaluación del Plan de Mejoramiento administrativo para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda.

Actividades	Duración	Recursos	Responsables
Recolectar y analizar la información sobre la forma en que actualmente se adelantan los procesos administrativos en Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para proponer a los organismos de dirección y control de la empresa acciones a seguir para minimizar el impacto negativo de decisiones administrativas tomadas sin adelantar un proceso lógico	4 meses y medio	Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.	Gerente y Consejo de Administración
Realizar un diagnóstico estratégico sobre los aspectos administrativos y operativos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. para diseñar e implementar estrategias de mejoramiento continuo	6 meses y medio	Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.	Gerente y Consejo de Administración
Construir los principios corporativos de la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., tales como misión, visión, objetivos, metas, que permitan a los clientes internos y externos conocer la filosofía empresarial de la cooperativa y aportar sus esfuerzos para materializarla	4 meses y una semana	Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.	Gerente y Consejo de Administración
Actividades	Duración	Recursos	Responsables
Conformar el comité tripartito para la presentación ante la Asamblea de Asociados del plan de salud ocupacional para los conductores, que minimice la exposición de los conductores a los riesgos físicos a los cuales se encuentran expuestos durante la jornada laboral	12 meses	Gerente, Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.	Gerente, Consejo de Administración y Comité de Salud Ocupacional
Determinar las necesidades de capacitación y actualización del talento humano de la Cooperativa Americana	3 meses	Gerente y Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.	Gerente y Consejo de Administración

de Transportadores Ltda.			
Redactar un convenio de capacitación con entidades educativas en la ciudad de San Juan de Pasto, para minimizar las deficiencias encontradas.	6 meses y tres semanas	Gerente y Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.	Gerente y Consejo de Administración
Designar a los miembros del Consejo de Administración y al Gerente para que diseñen las herramientas administrativas establecidas.	4 meses	Gerente y Consejo de Administración y personal vinculado a la cooperativa.	Gerente y Consejo de Administración

8. RECOMENDACIONES

Para la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda., es imperativo adoptar un sistema de planeación propio que le permita a la organización tener un conocimiento más profundo de las amenazas y oportunidades del negocio y le proporcione herramientas para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad por la vía del éxito, basadas en criterios de planeación estratégica, que se considera una buena alternativa de establecer el tipo de empresa que se desea tener y las estrategias a seguir para lograrlo.

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

Cuando la cooperativa asuma un nuevo modelo de administración puede dirigirse hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales que la empresa pretende y desea alcanzar en un futuro determinado, consolidándose y obteniendo liderazgo dentro del sector en el que se desenvuelve.

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

Las instalaciones en las que funciona la Cooperativa no son adecuadas. Se trata de una edificación construida como casa de habitación que ha sido adaptada para labores administrativas, por lo que no se puede realizar una distribución óptima de las secciones de trabajo, lo que genera incomodidad para los empleados y para los asociados a la empresa. Manifiestan los directivos de la cooperativa que se está gestando un proyecto de mejoramiento de la planta física, lo que es una iniciativa que debe recibir el respaldo de los asociados, porque se incrementa los activos de la empresa y se mejora su imagen corporativa

En la búsqueda de la calidad y eficiencia como estrategia competitiva, se recomienda, desarrollar una planeación a largo plazo que sea sometida a controles permanentes y previo seguimiento de la misma, con el objeto de garantizar un desarrollo progresivo de la entidad e Implementar programas de capacitación tanto en la parte técnica sobre relaciones humanas y de servicio al usuario. La tecnología es insuficiente y en las proyecciones casi nunca se deja para esta eventualidad, por lo tanto se sugiere a la administración la proyección de tecnología.

Como los despachadores y controles son un grupo de empleados que no poseen una suficiente preparación presentándose gran cantidad de errores que afectan los procesos administrativos y financieros, es necesario que se inicie un programa de cualificación de este importante personal operativo.

Queda abierto el camino para que la Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. diseñe e implemente un plan de salud ocupacional con los conductores, ayudantes, despachadores y controladores, a fin de generar un mejor ambiente laboral para los trabajadores y mejores condiciones de calidad del servicio a la comunidad.

La Cooperativa Americana de Transportadores Ltda. debe aplicar indicadores de gestión, que permitan a la dirección establecer el nivel de cumplimiento con las metas trazadas por la Asamblea General de Asociados y por el Consejo de Administración.

BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXOS

Anexo A. Guía de Observación

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

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

Acciones a seguir.

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

Anexo B. Guía de entrevista

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

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

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

Anexo C. Formato de Encuesta

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

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

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

Fecha : _____ Encuesta No. _____

Por favor marque con una X, la respuesta escogida.

I. ASPECTOS GENERALES

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

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

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

- a. SI ☐ b. NO ☐ c. NO SABE ☐

Por qué? _____

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

II. ASPECTOS ESPECÍFICOS

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

a. SIEMPRE ☐ b. A VECES ☐ c. NUNCA ☐

5. El estado general del bus es ?

a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Deficiente ☐

6. Fue recogido en el paradero autorizado ?

a. SI ☐ b. NO ☐

7. La velocidad del bus es adecuada ?

a. SI ☐ b. NO ☐

8. Ha tenido algún inconveniente con el conductor ?

a. SI ☐ b. NO ☐

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

a. NO ☐ b. SI ☐

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

a. Adecuada ☐ b. Inadecuada ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN