

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES “COOTRACAICE LTDA” UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE CAICEDONIA VALLE.**

**CLAUDIA HERNÁNDEZ JARAMILLO
ANGIE CAROLINA MORILLO PANTOJA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2016**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES “COOTRACAICE LTDA” UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE CAICEDONIA VALLE.**

**CLAUDIA HERNÁNDEZ JARAMILLO
ANGIE CAROLINA MORILLO PANTOJA**

*Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
profesional de Administrador de Empresas*

**ASESOR
VICTOR HUGO CERÓN
MBA Negocios Internacionales**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2016**

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios, a mi madre y hermanos por estar siempre ahí, dispuestos a apoyarme en cada situación, ofreciéndome el amor y la calidez de familia, a mi pareja por su sacrificio y esfuerzo para brindarme un apoyo económico y por creer en mis capacidades, a mi padre y demás familiares que de cierta manera también han cooperado en mi formación.

Agradecimientos especiales a la Universidad del Valle y a los docentes del programa administración de empresas por compartir sus conocimientos, incluido nuestro Asesor Víctor Hugo Cerón.

Finalmente, a mis amigos y compañeros por su amistad y colaboración, especialmente a mi compañera Claudia por su compañía en este proceso porque hicimos un gran equipo de trabajo.

Angie Carolina Morillo Pantoja.

A Dios, por bendecirme cada día, a mi madre y familia por su apoyo incondicional. A la Universidad del Valle por su aporte en mi formación académica, docentes y directivos, de manera especial a nuestro asesor de proyecto.

De igual manera, a mis compañeros y amigos que contribuyeron parcialmente en todo este proceso.

Por último, a mi compañera Angie Carolina con quien fue posible culminar este proyecto de grado.

Claudia Hernández Jaramillo.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Caicedonia Valle del Cauca, _____, _____, _____

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. ANTEPROYECTO	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Formulación del problema.....	15
1.2. Sistematización del problema.....	15
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
3.1 Justificación teórica.....	17
3.2 Justificación metodológica	18
3.3 Justificación práctica	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1 Marco teórico.....	20
4.2 Marco conceptual	25
4.3 Marco legal	26
4.5 Marco temporal	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	29
5.1 Población interna.....	31
5.2 Población externa.....	31
5.3 Muestra.....	31
5.4. CLASIFICACION DE ACUERDO AL TIPO DE CLIENTE	35
5.5 Tipo de estudio.....	37
5.6 Método de investigación.....	37
5.7 Fuentes	38
5.7.1 Fuentes primarias.....	38
5.7.2 Fuentes secundarias.	38
5.8 Técnicas.....	38
6. PRESUPUESTO	39

7. CRONOGRAMA.....	40
CAPITULO II. RESEÑA HISTÓRICA.....	43
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	45
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	45
1.1 Análisis del entorno político	45
1.2 Análisis del entorno económico.....	50
1.3 Análisis del entorno social.....	51
1.3.1 Demografía	52
1.3.2 Distribución edad	52
1.3.2 Densidad poblacional	53
1.4 Análisis del entorno tecnológico.....	55
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	57
2.1 MATRIZ INDUSTRIAL.....	64
2.2 MATRIZ EFAS	66
2.3 ANÁLISIS FACTORES INTERNOS (IFAS):	69
2.4 MATRIZ DEL RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS (SFAS):	72
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	75
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	75
1.1 Tipo de servicio.....	75
1.2 Estructura organizacional actual	75
1.2 Análisis de la demanda	78
1.3 Análisis de la competencia	78
1.4 Análisis de proveedores.....	79
1.6 Análisis de precios.....	80
1.7 Análisis de la prestación del servicio	81
2. MODELO DE NEGOCIO	81
4. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE CAICEDONIA "COOTRACAICE LTDA."	82
3. AREA ADMINISTRATIVA.....	82

4. AREA FINANCIERA.....	82
5. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO.....	84
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	86
1. ÁREA PRODUCTIVA.....	86
2. ÁREA COMERCIAL.....	88
3. ÁREA ADMINISTRATIVA.....	89
4. ÁREA FINANCIERA.....	90
CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL.....	92
1. Estrategias.....	92
2. PLAN DE ACCIÓN.....	99
3. IMPACTO AMBIENTAL.....	102
4. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	107
CAPÍTULO VII. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	107
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	108
2. ÁREA FINANCIERA.....	109
3. TECNOLOGÍA.....	110
4. INFRAESTRUCTURA.....	110
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	111
1. CONCLUSIONES.....	115
2. RECOMENDACIONES.....	116
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
ANEXOS.....	121
Anexo 1 Encuesta a clientes y/o usuarios de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.	121
Anexos 2 Encuesta a conductores de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.	131
Anexos 3 Encuesta a colaboradores internos de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.	139

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Planteamiento del problema	13
Tabla 2. Procesos y resultados.....	29
Tabla 3. Población interna	31
Tabla 4. Población externa	31
Tabla 5. Clasificación de acuerdo al tipo de cliente.....	36
Tabla 6. Presupuesto.....	39
Tabla 7, Cronograma de actividades	40
Tabla 8. Demografía	52
Tabla 9. Densidad poblacional	53
Tabla 10. Análisis del sector.....	62
Tabla 11. Matriz industrial aplicada a la competencia intermunicipal.....	64
Tabla 12. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados .	65
Tabla 13. Matriz EFAS	67
Tabla 14. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados .	68
Tabla 15. Resumen EFAS	68
Tabla 16. Análisis IFAS	69
Tabla 17. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados	71
Tabla 18. Resumen IFAS.....	72
Tabla 19. Análisis SFAS.....	73
Tabla 20. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados	74
Tabla 21. Principales proveedores	80
Tabla 22. Matriz del perfil competitivo	84
Tabla 23. Plan de mejoramiento	92
Tabla 24. Plan de acción.....	99
Tabla 25. Plan de acción ambiental	103
Tabla 26. Organigrama para el seguimiento y control de las actividades propuestas	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de las cinco fuerzas de Michael Porter	20
Figura 2 marco espacial de la investigación	28
Figura 3 Organigrama Cootracaice	76
Figura 4 Cadena de valor	82
Figura 5. Proceso operativo	87
Figura 6. Seguimiento a los planes de mejoramiento	112

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a clientes y/o usuarios de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.	121
Anexos 2 Encuesta a conductores de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.	131
Anexos 3 Encuesta a colaboradores internos de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.	139

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES "COOTRACAICE LTDA" UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE.

RESUMEN

El presente plan de mejoramiento de la Cooperativa de TRANSPORTADORES DE CAICEDONIA "COOTRACAICE LTDA.", permitirá apreciar diversos factores externos e internos que hacen referencia a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de las cuales se conocerá el estado actual de la Cooperativa y de esta forma poder formular algunas estrategias mediante matriz FODA, las que después a su vez servirán de pauta para optimizar fortalezas y oportunidades, que puedan mitigar, equilibrar o eliminar debilidades y amenazas de la organización.

Así pues, para efectuar este plan de mejoramiento, primero se parte de un análisis del entorno donde es tenido en cuenta el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter y otras matrices como EFAS, IFAS Y SFAS, instrumentos que posibilitan la recolección de las variables que impactan a la Cooperativa en el mercado en sectores externos, en el desarrollo de sus actividades y demás situaciones que involucran el normal funcionamiento de la organización.

Lo más importante es que en el desarrollo de este proyecto se propone un plan de mejoramiento como herramienta imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos y de igual manera obtener una mejora continua.

Finalmente, se define un plan de acción, en el que se relacionan las acciones, tareas y metas a las que están comprometidas las áreas de la Cooperativa, de la misma manera se explicita la vigencia para su realización y los responsables de cada labor.

INTRODUCCIÓN

Todo diagnóstico organizacional es un proceso analítico, que permite conocer la situación real de la empresa, con el propósito de descubrir las causas de un problema y ofrecer soluciones. Dichas soluciones se denominan planes de mejora, los cuales se establecen a través de estrategias que construyen y fortifican una posición competitiva en el mercado, además de posibilitar un excelente desempeño financiero para lograr una mayor rentabilidad.

Por esa razón, es que la administración estratégica ha tenido cada vez mayor importancia en lo referente a la ejecución de procesos y procedimientos dentro de las organizaciones.

Por lo anterior, es que en el desarrollo de este trabajo se pretende diseñar un plan de mejoramiento a la Cooperativa de transportadores de Caicedonia "COOTRACAICE LTDA." la cual es una mediana empresa del sector de transporte terrestre, que tiene entre sus objetivos; prestar un excelente servicio e incrementar sus ingresos logrando a su vez ser competitiva. Esto es posible a través de la formulación e implementación de estrategias para cada una de sus áreas.

Así pues, con el presente plan de mejoramiento se estudiarán las variables internas de la Cooperativa y el entorno en el cual está inmersa, para de esta manera estar al tanto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que llevarán a establecer ciertamente cuáles son las necesidades de clientes y usuarios; evaluando estos aspectos se tendrá la base esencial para el mejoramiento organizacional en COOTRACAICE, que conlleve al logro de los objetivos y permanencia en el mercado.

CAPÍTULO I. ANTEPROYECTO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al realizar el diagnóstico a la Cooperativa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda." Se pudo observar algunos problemas que perjudican directamente a la empresa, de manera puntual nos referimos a que presenta un alto endeudamiento, bajos márgenes de utilidad, esto a causa de pocos controles en cuanto al manejo de dinero, así como tampoco existe una planeación estratégica adecuada, tiene nombramiento de cargos no importantes y no hay un clima laboral apropiado entre sus miembros, especialmente entre conductores, dado que se presentan riñas debido a las diferencias particulares.

Tabla 1. Planteamiento del problema

SÍNTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
1. Alto endeudamiento	➤ inadecuada administración anterior. ➤ Pocos controles en cuanto al manejo de dinero.	➤ Puede estar dada a cerrarse	➤ Aplicabilidad de un plan de mejoramiento
2. Bajos márgenes de utilidad.	➤ Disminución de los ingresos. ➤ La empresa no cuenta con recursos monetarios suficientes para auto sostenerse. ➤ Errores en el desarrollo de las diferentes actividades	➤ Se pueden llegar a generar pérdidas de dinero.	➤ Implementación de un plan de acción, en el cual se utilicen estrategias para mejorar los ingresos en la organización.
3. Planeación estratégica inadecuada.	➤ Falta de direccionamiento y sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.	➤ Desconocimiento de objetivos y metas claras por parte de los empleados de la empresa. ➤ Los funcionarios evadirán fácilmente responsabilidades.	➤ Es necesario que la empresa diseñe un plan estratégico para un mejor desempeño en toda la organización
4. Cargos innecesarios.	➤ No cuenta con área de recursos humanos para la adecuada administración del personal de la empresa.	➤ Estancamiento de procesos en la empresa. ➤ Pérdidas económicas.	➤ La empresa deberá prescindir de personal innecesario. ➤ Se deberá elaborar un manual de funciones en el cuál se creen las cartas descriptivas para cada puesto de trabajo, en las cuales se especifique además de los

			perfiles la asignación de funciones y responsabilidades para cada cargo dentro de la empresa.
5. No hay un clima laboral apropiado	➤ No cuenta con área de recursos humanos para intervenir en las discusiones que se presentan.	➤ Trastornos para la toma de decisiones en ausencia del representante. ➤ Se presentará estancamiento de actividades y procesos referentes al cargo. ➤ Mala prestación del servicio al cliente. ➤ Generación de mala imagen ante los clientes.	➤ El representante legal o gerente deberá nombrar una persona interventora con el fin de dar continuidad normal a las actividades de la empresa en los casos en que sea requerido y evitar disturbios. ➤ Brindar campañas de concientización y capacitación al personal. ➤ Contratar personal calificado e idóneo para el cargo, tener en cuenta las relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia. *Resumen de los problemas encontrados al realizar el diagnóstico. (Tabla 1)

1.1 Formulación del problema

¿Cómo contribuye el diseñar un plan de mejoramiento a la Cooperativa de transportadores "Cootracaice Ltda." Ubicada en el municipio de Caicedonia Valle con el fin de ser competitivo en el mercado?

1.2. Sistematización del problema

- ¿Cómo beneficia a la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." ubicada en el municipio de Caicedonia Valle, la elaboración de un diagnóstico estratégico?
- ¿Cómo el análisis del entorno interno y externo ayuda en el diagnóstico para el mejoramiento de la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA"?
- ¿De qué forma un plan de mejora en la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." incrementan su situación financiera?
- ¿Con qué fin se realizan los indicadores de medición que verifican el plan de mejora en la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA."?
- ¿Cómo hacer para que el presupuesto sea el apropiado para colocar en marcha las estrategias propuestas en el plan de mejoramiento para la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA"?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de mejoramiento para la Cooperativa de transportadores "Cootracaice Ltda." ubicada en el municipio de Caicedonia Valle.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico estratégico a la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." ubicada en el municipio de Caicedonia Valle.

- Analizar los factores internos y externos para trazar un plan de mejora en la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." ubicada en el municipio de Caicedonia Valle.
- Elaborar un plan de mejora en la cooperativa de transportadores "Cootracaice Ltda." ubicada en el municipio de Caicedonia Valle.
- Plantear indicadores de medición que verifiquen el plan de mejora en la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." ubicada en el municipio de Caicedonia Valle.
- Proponer un presupuesto para ejecutar el plan de mejora para la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." Ubicada en el municipio de Caicedonia Valle.

3. JUSTIFICACIÓN

Vivimos en una sociedad que requiere que mantengamos en contacto con los negocios, los cuales han ido cambiando constantemente exigiendo que las organizaciones se adapten y busquen estrategias para mantenerse en el mercado, además es necesario que cuenten con la capacidad de adaptarse a nuevos entornos, buscando siempre la satisfacción del cliente.

En la organización "Cootracaice LTDA." Se ha podido evidenciar que durante los últimos años no se han definido estrategias que alienten la mejora de la organización, lo que hace que no se encuentren preparados para los cambios que se presentan en el mercado y no permitan contribuir al crecimiento de la empresa, fomentando un mayor reconocimiento y un buen posicionamiento en el mercado.

Debido a los problemas presentados se decide llevar a cabo un plan de mejoramiento en la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA", Caicedonia- Valle del Cauca, ya que, a pesar de todas las ventajas competitivas que posee la organización, no se cuenta con estrategias que mejoren sus finanzas,

afectando así directamente sus ventas, sus ingresos y por ende su estabilidad en el mercado.

Es por esto, que se pretende demostrar todas las ventajas con las que cuenta la Cooperativa "Cootracaice LTDA", como una de las principales empresas transportadores que hay en el valle, ofreciendo sus servicios el municipio y las zonas aledañas siendo esta necesaria para la población en general, esto con el fin de lograr que los usuarios tengan conocimiento de esta y así mismo conseguir una visión favorable, acrecentando significativamente la demanda, para obtener así mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

Se hace necesaria la mejora continua de la Cooperativa en general, así como los lugares de despacho y terminal, ya que como se evidencia son estos los puntos principales de los usuarios para la prestación del servicio y punto de llegada por ellos mismos. Con el plan de mejoramiento se busca contribuir a que la organización pueda estar atenta a los cambios que se presentan y obtener un funcionamiento apropiado para su permanencia en el mercado. Se encamina hacerle entender a la Administración de la empresa los beneficios que podrá conseguir optando por llevar a cabo el plan de mejoramiento, ya que a través de este desarrollarán más beneficios y oportunidades.

Con el plan de mejoramiento se procura que la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." Tenga una progreso duradero, buscando la solución de los problemas encontrados y definiendo estrategias para facilitar el logro de los objetivos, al mismo tiempo lograr que se posicione mejor en el municipio y sus zonas aledañas y permitiendo que logre el desarrollo de sus procesos eficientemente.

3.1 Justificación teórica

El presente plan de mejora se ejecuta teniendo en cuenta que se deben realizar unas acciones correctivas en los distintos procesos y procedimientos propios de la

gestión organizacional, principalmente en cuanto a planeación estratégica, endeudamiento, márgenes de utilidad y clima laboral, a fin de garantizar la eficiencia y efectividad dentro de la Cooperativa, así mismo una excelente prestación del servicio y una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo. Para ello, se establecerán parámetros de medición, desde los cuales se posibilita la verificación en el cumplimiento de dicho plan, lo cual permite contrarrestar dichas falencias, poniendo todos los conocimientos administrativos en la realidad concreta de la empresa.

3.2 Justificación metodológica

Para el desarrollo de este plan de mejora se acude a visitas empresariales por parte de las estudiantes a las instalaciones, para realizar un diagnóstico participativo y conocer el manejo en las diferentes áreas y procesos que se llevan a cabo y así obtener una información general de su desempeño.

En las visitas empresariales se aplican diferentes entrevistas a la gerente, quien conoce la empresa en lo administrativo y financiero, lo cual contribuirá en la obtención de la información.

Se acude también a encuestas al personal vinculado con la Cooperativa, tanto en la parte administrativa hasta los conductores de los diferentes vehículos asociados a la empresa, de la misma manera, se hace necesaria una encuesta a los usuarios de los servicios de transporte urbano, intermunicipal y veredal, esto con el propósito de conocer aspectos internos y externos que contribuyan al mejoramiento de la organización.

Una vez aplicada la encuesta se analiza la información y los puntos más críticos en cuanto a lo administrativo y usuarios de la organización en los cuales es conveniente empezar a trabajar y aplicar el plan de mejoramiento en el corto, mediano y largo

plazo, aplicando matrices como la IFAS y EFAS que ayuden al diagnóstico de la organización y realizar un plan de acción.

Identificadas las variables internas y externas se analizan de nuevo por medio de la matriz SFAS para determinar cuáles son los problemas que más afecta la organización y poder trazar a nivel del entorno interno y entorno ambiental un plan de mejora con el fin de generar sostenibilidad en el tiempo a la organización, por último se interpretan y basado en un cronograma de actividades se plantea un plan de mejoramiento en el tiempo, al igual que la construcción de indicadores como herramienta de medición y adopción en la organización, con el fin de poder ser medibles en el tiempo por el personal a cargo siendo la forma de medir el cambio frente a la problemática encontrada.

3.3 Justificación práctica

Al realizar este plan de mejora se pretende contribuir positivamente en los procesos de la Cooperativa de Transportadores "Cootracaice LTDA". Solucionando las falencias que se presentan en la actualidad, principalmente la crisis financiera por la que atraviesa, permitiendo aportar al mejoramiento continuo de la organización.

El compromiso adoptado con este proyecto tendrá fines constructivos practico-empresariales aportando información y propuestas valiosas encaminadas a conseguir eficiencia y eficacia en el rendimiento de la cooperativa y que aporten a sus directivos una orientación que conlleve al progreso de la misma.

Con la elaboración de este plan de mejoramiento se pondrá como manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas como aplicar los conceptos obtenidos acerca de los procesos administrativos, elementos organizacionales con énfasis en la construcción de un presupuesto, proporcionando aportes significativos que servirán de apoyo o de base para estudios y trabajos posteriores que conciernan o tengan relación con planes de mejora.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco teórico

En el presente trabajo se tendrá en cuenta la teoría de Michael Porter, ya que en esta se estructuran las decisiones estratégicas y la intensidad competitiva en la organización para un mayor atractivo en el mercado, así mismo en la cooperativa se debe implementar las 5 fuerzas (figura 1), para contrarrestar las amenazas y buscar el posicionamiento y el éxito de la misma.

Figura 1. Diagrama de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. S/F. Disponible en: https://www.google.com.co/search?q=5+fuerzas+de+porter&espv=2&biw=1366&bih=662&source=lnms&tbn=sch&sa=X&ved=0ahUKEwj-ouvh7JfQAhVH32MKHaA8BQkQ_AUIBigB#imgsrc=XvMm86_CvMdqBM%3a

Cabe decir que es importante analizar a nivel mundial las diferentes teorías que fundamentan la presentación de planes de mejoramiento, tal como se evidencia un método que se utiliza frecuentemente por su sencillez y su practicidad; el **Kaizen**, que es aplicable en todos los niveles de la organización, fue desarrollado por los japoneses tras la segunda guerra mundial. Para aclarar más este método se define el concepto a continuación:

El Kaizen es un movimiento surgido en Japón como resultado de la necesidad del país del alcanzar y poder competir con el resto de naciones occidentales. Kaizen es lo opuesto a la conformidad y complacencia. El método Kaizen es un sistema de gestión que está orientado a la mejora continua de procesos en busca de erradicar todas aquellas ineficiencias que conforman un sistema de producción.¹

No solo a nivel mundial se ven reflejados los planes de mejoramiento, sino también a nivel nacional y regional. Debido a que se han visto muchos casos de estos, si se habla a nivel de Colombia se puede rescatar que han sido múltiples las organizaciones que han salido adelante gracias a planes de mejoramiento, por ejemplo: el DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO INFANTIL COLNIÑOS LTDA. Que se realizó en Bogotá en el año 2010, en el cual se buscó contribuir al mejoramiento del área administrativa.² Y a nivel regional se podría traer a colación; el PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN FENALCO VALLE DEL CAUCA, realizado en Santiago de Cali Valle del Cauca en el año 2013, donde se ayudó en lo referente a la gestión, la estructura y posicionamiento de la sección con objetivos y metas claras, enfocados en la visión del área con alto nivel competitivo y sostenibilidad.³

Así pues, se fueron diseñando formas de manejar las organizaciones cada vez avanzando más pero sin lograr algo contundente, ya que no tomaban mucho en cuenta o no se enfocaban por decirlo de alguna manera, en lo que implicaba un plan de mejoramiento como tal, pues a través de los años en los negocios se trazaban

¹ EL BLOG DE WORKMETER, "Optimiza la eficiencia de tu empresa: mejora continua de procesos". 2012. Disponible en: <<http://es.workmeter.com/blog/bid/246575/Mejora-continua-de-procesos-el-m-todo-Kaizen>>.

² AVILA GARZÓN, Marco Julián y DORRONSORO RODRÍGUEZ. Harold Alonso, "Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa productora de calzado infantil colniños LTDA". Trabajo de grado Administrador de Empresas. Bogotá D.C: Universidad de la Salle Facultad de ciencias de la Administración y contables. 2010. Disponible en: <<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2850/T11.10%20A55d.pdf?sequence=1>>.

³ PÁEZ ORTIZ, Gladys Viviana y DUQUE ARCE. Gustavo Adolfo. Plan de mejoramiento en el área de capacitación Fenalco Valle del Cauca. Trabajo de grado Administrador de negocios con énfasis en mercadeo. Cali. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2013. Disponible en: <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/1869/1/Plan_%20Mejoramiento_Capacitacion_Paez_2013..pdf>

metas limitadas, lo cual impide ver más allá del largo plazo, hasta descubrir que en el mundo actual existe una imperiosa necesidad de mejorar alcanzando niveles óptimos de calidad y así obtener una alta rentabilidad en los negocios, fue allí cuando expertos diseñaron muchos modelos de mejora continua.

Los planes de mejoramiento del sector público, especialmente en el sector transporte siempre han sido un reto para los mandatarios locales y regionales, quienes hacen grandes esfuerzos para mejorar la movilidad y lograr con ello mejores estándares de calidad de vida de sus habitantes.

De la misma manera en el marco del programa CIVITAS II (2005–2009) se implantaron varias medidas destinadas a mejorar la calidad del sistema de transporte público y hacerlo más atractivo. La información más relevante sobre la aplicación de estas medidas y de las experiencias de estas ciudades se resume en esta Policy Advice Note con el fin de apoyar e informar a los políticos locales y otros responsables de la toma de decisiones interesados en estas acciones.

Con el fin de hacer más atractivos los servicios de transporte público y, de paso, reducir el uso del coche, es conveniente que los municipios y las empresas de transporte público muestren interés por garantizar un servicio de gran calidad del sistema de transporte público mediante la implantación de las siguientes medidas, entre otras.

1. Ampliar y simplificar la red de transporte público, por ejemplo, mediante:

- el nuevo diseño de la distribución de la red;
- la mejora de la frecuencia y las horas de funcionamiento;
- la introducción de un transporte sensible a la demanda (DRT), es decir, un servicio de transporte público que sólo funcione previa petición, p. ej. los pasajeros llaman por teléfono al autobús.

2. Modernizar las infraestructuras (especialmente en los transbordos intermodales) y hacer más cómodo todo el trayecto en transporte público; por ejemplo, se puede:

- instalar servicios de espera de calidad (asientos, marquesinas, aseos).
- crear aparca-bicis seguros, servicios de aparcamiento disuasorio, sistemas de uso compartido de vehículos, etc.
- facilitar el acceso a las estaciones (p. ej. Pasos de peatones y bicicletas, señales, nuevo diseño de los espacios circundantes);

3. Mejorar la seguridad y protección en las estaciones, las paradas y los vehículos tanto de los pasajeros como de los conductores y de las infraestructuras; por ejemplo, se puede:

- aplicar una estrategia de seguridad, p. ej. instalando cámaras en las paradas y los autobuses;
- crear condiciones de mayor seguridad en las estaciones y alrededores (p. ej. Mejor iluminación);
- formar en materia de seguridad y protección, y sensibilizar a los conductores y pasajeros.

Si las empresas de transporte público mejoran la calidad de sus servicios, mejorará también la imagen de este modo de transporte, así como el número de pasajeros. Por ejemplo, en la ciudad CIVITAS II de Malmö (Suecia), se rediseñaron dos rutas principales de autobuses con las que se logró un aumento de pasajeros del 20% en los primeros cinco meses. Mejorar la accesibilidad para aumentar el número de pasajeros del transporte público no conlleva necesariamente mayores inversiones.⁴

Siguiendo con lo anterior, se ha podido notar que a lo largo de la historia se han establecido muchos métodos para mejorar los procesos en las organizaciones,

⁴ Civitas. Mejora de la calidad de los servicios de transporte público. 16 de Enero de 2013. Disponible en: <http://www.civitas.eu/sites/default/files/civitas_ii_policy_advice_notes_11_public_transport_quality_es.pdf>

incluso desde la época egipcia se planteaban y desarrollaban técnicas para que sus sistemas funcionen, sin embargo, con el pasar de los tiempos éstas ya no producían los mismos resultados, por lo que se hizo necesario pensar en nuevas maneras de mejorar el rendimiento de las empresas.

Para ejecutar el plan de mejoramiento de la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA.", se tendrá en cuenta un análisis del entorno y el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Este modelo de las cinco fuerzas de Porter, se utiliza para guiar los procesos en la Administración estratégica ayudando a realizar un análisis a las diferentes variables que afectan directamente a la Cooperativa en el mercado que se encuentra, permitiendo establecer algunos mecanismos para el buen desempeño de la organización.

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

También se tomaran como referencia los lineamientos descritos por la teoría de Kaizen que trata del mejoramiento continuo e involucra a todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta los operarios de primera línea. Se enfoca a la simplificación de procesos, conocimiento del comportamiento humano y la mejora de las personas, creatividad aplicada y calidad como primer objetivo.

Básicamente, lo que se pretende es generar una mejora continua, buscando una sostenibilidad en el tiempo acorde a una competencia nacional, regional y local en la Cooperativa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda." Dado que al realizar el diagnóstico se encontraron falencias que se están presentando y que

afectan directamente a la empresa; por lo tanto este trabajo le contribuirá en la medida en que aportará conocimientos y estrategias para que al ser aplicadas se pueda hacer frente a estos problemas y salir de ellos de la mejor manera, para esto se establecerán parámetros de medición mediante los cuales es posible verificar el cumplimiento del plan de mejora.

4.2 Marco conceptual

Eficiencia: relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.⁵

Sostenibilidad: Es la capacidad de permanecer. Calidad por la que un elemento, sistema o proceso, se mantiene activo en el transcurso del tiempo. Capacidad por la que un elemento resiste, aguanta, permanece.⁶

Planeación estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.⁷

Acrecentamiento: Aumento del tamaño, la cantidad o la importancia de algo.⁸

Direccionamiento: instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.⁹

⁵GERENCIE.COM. "Diferencias entre eficiencia y eficacia". 2015.

Disponible en: <<http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>>

⁶ SOSTENIBLE. S/F. Disponible en: <<http://sostenibleperdona.blogspot.com.co/p/que-es-sostenibilidad.html>>

⁷ DEFINICION.DE. S/F. Disponible en: <<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>>

⁸ WORDREFERENCE.COM. 2005. Disponible en: <<http://www.wordreference.com/definicion/acrecentamiento>>

⁹ GUSTAVO BELTRAN. 2009. Disponible en: <<http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>>

Viabilidad: es un concepto que toma relevancia especialmente cuando de llevar a cabo un proyecto, un plan o misión se trata la cosa, porque justamente refiere a la probabilidad que existe de llevar aquello que se pretende o planea a cabo, de concretarlo efectivamente, es decir, cuando algo dispone de viabilidad es porque podrá ser llevado a buen puerto casi seguro.¹⁰

IFAS: reduce las resistencias y debilidades internas de 8 de los 10 factores internos más importantes que enfrenta la administración.¹¹

EFAS: reduce las resistencias y amenazas externas de 8 de los 10 factores externos más importantes que enfrenta la administración.¹²

SFAS: es una matriz (por sus siglas en inglés, Strategic Factors Analysis Summary, Resumen del análisis de factores estratégicos) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS¹³

4.3 Marco legal

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las entidades gubernamentales que regulan el funcionamiento y la prestación del servicio de transporte de pasajeros, y de esta manera conocer y citar las leyes y reglamentaciones que se tienen en nuestro país para este tipo de actividades comerciales.

LEY 105 DE 1993 (DICIEMBRE 30)

¹⁰ DEFINICIÓNABC. S/F. Disponible en: <<http://www.definicionabc.com/economia/viabilidad.php>>

¹¹ Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. 2007. Pág. xxi Disponible en: <<http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASH0194/f741dade.d/ir/33990012.pdf;jsessionid=D4B227FD25D7A1B448C5730A7F00FAE9>>

¹² Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. 2007. Pág. xxi Disponible en: <<http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASH0194/f741dade.d/ir/33990012.pdf;jsessionid=D4B227FD25D7A1B448C5730A7F00FAE9>>

¹³ Cap. 6. Formulación de la estrategia: análisis de situaciones y estrategia empresarial. S/F. Disponible en: <<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/06.pdf>>

Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.¹⁴

LEY 336 DE 1996 (DICIEMBRE 20)

"Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte".

Artículo 1º-La presente ley tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del transporte público aéreo, marítimo, fluvial, férreo, masivo y terrestre y su operación en el territorio nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan.

Artículo 2º- La seguridad especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del sector y del sistema de transporte.

Artículo 3º- Reglamentado por el Decreto Nacional 3083 de 2007.

Para los efectos pertinentes, en la regulación del transporte público las autoridades competentes exigirán y verificarán las condiciones de seguridad, comodidad y accesibilidad requeridas para garantizarles a los habitantes la eficiente prestación del servicio básico y de los demás niveles que se establezcan al interior de cada modo, dándole la prioridad a la utilización de medios de transporte masivo. En todo caso, el Estado regulará y vigilará la industria del transporte en los términos previstos en los artículos 333 y 334 de la Constitución Política.¹⁵

DECRETO N° 1079 MAYO 26 DE 2015

¹⁴Alcaldía de Bogotá. Ley 105 de 1993. S/F. Disponible en:
<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>>

¹⁵ Alcaldía mayor de Bogotá. Ley 336 de 1996. Disponible en:
<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>>

"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte"¹⁶

DECRETO NÚMERO 171 DEL 5 DE FEBRERO DE 2001

"Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera".¹⁷

RESOLUCIÓN 3537 DICIEMBRE 12 DE 2000

"Por la cual se autoriza el cambio de servicio de particular a público para vehículos destinados al transporte especial y de turismo".

4.4 Marco espacial

El presente plan de mejoramiento se desarrollara en La Cooperativa de transportadores de "Cootracaice LTDA", ubicada en el municipio de Caicedonia, departamento Valle del Cauca, en la carrera 14 # 12-52.

Figura 2 marco espacial de la investigación



Fuente: Alcaldía de Caicedonia-Valle. División política de Caicedonia, 17 abril 2012. Disponible en: http://www.caicedonia-valle.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2086401

¹⁶ Acoltes. Decreto nº 1079 de 2015. 2015. Disponible en: <<http://www.acoltes.org/fotos/Image/archivos/decreto-1079-2015.pdf>>

¹⁷ Secretaría general de la alcaldía mayor de Bogotá, 2001. Disponible en: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4306>>

4.5 Marco temporal

El presente plan de mejoramiento se inició en el mes de febrero de 2.016 y se pretende culminar para el mes de octubre del mismo año; se pretenderá ir perfeccionándolo a medida que se vaya recopilando información, aplicando conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y con las debidas correcciones y recomendaciones de los diferentes docentes del programa junto con el asesor de proyecto.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Tabla 2. Procesos y resultados

PROCESOS	RESULTADOS
Tipo de investigación: descriptivo	Con este método se pudo recopilar y presentar sistemáticamente la información para dar una idea clara de la situación actual de la Cooperativa.
Método de investigación: inductivo	Nos permitió tener un orden lógico y organizado de la información obtenida. Dado que se obtuvieron conclusiones generales a partir de premisas particulares, al obtener la información de muestras tanto de la población interna como de la población externa,
Instrumento-técnica: trabajo de campo mediante encuesta, entrevista y observación directa.	Arrojo los problemas presentados en la Cooperativa, a través de los cuales se diseñó el plan de mejoramiento.

Análisis: por medio de tendencias y lluvia de problemas clasificadas en internas y externas.	Nos sirvió para organizar los problemas encontrados y clasificarlos según su nivel de severidad e ir filtrándolos para la construcción de las respectivas matrices.
Matrices: DOFA, IFAS, EFAS y SFAS, para interpretar de forma matemática las tendencias de las variables positivas o no.	Se logró identificar los limitantes de la organización y poder plantear opciones de mejora en el tiempo, con las que construimos un plan de mejoramiento.
Cronograma: Gantt	Herramienta muy útil para distribuir el tiempo de dedicación pronosticado para cada actividad y así poder cumplir con el tiempo previsto para el desarrollo del proyecto.
Presupuesto	Usado para mantener un control sobre las finanzas, en el cual se prevén gastos y recursos necesarios para la debida ejecución.
instrumento de medición y adopción: Indicadores	Verifican el plan de mejora en la Cooperativa. En la medida en que puedan ser medibles en el tiempo por el personal administrativo a cargo.

Fuente: Elaboración propia. *se muestra la metodología en los procesos y resultados obtenidos. (Tabla 2.)

La población objeto de la investigación está definida de la siguiente manera:

5.1 Población interna

Tabla 3. Población interna

DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE EMPLEADOS	CARGOS
Administrativo	8	• Gerente • Secretaria • Auxiliar de tesorería • Contadora • Revisora fiscal • Auxiliar contable • Abogado • Pasante del Sena
Ventas	18 (combustible, tiquetes)	• Despachadores (10) • Mecánicos (1) • Auxiliares de combustible (7)
Servicio	140 Conductores	• Urbanos (25) • Rurales (70) • Intermunicipales (45)
TOTAL	166 EMPLEADOS	

Fuente: Elaboración propia. *Se muestra el total de la población interna de la Cooperativa (Tabla 3)

5.2 Población externa

Promedio pasajeros diarios:

Tabla 4. Población externa

Intermunicipal	Urbanos	Rural
510	80	20

Fuente: Elaboración propia. *Indica el número aproximado de pasajeros diarios (Tabla 4)

Total pasajeros diarios N: **610**

5.3 Muestra

POBLACIÓN:

La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{Z^2 P * Q}{e^2}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza (95%)

P: Probabilidad de que ocurra (50%)

Q: Probabilidad de que no ocurra (50%)

e: Margen de error (5%)

N= Población

- **Para usuarios o clientes externos:**

De acuerdo a las estadísticas, los clientes potenciales que moviliza la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA" diariamente son en promedio el siguiente número de pasajeros: **610** en total, (intermunicipal, urbano y rural).

TOTAL POBLACION : 610

Por lo tanto 610 es la población que se toma para esta investigación:

Entonces, el tamaño de la muestra se obtiene de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025} = 384,16$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{610}} = 235,714$$

Ahora, se halla el porcentaje de pasajeros diarios:

$$\frac{\text{total de pasajeros diarios} * 100}{\text{total de población}}$$

$$\text{INTERMUNICIPAL} \frac{510 * 100}{610} = 83,60\%$$

$$\text{URBANO} \frac{80 * 100}{610} = 13,11\%$$

$$\text{RURAL} \frac{20 * 100}{610} = 3,278\%$$

Luego, el tamaño de la muestra (n) se multiplica por el porcentaje de pasajeros diarios para conocer cuántas encuestas se deben realizar a la población externa, así:

INTERMUNICIPAL (235,714)*(83.60%) = 196 encuestas

URBANA (235,714)*(13,11%) = 30 encuestas

RURAL (235,714)*(3,278%) = 7 encuestas

TOTAL DE ENCUESTAS población externa: **233** encuestas

- **Para clientes internos:**

De acuerdo a la información suministrada por la señora gerente Nubia Piedrahita, la población interna de la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA" se encuentra compuesta por **166** personas en total.

Entonces, el tamaño de la muestra se obtiene de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025} = 384,16$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{N}{n}}$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{166}} = 115,92$$

Ahora, se halla el porcentaje del personal por cada área de la Cooperativa:

$$\frac{\text{total de colaboradores internos} * 100}{\text{total de población}}$$

$$\text{área administrativa} \frac{8 * 100}{166} = 4,8\%$$

$$\text{área de ventas} \frac{18 * 100}{166} = 10,8\%$$

$$\text{área de servicios} \frac{140 * 100}{166} = 84\%$$

Luego, el tamaño de la muestra (n) se multiplica por el porcentaje del personal por cada área de la Cooperativa, para conocer cuántas encuestas se deben realizar a la población interna, así:

Área administrativa	(115,92)*(4.8%) =	5 encuestas
Área de ventas	(115,92)*(10,8%) =	12 encuestas
Área de servicios	(115,92)*(84%) =	<u>96 encuestas</u>
TOTAL DE ENCUESTAS población interna:		113 encuestas

5.4. CLASIFICACION DE ACUERDO AL TIPO DE CLIENTE

A continuación se presentará un resumen detallado del número de encuestas para la población interna como la externa:

Tabla 5. Clasificación de acuerdo al tipo de cliente

Población interna			Población externa		
Administrativo	8	4,8%	Pasajeros Intermunicipales	510	83,60%
Ventas	18	10.8%	Pasajeros urbanos	80	13,11%
Servicio	<u>140</u>	<u>84%</u>	Pasajeros rurales	<u>20</u>	<u>3,27%</u>
	166	100%		610	100%
n: 115			n: 235		
115*4,8% = 5 empleados			235*83.60% = 196		
115*10,8% = 12 empleados			235*13.11% = 30		
115* 84% = <u>96</u> conductores			235*3.27% = <u>7</u>		
Total de la muestra: 113			Total de la muestra: 233 encuestas a usuarios.		
encuestas a empleados y conductores.					

Fuente: Elaboración propia. *Indica la muestra de la población interna como externa para la realización de las respectivas encuestas (Tabla 5)

La empresa Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA." Tiene Personal vinculado a la empresa dividido en tres (3) departamentos, de la siguiente manera:

- En su parte administrativa: está conformada por ocho (8) personas; gerente, secretaria, auxiliar de tesorería, contadora, revisora fiscal, auxiliar contable, abogado y pasante del Sena.
- El departamento de ventas, al cual corresponden dieciocho (18) empleados, los cuales a su vez se dividen en la venta de combustible y de tiquetes; a la primera de estas, pertenecen ocho (8) personas: cuatro de ellos son fijos, tres son relevos y uno pertenece al engrasadero. En la venta de tiquetes se cuenta con cuatro (4) despachadores intermunicipales, solo uno (1) para taxis y finalmente cinco (5) despachadores para los vehículos rurales.

- El departamento de servicio cuenta con los señores conductores de los diferentes vehículos afiliados a la empresa, tanto para el servicio urbano, veredal e intermunicipal, 25, 70 y 45 respectivamente.

Para la recolección de la información interna se realizaron 113 encuestas en toda la cooperativa entre empleados y conductores, quienes muy amablemente nos proporcionaron los datos necesarios para el presente plan de mejoramiento.

5.5 Tipo de estudio

Este trabajo está basado en una investigación de tipo descriptivo ya que involucra la recolección de datos e información a través de un instrumento de encuesta para conocer la situación de la Cooperativa. Este tipo de estudio nos sirve para analizar los resultados de la investigación y se considera adecuado dentro de la investigación, ya que esto permitirá medir los resultados encontrados dentro cada una de las áreas de la organización.

5.6 Método de investigación

El método implementado durante el desarrollo de este proyecto de investigación es de carácter inductivo, ya que se obtendrán conclusiones generales a partir de premisas particulares, al obtener la información de muestras tanto de la población interna como de la población externa, todo con el propósito de ayudar a identificar la necesidad de la implementación de un plan de mejoramiento en la Cooperativa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice LTDA".

Este método nos permite tener un orden lógico y organizado de la información obtenida, lo cual se hace indispensable para el buen desarrollo del plan de mejoramiento propuesto y su posible implementación dentro de la empresa.

5.7 Fuentes

5.7.1 Fuentes primarias. Son aquellas de donde se obtiene información directa para la investigación, en este caso es la Cooperativa COOTRACAICE, para lo cual se realizó:

- Encuestas a clientes de todos los servicios (urbano, intermunicipal y rural) de la Empresa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda." (ver formato de encuesta anexo uno)
- Encuesta a conductores de la Empresa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda." (ver formato de encuesta anexo dos)
- Encuesta a los colaboradores de la Empresa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda." (ver formato de encuesta anexo tres)

5.7.2 Fuentes secundarias. Son aquellas que brindan información sobre el tema a investigar, no surgen de hechos o situaciones sino que las referencian. Para ello se acude a libros guías tales como:

- Protocolo Guía.
- Metodología de Méndez.
- Administración estratégica y política de negocios de THOMAS L. WHEELLEN, J. DAVID HUNGER.
- Bibliografías de casos similares de esta investigación.
- Columnas o artículos de manera científica.

5.8 Técnicas

Se aplicarán principalmente dos técnicas para esta investigación: la encuesta, por ser uno de los métodos más empleados en la investigación, además porque permite obtener información procedente de fuentes primarias, y la entrevista, la cual no solo es una valiosa herramienta para recopilar detalles e información y dar un diagnóstico más acertado, sino que permite analizarla buscando soluciones puntuales. Pero también se tendrá muy en cuenta la observación, ya q es una técnica que permite corroborar la veracidad de la información encontrada.

6. PRESUPUESTO

Tabla 6. Presupuesto

COSTOS GENERALES		Valor unitario	Valor total
420	FOTOCOPIAS	100	42.000
200	IMPRESIONES	200	40.000
9 meses	INTERNET	50.000	450.000
100	TELEFONIA CELULAR	100	10.000
	COMPRA MATERIAL DE CONSULTA	100.000	100.000
9 meses	ENERGIA	20.000	180.000
1	RESMA DE PAPEL	16.000	16.000
	REVISIÓN DE ESTILO Y REDACCIÓN	145.000	145.000
COSTO TOTAL PROYECTO		331.400	983.000

Fuente: Elaboración propia. *Indica el costo del presupuesto que se necesitó para la realización del proyecto de grado. (Tabla 6).

Tabla 7, Cronograma de actividades

[illegible]

[illegible]

Fuente: Elaboración propia. *Indica los tiempos establecidos para la realización del proyecto de grado. (Tabla 7).

CAPITULO II. RESEÑA HISTÓRICA

Las entidades de servicio tienen una dinámica en la que se puede leer y palpar su progreso y evolución.

La Cooperativa de transportadores de Caicedonia, Cootracaice, no es la excepción, y por eso, cuando en este 2015 arriba de los 50 años de su creación, es importante registrar el proceso evolutivo que la entidad ha tenido en estos años de servicio a la comunidad.

Según lo registrado por la historia hasta el año de 1994 no había en Caicedonia una empresa de transporte propia y el servicio era prestado por empresas de la ciudad de Armenia.

El movimiento de personas y carga se hacía, principalmente, entre nuestro Municipio y las vecinas, Armenia y Sevilla y como centro de llegada de productos para el comercio naciente estaba la Estación Caicedonia.

En 1944, se hizo un intento por conformar una empresa de transporte para movilizar la carga que llegaba a la Estación Caicedonia. Este intento fundacional no prosperó.

Por esa misma época, se reunieron varias personas dedicadas al transporte y fundaron lo que llamaron: La sociedad de motoristas de Caicedonia, cuyos afiliados eran los transportadores de la época. Además de organizar un modelo incipiente de transporte para el Municipio, una de las realizaciones a destacar fue la construcción, en el cementerio del Mausoleo de los Motoristas.

Como del desarrollo no se detiene, Caicedonia creció rápidamente y por lo tanto la demanda del servicio para el transporte de pasajeros y de carga también aumentó. Fue entonces cuando algunas personas decidieron formar la primera empresa de transportes. Fueron ellos: Luis Ernesto Arbeláez Gómez; Bernardo Mejía Botero y la señora Rosa Barahona de Triviño. La razón social que dieron a la empresa fue:

Transportes Burila Ltda, administrada por Jesús Campillo, ratificada mediante la escritura pública N°. 654 con fecha del 23 de octubre de 1945 y operaba con camiones y camperos.

La reciente entidad de transporte cubría las rutas; Armenia, Sevilla y la Estación Caicedonia, prestando el servicio para la movilización de pasajeros y de carga. Esta empresa operó durante 20 años.

En 1965, el señor Arbeláez, quien había comprado los derechos de transportes Burila Ltda. A los otros fundadores, cedió gratuitamente los derechos por él adquiridos sobre las rutas que transportes Burila tenía para que se fundara la Cooperativa de transportadores de Caicedonia, Cootracaice Ltda.

El primer gerente de Cootracaice, fue Julio Ernesto Arbeláez. La fecha de nacimiento de la empresa: 25 de noviembre de 1965 y el consejo de administración nombrado provisionalmente fue:

Julio Arbeláez, gerente; Jaime Arbeláez, suplente; Francisco Valencia, tesorero; Jesús Emerio Sánchez, suplente; Juan Quintero, auditor y Abel de Jesús Mejía como suplente.

De este tiempo hasta hoy, la entidad ha venido evolucionando hasta convertirse en una de las más importantes empresas en la centinela del Valle.

CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO EXTERNO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Análisis del entorno político

a) Reformas Tributarias

Ley 1607 de 2012: Creada por el presidente Juan Manuel Santos, en la cual se normatiza el impuesto a personas naturales, impuestos a las sociedades, reforma del impuesto al valor agregado (IVA), impuesto al consumo, ganancias ocasionales, y normas anti evasión y anti elusión.

Dentro de esta ley los puntos más relevantes son:

1. Impuesto a la renta para personas naturales. En este se hace una clasificación de las personas naturales como empleados y trabajadores por cuenta propia. Además presenta cambios en cuanto a que se considerarán como empleados aquellos profesionales que estén vinculados a empresas a través de la prestación de servicios, esto siempre y cuando no necesiten utilizar materiales especializados y que el 80% de sus ingresos sean obtenidos de su actividad. Dentro de este punto crea y especifica dos formas en las cuales se puede obtener la base gravable, el primera de ellas es el impuesto mínimo alternativo (IMAN) que aplica únicamente para personas naturales clasificadas como empleados y trabajadores independientes; y el impuesto mínimo alternativo simple (IMAS) que aplica para personas naturales clasificadas en las categorías de empleados y trabajadores por cuenta propia, siempre y cuando obtengan ingresos brutos en el respectivo año gravable inferiores a cuatro mil setecientas (4.700) UVT.

2. Impuesto sobre la renta para las sociedades. Especifica que el impuesto de renta baja de un 33% a un 25%, pero adicional se crea el impuesto para la equidad (CREE) que reemplaza a los parafiscales con una tarifa del 8% destinados a la financiación del SENA con un 1.4%, para el ICBF el 2.2% y el 4.4% para el

Sistema de Seguridad Social en Salud, por los próximos tres años tendrá un punto adicional del 1%, que serán destinados en un 40 % para financiar a instituciones de educación superior públicas, un 30 % para la nivelación de la UPC del régimen subsidiado en salud y el restante 30 % para inversión social en el campo.

3. Impuesto nacional a la gasolina y el ACPM. Este impuesto se liquidará para el caso de la gasolina corriente y el impuesto general al ACPM a razón de \$250 por galón, en cambio para la gasolina extra \$1.555 por galón.¹⁸

Si se habla de impuestos, es posible que sea una **amenaza** para cualquier tipo de empresa, dado que el no cumplimiento del pago de los mismos conlleva a las organizaciones a grandes multas, sanciones y quizá hasta el cierre definitivo del establecimiento comercial por evasión.

b) Legislación y protección ambiental

Ley 99 de 1993. Ley Ambiental General de Colombia. Decreto 1220 del 21 de abril de 2005: Establecido por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, con el objetivo de fomentar a la conservación y cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, además de preocuparse por impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, en los términos de la presente ley, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y el derecho de todas las personas a gozar de un medio ambiente sano protegiendo el patrimonio natural y la soberanía de la Nación.

En su artículo 3, da a conocer a la licencia ambiental como la autorización que otorga la autoridad ambiental competente para la ejecución de un proyecto, obra o

¹⁸Legis Colombia. Esta es la nueva Reforma Tributaria, Ley 1607 de 2012. Disponible en:<[http://www.tiendalegis.com/Noticias/esta es la nueva reforma tributaria ley 1607 de 2012.asp](http://www.tiendalegis.com/Noticias/esta-es-la-nueva-reforma-tributaria-ley-1607-de-2012.asp)>

actividad, que de acuerdo con la ley y los reglamentos pueda producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje.

La licencia ambiental contiene todos los permisos, autorizaciones y/o concesiones para el uso, aprovechamiento y/o afectación de los recursos naturales renovables, que sean necesarios para el desarrollo y operación de un proyecto, obra o actividad.

La ley también contempla los siguientes aspectos:

- Procedimiento para la obtención de la licencia ambiental.
- Solicitud por escrito a la autoridad competente
- Expedición de términos y referencias por parte de la autoridad para la expedición de la licencia.
- Radicación por parte de la autoridad para un diagnóstico ambiental al solicitante.
- Fijación de términos en la elaboración del documento.
- Modificación, cesión, suspensión o revocatoria, y cesación del trámite de la licencia ambiental, cuando se presenten variaciones de las condiciones existentes al momento de otorgar la licencia ambiental. Cuando al otorgarse la licencia ambiental no se contemple el uso, aprovechamiento o afectación de los recursos naturales renovables, necesarios o suficientes para el buen desarrollo y operación del proyecto, obra o actividad. Cuando se pretendan variar las condiciones de uso, aprovechamiento o afectación de un recurso natural renovable, consagradas en la licencia ambiental.
- Control y seguimiento, en el cual se verifica y monitorea la eficiencia y eficacia de las medidas de manejo implementadas. El cumplimiento de todos los términos, obligaciones y condiciones que se deriven de la licencia ambiental. Se corrobora cómo es el comportamiento real del medio ambiente y de los recursos naturales frente al desarrollo del proyecto. Se evalúa el desempeño ambiental considerando las medidas de manejo establecidas para controlar los impactos ambientales.¹⁹

¹⁹ Alcaldía de Bogotá. LEY 99 DE 1993. Disponible en:
<<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>>

Esta norma o licencia puede analizarse desde dos puntos de vista, es decir; puede considerarse como una **oportunidad**, ya que si la empresa la posee sería una ventaja competitiva en el mercado ya que genera confianza en aquellos que utilicen los servicios que presta, además de cumplir con lo reglamentado por el gobierno nacional. Mirándolo desde otro punto de vista puede ser una **amenaza**, por los altos costos en que deba incurrir la empresa para obtener la licencia

c) Leyes De Competencia

Ley 1340 de 2009. Norma de protección de la competencia en Colombia: Tiene por objeto actualizar la normatividad en materia de protección de la competencia para adecuarla a las condiciones actuales de los mercados, facilitar a los usuarios su adecuado seguimiento y optimizar las herramientas con que cuentan las autoridades nacionales para el cumplimiento del deber constitucional de proteger la libre competencia económica en el territorio nacional.

La protección que busca el Congreso de la República a través de esta ley son las prácticas comerciales como acuerdos, actos o abusos de dominio que puedan entorpecer el normal desarrollo de las actividades comerciales por parte de cualquier persona independiente de su naturaleza jurídica.

La aplicación de esta norma se da de manera general, es decir, es aplicable a todos los sectores y a todas las actividades económicas. A su vez la Superintendencia de Industria y Comercio, será quien vigilará su cumplimiento y aplicará las multas y sanciones pertinentes por infracciones a la norma.²⁰

Esta ley se presenta como una **oportunidad**, ya que permite sancionar a aquellas empresas que tengan competencia desleal en cualquier actividad. Se considera

²⁰ Camacol. Ley 1340 24 de julio de 2009. Disponible en:
<http://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/BD20100517051122.pdf>

también **oportunidad** porque obliga a cumplir las actividades del comercio de una manera legal y justa para todos.

d) Promoción de la actividad empresarial.

Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento: Ley que por medio del Viceministerio de desarrollo empresarial adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia buscan apoyar los procesos de emprendimiento en el país, asesorar al Ministerio en la formulación de las políticas del sector administrativo y desarrollar la estrategia de desarrollo empresarial, de productividad y competitividad.

El gobierno nacional busca también implementar esta ley en todos los establecimientos educativos en este país para promover el espíritu emprendedor en todos los estudiantes para que sean personas capacitadas para innovar y generar bienes y servicios dirigidos a competencias empresariales.

Con los rápidos cambios socio-económicos y los procesos de globalización, la Rama Legislativa del Estado Colombiano, siendo coherente con el Plan Nacional de Desarrollo y la urgente necesidad de cambio de actitud de los ciudadanos han promulgado la Ley 1014 de 2006, de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, con el propósito fundamental de reducir las tasas de desempleo y generar un desarrollo sostenible que involucre a todos los sectores sociales (Gubernamental, Privado y Sociedad Civil), en una articulación que trascienda en el ámbito nacional.²¹

Esta norma se convierte en una **oportunidad** para las empresas que pueden encontrar en el estado algún respaldo para apoyar su desarrollo competitivo evitando así el cierre de las fuentes de empleo y desarrollo regional.

²¹ Alcaldía de Bogotá. Ley 1014 DE 2006. Bogotá DC. 2006: disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924>

1.2 Análisis del entorno económico

a) Crecimiento Económico:

En el primer trimestre de 2016, el valor agregado de la rama Transporte creció en 1,8% respecto al mismo periodo de 2015. Este comportamiento se explica por el crecimiento de servicios de transporte por vía aérea en 10,4%; servicios complementarios y auxiliares del transporte en 3,8% y los servicios de transporte por vía terrestre en 1,7%.²²

b) Política De Desempleo:

Según el Dane en abril de 2016, la tasa de desempleo fue de 9,0% y estuvo acompañada por una alta tasa de participación de 64,6%. Por su parte, la tasa de ocupación se mantuvo alta y estable en 58,8%. (Las tasas de ocupación y participación en este mes fueron las segundas más altas de los últimos 16 años).

En abril de 2015, la tasa de desempleo se había ubicado en 9,5%. En el mismo periodo, la tasa de ocupación fue de 59,3% y la de participación de 65,5 %.²³

En el período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 21,8 millones, con un aumento de 0,6% respecto al período febrero - abril 2015. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 63,4% de la población ocupada. De otro lado, preocupa la pérdida de empleo en la industria (803%), en el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones. Esto se considera una **amenaza** ya que se notó una gran pérdida de empleo en la industria del sector transporte a principios del trimestre del 2016.

²² DANE. Boletín técnico. 2016. Disponible en:

<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim16_oferta_demanda.pdf>

²³ DANE. 2015. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>>

1.3 Análisis del entorno social

a) Distribución de ingresos

La distribución de ingresos es un factor esencial en el desarrollo económico y social de un país; en el caso de Colombia es notoria la brecha que va en aumento en cuanto a desigualdad; los pobres son cada vez más pobres, y los ricos son cada vez más ricos. Situación que se evidencia día a día en medios de comunicación, informes, observaciones directas, análisis de especialistas, y demás.

Así pues, estadísticas recopiladas y recientes, afirman que Colombia es el cuarto país más desigual en el mundo y el primero en América Latina en cuanto distribución de ingresos; lo que ocasiona a su vez que sea uno de los países con mayor índice de pobreza; de este hecho se despliegan grandes problemáticas; como por ejemplo, en una familia numerosa un joven alcanza estudios superiores, difícilmente los demás miembros lo pueden hacer, así mismo el número de madres solteras en nuestro país aumenta considerablemente; en su mayoría estas madres solteras pertenecen a estratos 1 y 2, personas que por su nivel de escolaridad no alcanzan a dimensionar la problemática que esto puede traer a sus hijos.

Además, expertos economistas afirman que la desigualdad es un problema esencialmente político; que afecta a diferentes regiones del país, como ejemplo tenemos que, la suma del PIB para los departamentos del Chocó, Amazonas, Arauca y Atlántico no alcanzan a igualar el PIB per cápita para Bogotá, lo que demuestra que, las inversiones en estas regiones del país no son suficientes para lograr el crecimiento adecuado; por el contrario Bogotá y Antioquia puntúan la lista con gran porcentaje de participación; sólo Bogotá en el sector servicios tiene un 36,8% de participación.

Con lo anterior y la realidad existente, difícilmente se podrá combatir la desigualdad y la pobreza, pues el 35% de los subsidios del gasto público van al 20% más rico de la población, cada día la brecha de ingresos para las familias de zona rural se

amplía más frente a la familia de la zona urbana, si el gobierno sigue aumentando los impuestos y no ofrece apoyo a las regiones más necesitadas, si no se apoya a la formación profesional, todas estas desventajas hacen que nuestro país pierda oportunidades de crecimiento y que se pueda mejorar la calidad de vida de cada uno de los Colombianos. ²⁴

1.3.1 Demografía ²⁵

Tabla 8. Demografía

Tasa de crecimiento	1.04 % (2015 est.)
Tasa de natalidad	16.47 nacimientos/1.000 habitantes (2015 est.)
Tasa de mortalidad	5,4 muertes/1.000 habitantes (2015 est.)
Tasa de migración neta	-0,64 migrante(s)/1.000 habitantes (2015 est.)

Fuente: elaboración propia.*Muestra porcentaje de la demografía en Colombia (tabla 8).

1.3.2 Distribución edad ²⁶

0-14 años: 24,94% (5.967.860 masculina / femenina 5688106)

15-24 años: 17,81% (4.234.564 masculina / femenina 4087134)

25-54 años: 41,71% (9.653.094 masculina / femenina 9841546)

55-64 años: 8,62% (macho 1885481/2141618 hembra)

De 65 años: 6,93% (macho 1349613/1887712 hembra)

²⁴ Semana. Desigualdad extrema. Bogotá DC. 2011. Disponible en:

<<http://www.semana.com/nacion/articulo/desigualdad-extrema/236705-3>>

²⁵ Central Inteligente Agency. Demografía Colombia. S/F. Disponible en:

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>>

²⁶ Central Inteligente Agency. Demografía Colombia. 2015. Disponible en:

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>>

1.3.2 Densidad poblacional²⁷

Tabla 9. Densidad poblacional

Fecha	Población	Hombres	Mujeres	Densidad
2014	47.662.000	23.535.505	24.255.888	42
2013	47.121.000	23.321.551	24.020.812	41
2012	46.582.000	23.101.390	23.779.628	41
2011	46.045.000	22.874.593	23.531.853	40
2010	45.510.000	22.640.899	23.277.202	40
2009	44.979.000	22.400.477	23.015.799	39
2008	44.451.000	22.153.646	22.748.014	39
2007	43.927.000	21.900.511	22.474.136	38
2006	43.406.000	21.641.200	22.194.544	38
2005	42.889.000	21.375.976	21.909.660	38
2004	42.368.000	21.104.742	21.619.415	37

Fuente: Datos macro S/F. *indica la variación poblacional por años (tabla 9).

Educación

Desafortunadamente, Colombia ha sido catalogada como una de las peores naciones calificadas, según las pruebas que se realizaron a casi medio millón de jóvenes en la llamada prueba PISA, realizada en el año 2013, donde la principal

²⁷ Datosmacro.com. Colombia población. 2014. Disponible en:
<<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>>

materia a evaluar fue las matemáticas, y donde Colombia ocupó el puesto 61 entre 65 países evaluados.²⁸

Se podría decir que es consecuencia de que la educación no es tomada con la debida importancia, que el gobierno está enfocándose en otros aspectos.

En la educación influyen muchos aspectos, como: Las infraestructuras, los docentes, tipo de colegio (público o privado), jornadas escolares, nivel de ingresos familiares, nivel académico de los padres, estratificación, etc.

Desafortunadamente en Colombia sólo puede tener acceso a la educación superior aquel que “pueda”; es decir aquel que tenga los recursos suficientes para lograr cubrir el valor de una matrícula académica.

Para el año 2011, de 4.236.000 jóvenes entre los 17 y 21 años, sólo 1.494.000 tuvieron la oportunidad de ingresar a la educación superior, cubriendo un 35,3% de la esta población; niveles muy por debajo de países latinoamericanos como Chile y Uruguay.²⁹

Sin embargo, pese a todo lo anterior, es reconfortante conocer datos más actuales, donde se evidencia la preocupación de muchos entes por tratar de mejorar la situación. Es así como se tienen resultados esperados, es decir la calidad de la educación en el país está mejorando significativamente, así se declara en el índice sintético de calidad educativa, pues las metas propuestas para 2017 no solo se alcanzaron sino que se superaron antes de tiempo y se sigue apuntando en la mejora continua.³⁰

²⁸ El Tiempo. ¿Por qué es tan mala la educación en Colombia? BOGOTÁ DC. 2014. Disponible en: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13570938>>

²⁹ Semana. BOGOTÁ DC .Colombia en el último lugar de la educación. 2014. Disponible en: <<http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-en-el-ultimo-lugar-de-las-pruebas-pisa/382250-3>>

³⁰ EL ESPECTADOR. Calidad de la educación en Colombia mejoró significativamente. BOGOTÁ DC. 2016. Disponible en: <<http://www.elspectador.com/noticias/educacion/calidad-de-educacion-colombia-mejoro-significativamente-articulo-625008>>.

1.4 Análisis del entorno tecnológico

a) Nuevos Productos y Desarrollo:

La movilidad sostenible es un tema que se origina a través de la preocupación por los inconvenientes medioambientales y sociales; principalmente la contaminación del aire y efectos en la salud de las personas, debido a que en la actualidad todos los buses de transporte público utilizan diésel como combustible y aunque los buses diésel son la opción más barata, en el mercado existen alternativas tecnológicas más limpias que el diésel con disponibilidad comercial inmediata, este es el caso de las tecnologías de buses híbridos y eléctricos, denominadas como limpias por sus bajos niveles de emisiones. Los buses híbridos combinan un motor convencional de combustión interna con un sistema de propulsión eléctrico, en particular la tecnología híbrida ha estado en el mercado desde hace varios años y existen flotas de buses en varias ciudades. Dicha tecnología se ha desempeñado de acuerdo a lo esperado, generando ahorros cercanos al 30% en el consumo de combustible. Por otra parte, la tecnología de buses eléctricos se encuentra en un estado más temprano de comercialización. Se considera como una **oportunidad** en el sector transporte ya que la tecnología híbrida es un buen complemento para los vehículos y por ende una innovación para el sector.³¹

b) Gasto Gubernamental en Investigación:

Proveer al país de una infraestructura que cumpla criterios de conectividad, accesibilidad e intermodalidad ha sido la gran apuesta de este Gobierno para alcanzar los niveles de competitividad deseados.

Programa de Concesiones 4G La Cuarta Generación de Concesiones es el programa de infraestructura vial más grande de la historia del país que le permitirá desarrollarse aceleradamente y ser más competitivo para enfrentar los retos del

³¹ Banco Interamericano de Desarrollo. Programa de Financiamiento para La Transformación Tecnológica Del Sistema Integrado De Transporte Público De Bogotá. 2014. Disponible en: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38049380>>

comercio internacional. Consiste en más de 40 nuevas concesiones que cubren aproximadamente 7.000 km y representan una inversión alrededor de \$47 billones.

La Cuarta Generación de Concesiones será una fuente de generación de empleo en el sector rural con el fin de entregar a los colombianos vías de primera calidad al final de ésta década, llevando desarrollo y trabajo a 24 departamentos y generando más de 215.000 empleos directos y 144.000 empleos indirectos durante la etapa de construcción, reduciendo la tasa de desempleo en el largo plazo en 1%.

La Cuarta Generación de Concesiones generará un efecto multiplicador en la economía elevando el PIB en 1,5% durante los años de construcción y en el largo plazo producirá un crecimiento potencial en el PIB, pasando del 4,6% al 5,3%. Adicionalmente a través de este programa se construirán alrededor de 141 km de túneles y 150 km de viaductos.

Actualmente, se encuentra el 51,9% de la red vial nacional en buen estado y se espera pasar al 62% al finalizar el año 2018, permitiendo ahorros en tiempo y costos de operación.

Entre los retos para los próximos años en materia de transporte público, se tienen:

- Incrementar en 13 puntos el porcentaje de viajes realizados asociados a movilidad activa en los sistemas de transporte urbano, pasando de 27% al 40% al finalizar el gobierno.
- Intervenir 54 kilómetros de Infraestructura vial para sistemas de transporte urbano.
- Operación total de Transcaribe – Cartagena.
- Búsqueda de alternativas para de la reducción de prácticas como: mototaxismo, paralelismo del transporte público convencional.
- Aumentar la migración a modos no motorizados (fenómeno positivo).
- Implementación y operación de los Sistemas Estratégicos de Transporte

Público – Ciudades Amables en Pasto, Armenia, Santa Marta, Popayán, Sincelejo, Montería y Valledupar.

- Expedir el Conpes de política pública de movilidad.
- Generar infraestructura para atender las necesidades de movilización alrededor de un entorno urbano más amable y accesible.
- Disminuir los tiempos de recorrido hacia los aeropuertos y estaciones férreas que a futuro movilicen pasajeros.
- Integrar los sistemas con los servicios intermunicipales en los accesos a las grandes ciudades modalidades.
- Incentivos al uso de modos no motorizados. Adecuación de infraestructura segura para peatones y ciclistas.
- Migración a tecnologías limpias.
- Promover la integración modal de estos modos con los sistemas de transporte urbano desarrollados en el país.³²

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Para analizar el sector se recurre a las cinco (5) fuerzas de Michael Porter, es decir se establecen las condiciones en el entorno de:

- La Amenaza de nuevos participantes
- La Rivalidad entre empresas existentes
- La Amenaza de productos sustitutos
- El Poder de Negociación de los compradores
- El Poder de Negociación de los proveedores

³² MINTRANSPORTE. 2015. Disponible en:

<file:///C:/Users/CRISTIAN/Downloads/Informe_Gestion_MinTransporte_2015_v2.pdf>

La amenaza de nuevos participantes:

Para ampliar la competitividad en los mercados se presiona a un país a ajustarse y ofrecer, confiabilidad y flexibilidad a la hora de brindar el mejor servicio, situación que se logra a través de estrategias que beneficien a ambas partes, por ende se analizaran oportunidades y amenazas que lleguen al sector:

Para analizar el mercado de nuevos participantes, el transporte de pasajeros por carretera, es significativo, pues actualmente compiten dentro del mercado más de 500 empresas del sector transporte con considerables diferencias y estructuras, Durante el primer trimestre de 2016, el parque automotor para el transporte urbano de pasajeros en las áreas de cobertura contó en promedio con 34.484 vehículos en servicio cada mes, registrando una reducción de 6,6% con respecto al mismo período de 2015. Por su parte, el número de pasajeros transportados fue 963,3 millones, presentando una disminución de 0,8%. ³³

Para el cumplimiento de los estándares que se requieren en el parque automotor se debe llegar a la calidad del servicio para certificar oportunamente la seguridad de los usuarios, sin embargo cuando se incumplen estos estándares se pondrá en riesgo el usuario y bajara la calidad de la empresa y entrara a participar la competencia, los usuarios buscarán nuevas alternativas para viajar y así disminuirá el flujo de usuarios en la empresa.

De igual manera también entra otro factor de amenaza para bajar el flujo de pasajeros, ya que dentro de los habitantes de la ciudad o del país se encuentra la necesidad de adquirir vehículo por ende bajara la oferta de usuarios y rendimientos económicos.

³³ DANE. Boletín técnico. 2016. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/bol_transp_ltrim16.pdf>

Uno de los datos más reveladores que arrojó la encuesta es que en el último año se ha perdido la batalla en contra del uso del carro particular y la moto. Su dependencia se incrementó en 6 puntos, pasó del 13 % (2014), al 19 % (2015).³⁴

La rivalidad entre empresas existentes:

El sector de Transportes en el municipio no es altamente competitivo puesto que en Caicedonia existe solo una empresa que se considera como competencia: Transportes Expreso Palmira, que se encuentra aliada con Expreso Palmira, que no es de Caicedonia, y transporta de Caicedonia - Pereira, y Caicedonia - Cali, de igual manera se considera como otra competencia para la Cooperativa Cootracaice LTDA.

Entre estas empresa transportadoras existen rivalidades estratégicas como los precios, servicios, publicidad, tecnología, etc., para competir con estas se deben elaborar estrategias de diferenciación con la idea de atraer y conservar los clientes, y que busque la exclusividad en el mercado partiendo de la lealtad, posicionamiento y mejorando las necesidades del mercado, siendo esto una oportunidad para ser más competitivos en el sector.

La amenaza de productos sustitutos:

Para el transporte de pasajeros existe una amplia gama de vehículos, donde se pueden encontrar desde el más antiguo e incómodo hasta el más avanzado y confortable; sin embargo, se podría afirmar que estos no tienen producto sustituto, por lo tanto se puede considerar como una oportunidad y un parte de tranquilidad para la empresa, ya que se sabe que los clientes no tienen opción de productos sustitutos.

³⁴ EL TIEMPO. Pese a medidas del Distrito, sigue en aumento uso del carro particular. BOGOTÁ DC. 2015. Disponible en: < <http://www.eltiempo.com/bogota/transito-en-bogota-bogotanos-usan-mas-el-transporte-particular-que-el-publico/16397781>>

Sin embargo se encuentra una pequeña amenaza cuando se hace referencia al transporte informal; como lo son los vehículos particulares y se utilizan como otra alternativa para los usuarios. Ya que para los últimos años ha aumentado considerablemente el transporte particular ya sea carro, moto o bicicleta.

El poder de negociación de los compradores:

Esta hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la empresa para obtener buenos precios; sin antes resaltar que esto depende mucho del mercado en el que se está. Normalmente suele pasar que los compradores siempre tienen mayor poder de negociación frente a los vendedores.

Para el caso de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda, el poder de negociación de sus clientes o usuarios se hace casi nulo; ya que estos tienen muy pocas opciones de transporte en la población; la empresa cuenta con gran número de vehículos y por lo tanto la ruta de los mismos es continua, lo que indica una oportunidad para la empresa.

Del mismo modo para el transporte intermunicipal la empresa cuenta con oportunidades, ya que el precio de sus pasajes es muy similar a los de la competencia, lo que permite a la fidelización de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores:

La buena relación con los proveedores es un factor fundamental para toda empresa independientemente de la actividad a la cual se dedique, en este caso en particular, la empresa Cootracaice mantiene una muy buena relación con sus proveedores, lo que le genera grandes beneficios y oportunidades a la hora de requerir los aceites y lubricantes para los diferentes vehículos que conforman la Cooperativa.

De esa buena relación y manejo de los proveedores por parte de las empresas, se genera un factor de suma importancia, que es el otorgamiento de créditos a largo y

mediano plazo que deben ser aprovechados por las empresas, ya que se convierte en una gran oportunidad de negocio en la cual ambas partes salgan beneficiadas.

Tabla 10. Análisis del sector

Análisis DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- Antigüedad en el sector - Considerable número de clientes y usuarios - Suficiente cantidad de vehículos en el parque automotor - Principal Cooperativa de transportes de servicio tipo urbano, intermunicipal e interveredal. - Variedad de vehículos para la prestación del servicio en diferentes terrenos - Precios competitivos - Puntualidad de horarios para cubrimiento de rutas - Servicio de abastecimiento de combustible a través de su propia estación de servicio - Bajo nivel de accidentalidad de los vehículos - Revisión técnico-mecánica del parque automotor - Experiencia de los conductores - Los empleados saben que su labor es primordial en la Cooperativa - La representante legal desempeña adecuadamente sus funciones. - El trato recibido por parte de los superiores hacia los empleados es adecuado.	- La empresa no ejerce un control con respecto a la vinculación de trabajadores. - Se presentan desacuerdos entre los conductores de la Cooperativa. - falta de control vehicular - no existe mecanismo de control de pasajeros - la infraestructura de los puntos despachadores son muy pequeñas - La empresa no cuenta con un área de recursos humanos - necesidad de capacitaciones en cuanto a relaciones interpersonales. - La mayoría de los empleados no conocen ni la misión ni la visión de la Cooperativa - cuenta con poco personal calificado y especializado en labores asignadas - no cuenta con tecnología avanzada. - se carece de participación entre miembros. - Poco reconocimiento a empleados - Las condiciones físicas del lugar son regulares para los despachadores y los vendedores de la bomba de gasolina. - Algunos empleados se rehúsan a realizar planes de mejora, porque son tradicionales y no aceptan cambios. - Estructura organizacional no definida - No cuenta con un manual de funciones y procedimientos para cada cargo. - Carece de programas de capacitación para los empleados.

		- La empresa no tiene establecido como prestar servicio adecuado a personas con discapacidad
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
- Aumento de la población - Reconocimiento en el municipio y a nivel regional - Satisfacción de los usuarios hacia la empresa. - Aumento de los precios en otras empresas de transporte. - Aumento de los clientes - Tradición de la empresa en el municipio de Caicedonia y alrededores. - No tiene competencia directa	- Aprovechar la creciente de la población para aumentar el número de vehículos. - Establecer nuevos canales de transporte hacia otras ciudades y municipios. - Realizar alianzas estrategias con otras empresas transportadoras para aumentar la cobertura de viajes.	- Contratar personal capacitado y con experiencia en las diferentes tareas establecidas por la cooperativa. - Realizar debidas capacitaciones al personal sobre las relaciones personales. - Invertir en mecanismos de control de pasajeros para así tener vigilancia en los ingresos recibidos. - Invertir en la reparación y mejora de las instalaciones. - Definir un manual de funciones para cada área de trabajo. - Establecer la misión y visión para un mejor reconocimiento.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
- Surgimiento de nuevas empresas en el municipio. - Mal estado de las vías, especialmente de las veredas. - Competencia desleal dentro del sector transporte. - Aumento de compra de vehículos particulares - Aumento del precio en los combustibles - Aumento de tarifas en los peajes	- Aprovechar el tiempo en el mercado para seguir brindando un buen servicio y que este sea favorable para los usuarios. - Crear un ambiente de confianza y profesionalismo, con el objetivo que los usuarios se sientan persuadidos por el servicio. - Realizar proyectos para ser estudiados por la alcaldía para el debido arreglo de las vías. -	- Demostrar la calidad y profesionalismo de los servicios que se ofrecen, por medio del servicio al cliente, con enfoque al servicio, compromiso social y empresarial. - Enseñarle a los clientes internos todo lo relacionado con la empresa para que tengan sentido de pertenencia con esta. - Implementar nueva tecnología para de esta manera enfrentar la competencia. - Incentivar al equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia. *Diagnostico interno y externo (tabla 10).

2.1 MATRIZ INDUSTRIAL

A continuación se realiza un análisis de la matriz industrial, para lo cual se hace la comparación de los factores claves de éxito para el sector transporte. Para este análisis se seleccionaron dos empresas que consideramos son las que más competencia le generan a Cootracaice en el servicio intermunicipal.

Para el análisis del servicio intermunicipal se tuvo en cuenta la empresa Expreso Palmira, que tiene asignada la ruta hacia la ciudad de Armenia, Pereira y Tuluá, Cali siendo esta una de las principales para la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA".

MATRIZ INDUSTRIAL EMPRESAS COOTRACAICE Y EXPRESO PALMIRA.

Tabla 11. Matriz industrial aplicada a la competencia intermunicipal.

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO (1)	VALOR (2)	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA EXPRESO PALMIRA	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA EMPRESA EXPRESO PALMIRA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA COOTRACAICE	CALIFICACIÓN PONDERADA DE LA EMPRESA COOTRACAICE
1. Ofertas en los pasajes	0,07	3,0	0,21	2,0	0,14
2. Publicidad	0,01	3,5	0,035	1,0	0,06
3. Tecnología avanzada	0,13	4,0	0,52	1,0	0,1
4. Renovación parque automotor	0,12	4,0	0,48	3,0	0,36
5. Infraestructura de locales	0,07	3,0	0,21	2,0	0,14
6. Buen servicio al cliente	0,12	4,0	0,48	4,0	0,48

7. Motivación y capacitación al empleado	0,11	3	0,33	2,0	0,22
8. Puntualidad en horarios de salida para los vehículos	0,10	4,0	0,4	4,5	0,45
9. Seguridad para los pasajeros	0,15	4,0	0,6	5,0	0,65
10. Precio de los tiquetes o pasajes	0,12	4,0	0,48	5,0	0,6
TOTAL	1,00		3,75		3,2

Fuente: Elaboración propia. *Muestra los factores claves de éxito y las calificaciones de las empresas expreso Palmira y Cootracaice (tabla 11).

Tabla 12. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10 ed. Pearson, pág. 92.

De acuerdo al contenido de la matriz, se puede concluir lo siguiente: ambas empresas con respecto a su calificación ponderada se encuentran en un nivel más alto del promedio mínimo de la industria. Teniendo mejor calificación la empresa Expreso Palmira.

La empresa Expreso Palmira obtuvo mejor calificación en los siguientes factores: ofertas, esta es una empresa que realiza constantemente ofertas y rebajas en los pasajes para atraer más pasajeros.

En el factor publicidad, ambas empresas tienen calificación baja, porque ninguna de las dos maneja ningún tipo de publicidad.

Expreso Palmira en cuanto a la renovación del parque automotor, porque constantemente realiza reposición de vehículos.

Su infraestructura es mejor, dado que en todas las ciudades donde presta servicios tiene oficinas o locales en buenas condiciones. Lo mismo no sucede con Cootracaice dado que en el municipio que presta sus servicios los locales no son muy buenos.

Cootracaice no tiene estipulado ningún tipo de incentivo a sus empleados, además no realiza capacitaciones a sus colaboradores.

La cooperativa Cootracaice LTDA, presenta una mayor calificación en factores como la seguridad, basándonos en los niveles de velocidad que aplican los conductores.

Los precios que actualmente maneja Expreso Palmira están por debajo de la Cootracaice. Como uno de los fuertes de Cootracaice es el cumplimiento de los horarios.

2.2 MATRIZ EFAS

Análisis de factores externos **(EFAS)**: En esta matriz se reducirán las resistencias y amenazas externas de los factores más importantes que enfrenta la administración en la Cooperativa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda".

Tabla 13. Matriz EFAS

FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES				
O1 Tradición de la empresa en el municipio de Caicedonia y alrededores.	0.10	4.0	0.4	Genera confianza en los usuarios
O2 Reconocimiento en el municipio y a nivel regional	0.09	5.0	0.45	Buena imagen ante el público
O3 No tiene competencia directa	0.08	4.0	0.32	Ventaja organizacional
O4 Aumento de la población	0.07	3.0	0.21	Generación de empleo, crecimiento de la empresa y aumento de clientes
O5 Satisfacción de los usuarios hacia la empresa	0.10	4.0	0.4	Buen servicio prestado.
AMENAZAS				
A1 Surgimiento de nuevas empresas en el municipio	0.15	2.0	0.3	Menos rentabilidad por disminución de clientes.
A2 Competencia desleal dentro del sector transporte	0.12	2.3	0.276	Discusiones y mala imagen de la Cooperativa
A3 Aumento de compra de vehículos particulares	0.11	2.5	0.275	Disminución de clientes
A4 Aumento del precio en los combustibles	0.09	2.0	0.18	Baja utilidad en los ingresos

A5 Aumento de tarifas en los peajes	0.09	3.0	0.27	Afectación a la economía por altas tasas.
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.081	

Fuente: Elaboración propia. *Análisis de los factores externos EFAS (tabla 13).

Tabla 14. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10 ed. Pearson, pág. 98.

De acuerdo con los factores externos evaluados en la matriz, se puede deducir que la Cooperativa de Transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda.", se encuentra en el mínimo de calificación promedio industrial.

Al observar las mayores calificaciones dadas a la empresa en cuanto a sus oportunidades y amenazas tenemos lo siguiente:

CALIFICACIÓN DE ACUERDO A LA PONDERACIÓN REALIZADA EN EFAS COMO RESUMEN DE LO PRIORITARIO

Tabla 15. Resumen EFAS

OPORTUNIDAD	CALIFICACIÓN N	CALIFICACIÓN PONDERADA
Reconocimiento en el municipio a nivel regional	5.0	0.45
Tradición de la empresa en el municipio de Caicedonia valle	4.0	0.40

AMENAZA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Aumento de tarifas en los peajes	3.0	0.27
Aumento de compra de vehículos particulares	2.5	0.275

Fuente: Elaboración propia. *Resumen de factores externos (tabla 15).

2.3 ANÁLISIS FACTORES INTERNOS (IFAS):

En esta matriz se reducirán las resistencias y debilidades internas de los factores más importantes que enfrenta la administración en la Cooperativa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda".

Tabla 16. Análisis IFAS

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
FORTALEZAS				
F1 Antigüedad en el sector	0.08	4.0	0.32	Genera confianza en los usuarios
F2 Considerable número de clientes y usuarios	0.08	3.0	0.24	Razón de existencia de la Cooperativa.
F3 Suficiente cantidad de vehículos en el parque automotor	0.07	4.0	0.28	Disponibilidad constante de vehículos.
F4 Principal Cooperativa de transportes de servicio tipo urbano, intermunicipal e interveredal	0.06	4.0	0.24	La población en la zona urbana como rural tiene acceso al servicio de transporte.

F5 experiencia de los conductores	0.08	5.0	0.4	Reduce riesgos de accidentalidad.
F6 Precios competitivos	0.09	4.0	0.36	Se maximizan los ingresos y por ende los beneficios
F7 representante legal desempeña a cabalidad sus funciones.	0.08	5.0	0.4	Consecución de logros esperados.
DEBILIDADES				
D1 Carece de manuales de funciones y procedimientos para cada cargo	0.08	1.0	0.08	Errores en los procesos por desconocimiento
D2 Se presentan desacuerdos entre los conductores de la Cooperativa.	0.08	2.0	0.16	Mala imagen y atención a los usuarios
D3 no existe mecanismo de control de pasajeros	0.08	2.0	0.16	Carencia de pronóstico de ingresos.
D4 Estructura organizacional no definida.	0.07	1.0	0.07	No existen niveles jerárquicos y de autoridad
D5 La empresa no cuenta con un área de recursos humanos	0.07	2.5	0.175	Se dificulta el manejo del personal
D6 cuenta con poco personal calificado y especializado en labores asignadas	0.08	2.8	0.224	Fallas por desconocimiento de algunos aspectos de la labor.

CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.109	

Fuente: Elaboración propia. *Análisis de factores internos IFAS (tabla 16).

Tabla 17. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10 ed. Pearson, pág. 130.

Luego de realizada la matriz IFAS se procede a realizar un análisis de los aspectos internos considerados los más importantes, los cuales deben ser tenidos en cuenta dentro de la Cooperativa para el normal desarrollo de las actividades dentro de la misma.

Así pues, considerando los factores internos evaluados en la matriz, se puede observar que la Cooperativa se encuentra en el rango de 3 a 4, lo que indica que la calificación supera el promedio, debido a que el resultado arrojado es de 3,109. Es un resultado bajo alrededor de 3 donde se evidencia la necesidad de un buen plan de mejora para la organización.

Ahora bien, de acuerdo con las mayores calificaciones obtenidas en las fortalezas y debilidades se tiene lo siguiente:

CALIFICACIÓN DE ACUERDO A LA PONDERACIÓN REALIZADA EN IFAS COMO RESUMEN DE LO PRIORITARIO

Tabla 18. Resumen IFAS

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Experiencia de los conductores	5.0	0.4
Antigüedad en el sector	4.0	0.32
DEBILIDADES	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
cuenta con poco personal calificado y especializado en labores asignadas	2.8	0.224
No existen mecanismos de control de pasajeros	2.0	0.16

Fuente: Elaboración propia *Resumen de factores internos (tabla 18).

2.4 MATRIZ DEL RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS (SFAS): Cooperativa de transportadores de Caicedonia "Cootracaice Ltda."

En esta matriz se concentrarán los factores generados en las tablas EFAS e IFAS en 8 factores estratégicos más importantes que enfrenta la empresa, los cuales a su vez se convertirán en la base para generar alternativas y recomendaciones para el buen desempeño organizacional.

Tabla 19. Análisis SFAS

FACTORES ESTRATÉGICOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	DURACIÓN			COMENTARIOS
				PALZO CORTO	PALZO MEDIANO	PALZO LARGO	
F4 Principal Cooperativa de transportes de servicio tipo urbano, intermunicipal e interveredal	0.11	4.0	0.44	X			La población en la zona urbana como rural tiene acceso al servicio de transporte.
F5 experiencia de los conductores	0.09	4.0	0.36			X	Reduce riesgos de accidentalidad.
D2 Se presentan desacuerdos entre los conductores de la Cooperativa.	0.15	2.0	0.3	X			Mala imagen y atención a los usuarios
D3 no existe mecanismo de control de pasajeros	0.15	2.0	0.3		X		Carencia de pronóstico de ingresos.
O1 Tradición de la empresa en el municipio de Caicedonia y aledaños.	0.14	3.0	0.42			X	Genera confianza en los usuarios
O2 Reconocimiento en el municipio y a nivel regional	0.16	3.0	0.48			X	Buena imagen ante el público
A3 Aumento de compra de	0.12	4.0	0.48		X		Disminución de clientes

vehículos particulares							
A5 Aumento de tarifas en los peajes	0.08	3.0	0.24		X		Afecta la economía por altas tasas
CALIFICACIONES TOTALES	1.00		3.02				

Fuente: Elaboración propia *Resumen de análisis de factores estratégicos (tabla 19).

Tabla 20. Escalas para calificación de la empresa e interpretación de resultados

Rango	Calificación
1 a 2	Malo
2 a 3	Por debajo del promedio
3	Promedio industria
3 a 4	Por arriba del promedio
4 a 5	Sobresaliente

Fuente: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10 ed. Pearson, pág. 141

Para la elaboración de la matriz SFAS se toman los factores más representativos para la empresa y que fueron analizados en las matrices IFAS y EFAS lo cual arrojo los siguientes resultados:

Como **fortalezas** más destacables de la Cooperativa se tienen: que es la principal empresa de servicio tipo urbano, intermunicipal e inter veredal, factor que favorece en gran medida a la organización porque ofrece un servicio completo de movilidad en el sector y por lo tanto es reconocida entre las diferentes poblaciones de tipo urbano y rural. Además de ello sus conductores cuentan con experiencia de más de 15 años en su gran mayoría, lo que reduce el riesgo de accidentalidad y al mismo tiempo genera confianza entre los usuarios.

En cuanto a las **debilidades** se tiene que se presentan desacuerdos entre los conductores de la Cooperativa, lo que conlleva a riñas constantes afectando el clima laboral de los mismos y dañando la buena imagen de la empresa. Tampoco cuenta con un mecanismo de control de pasajeros el cual indique con mayor exactitud los ingresos.

Siguiendo el orden tenemos las **oportunidades**, dentro de las cuales se destacan: la tradición de la empresa en el municipio de Caicedonia y aledaños, puesto que lleva más de 30 años operando en el sector y por ende el reconocimiento entre sus habitantes, incluso hasta nivel regional ya es muy nombrada.

Finalmente al hablar de **amenazas**, una muy latente sería el aumento de compra de vehículos particulares, lo que disminuiría en gran medida el número de pasajeros y la empresa se vería muy perjudicada. Además, puede darse el aumento de tarifas en los peajes que también sería perjudicial para la Cooperativa.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES "COOTRACAICE LTDA", es una sociedad cuya actividad principal es la prestación del servicio público terrestre automotor de pasajeros (intermunicipal, veredal y urbano), y como segunda actividad el comercio al por menor de combustible para automotores esto debido a que posee su propia estación de servicio (ACPM, gasolina), lavadero, engrasadero, montallantas, Venta de aceites, filtros, lubricantes y parqueadero.

1.1 Tipo de servicio

Cootracaice ofrece servicios de transporte público terrestre de pasajeros intermunicipal, veredal y urbano. Compra y venta de combustibles y derivados del petróleo. Así como la prestación de diferentes servicios como lavadero, engrasadero, montallantas, venta de aceites, filtros, lubricantes y parqueadero.

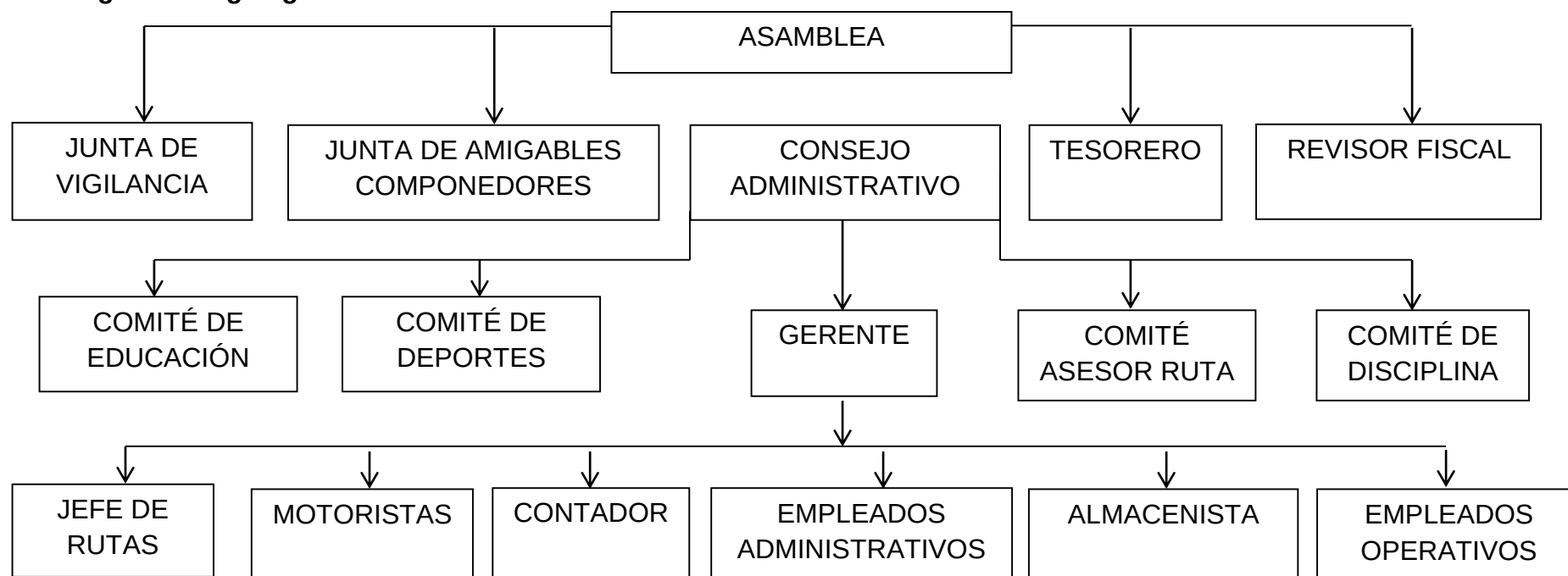
1.2 Estructura organizacional actual

Cooperativa de transportadores de Caicedonia limitada

"COOTRACAICE LTDA"

NIT. 891.900.392-7

Figura 3 Organigrama Cootracaice



Fuente: Cooperativa Cootracaice.

La cooperativa Cootracaice LTDA, cuenta con un organigrama mal estructurado donde no se están definiendo muy bien las áreas de trabajo lo cual afecta notablemente a la empresa ya que se dificulta realizar un control más eficiente en cada una de las operaciones que se realizan en ella.

A continuación se detallarán las falencias encontradas en:

- **Manuales de funciones:**

En la empresa se presenta ausencia de manuales de funciones debidamente establecidos de acuerdo al cargo.

- **Infraestructura de locales:**

Cootracaice LTDA, no cuenta con una infraestructura adecuada para la atención de los clientes en la venta de pasajes, se habla en particular de los puntos de atención, ya que la empresa no posee locales u oficinas adecuadas para la atención de los usuarios en estos lugares.

- **Nivel de tecnología en los vehículos:**

En el sector transporte uno de los factores más importantes a tener en cuenta al utilizar este tipo de servicio es la seguridad que se le brinda a los pasajeros como también a los diferentes vehículos afiliados a la empresa. Para ello actualmente las empresas de transporte están implementando dentro de sus vehículos dispositivos que permitan conocer la ubicación de los mismos en tiempo presente con el fin de brindar una mayor seguridad tanto a usuarios como a conductores. En la cooperativa Cootracaice, se confirmó que este tipo de tecnología aún no se encuentra implementada en su totalidad dentro de ella, también que solo algunos vehículos poseen el dispositivo de control de velocidad.

1.2 Análisis de la demanda

Caicedonia Valle es un municipio que se encuentra en un punto intermedio entre zonas industriales del país, como Cali y Medellín; 172 y 296 kms, respectivamente.

Esta ubicación le facilita un ágil intercambio comercial y regional con los municipios de Armenia, Sevilla, Tuluá, en donde opera actualmente, contando con un flujo considerable y constante de pasajeros. La demanda hacia el servicio de transporte intermunicipal se da generalmente porque la mayoría de la población caicedonita viaja a la ciudad para acudir a citas médicas, así mismo a realizar diferentes tipos de trámites, o incluso a adelantar estudios de diferente índole.

En cuanto a la movilidad urbana e interveredal, se sabe que es generada porque el municipio es bastante grande, debido a que cuenta con una extensión de 219 km², dentro de la cual es necesario el constante servicio de transporte con la finalidad de movilizar a la población en general.

1.3 Análisis de la competencia

La cooperativa de transportadores COOTRACAICE LTDA, tiene como competencia directa en cuanto al servicio intermunicipal a la empresa EXPRESO PALMIRA que es de Cali, con la cual comparte las rutas a nivel intermunicipal. La empresa de transportes Expreso Palmira posee una ventaja frente a Cootracaice, porque tiene autorizadas cuatro rutas hacia las ciudades de Pereira, Armenia, Tuluá y Cali, siendo la ruta de Cali una de las más fuertes, además de contar con oficinas en gran parte de los municipios del Valle y las ciudades de Armenia y Pereira lo cual la hace muy competitiva.

La empresa Expreso Palmira no cuenta con un parque automotor en el municipio, solo cuenta con un local de despacho de las busetas en la terminal. En cuanto a esto Cootracaice tiene ventaja, pues es mayor el número de vehículos que conforman su parque automotor.

Frente a esta empresa Cootracaice Ltda tiene desventaja porque Expreso Palmira tiene operación nacional hacia diferentes ciudades del país, mientras que Cootracaice que también es de operación nacional por ahora solo maneja la ruta hacia la ciudad de Armenia y Tuluá.

Cootracaice tiene como ventaja frente a esta empresa el reconocimiento de la comunidad por su amplia trayectoria en el sector y además por ser fundada en el municipio, lo cual pesa mucho a la hora de utilizar los servicios.

1.4 Análisis de proveedores

Cootracaice es una cooperativa muy reconocida en el municipio, reconocimiento que le ha facilitado el trabajo como empresa transportadora intermunicipal, urbana y rural.

Es una empresa que se caracteriza por la buena relación con sus proveedores. Cootracaice considera la posibilidad de buscar diversas ofertas, debido a que cada proveedor maneja diferentes opciones de crédito, marcas y servicios.

Seguidamente se relacionan los proveedores más representativos y con las cuales Cootracaice Ltda.

Trabaja de la mano para la adquisición de vehículos, repuestos, lubricantes y combustible.

Tabla 21. Principales proveedores

EMPRESA PROVEEDORA QUE PROVEE	PRODUCTO O SERVICIO
BIOCOMBUSTIBLES	Combustible
COOPERATIVA DE CAFICULTORES CAICEDONIA	Lubricantes
DISTERPEL	Lubricantes
DISTRICOL	Lubricantes
LOPEZ ALVAREZ Y CIA	Lubricantes
LUBRIFIL DE OCCIDENTE	Lubricantes
MANUEL ALBERTO RÍOS GARCIA	Filtros
OMAR PEREZ GALLEGO	Papelería
ORLANDO GONZALEZ BUSTAMANTE	Lubricantes
SANDRA LUCIA HENAO ARCILA	Lubricantes
SURTIACEITES ESPINOSA	Lubricantes
UCA YALI	Lubricantes

Fuente. Elaboración propia. *Relación de proveedores (tabla 21).

1.6 Análisis de precios

Desde el punto de vista del servicio intermunicipal, la fijación del precio para la prestación del servicio de transporte terrestre automotor para pasajeros en Colombia es libre, esto fue determinado a través de la Resolución 3600 del 9 de mayo de 2001 del Ministerio de Transporte, en la cual se establece la libertad de tarifas para la prestación de este servicio.

Para lo anterior, las empresas de transporte de pasajeros deberán realizar y conservar los estudios o análisis de costos realizados para el cálculo de la tarifa del pasaje. Dentro de esa estructura de costos las empresas transportadoras deberán

tener en cuenta el uso de las terminales de transporte, el seguro de los pasajeros y el valor que se destinará para la reposición del automotor.

Es importante mencionar que la resolución 9900 de 2002, es aquella en donde se establecen las tarifas mínimas para la prestación del servicio público de pasajeros por carretera. La cual es regulada por la Superintendencia de puertos y transporte.

1.7 Análisis de la prestación del servicio

La cooperativa de transportadores COOTRACAICE LTDA, ofrece los servicios de transporte público en la modalidad de urbano, intermunicipal e interveredal. Para ello tiene dispuestos dos puntos en los cuales se encuentran ubicados los vehículos para la debida prestación del servicio.

En el caso del servicio interveredal, los camperos se encuentran ubicados en la plaza central del municipio (sector galería) a donde deben acudir todas aquellas personas que requieran el servicio. Para la modalidad intermunicipal los automotores se encuentran ubicados en el terminal de transporte del municipio, donde los usuarios encuentran taxis, colectivos, microbuses y busetas. En el caso del transporte urbano, se encuentran ubicados en el centro del municipio y algunos puntos clave como la terminal de transporte y hospital.

2. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio está basado en la estrategia de control por ventas de tiquetes. Como estrategias para lograr este modelo de negocio la empresa aplica lo siguiente:

- **Tiqueteadoras en puntos estratégicos:**

Esta táctica opera en el servicio de transporte intermunicipal y es aplicado en los colectivos, microbuses y busetas que recogen pasajeros en la ruta que están cubriendo. Para esta labor la empresa tiene destinadas unas personas que se ubican en puntos estratégicos donde los usuarios acostumbran esperar la salida de los vehículos. Con esta estrategia se busca expedir tiquete al pasajero y que el dinero de estos pasajes sea recaudado por la empresa.

4. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE CAICEDONIA "COOTRACAICE LTDA."

Figura 4 Cadena de valor

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: opera en municipios y veredas aledaños, pero solo tiene sede propia en el municipio de Caicedonia, posee un parqueadero, lavadero, almacén y estación de servicios.				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: carece de buenos procesos en cuanto a reclutamiento y selección del personal, debido principalmente que no cuenta con un manual de funciones bien estructurado. No existen programas de capacitación para los empleados.				
COMPRAS Y ABASTECIMIENTO: buena relación con proveedores, clientes y usuarios				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA: no cuenta con los suficientes recursos tecnológicos, los vehículos carecen mecanismos de control y seguimiento, no existe una página web oficial.				
LOGÍSTICA DE ENTRADA Recepción y abastecimiento de combustibles y lubricantes	PROCESOS -Control de inventario -Mantenimiento preventivo a vehículos y revisión tecno mecánica. -Presentación de informes de ley a la superintendencia de puertos y transporte y al ministerio de transporte.	LOGÍSTICA DE SALIDA -Cumplimiento de horarios de salida de los vehículos. -Llegada oportuna de usuarios a su lugar de destino.	MARKETING Y VENTAS -Oferta a estudiantes por medio del carnet estudiantil. -Venta directa de tiquetes. -	SERVICIO -Buena imagen para los clientes. -Seguridad en la prestación del servicio

Fuente: Elaboración propia. *Cadena de valor recomendada (figura 4).

Análisis cadena de valor

- **Logística de entrada**

En esta parte se abordan las actividades que describen los procesos relacionados con el funcionamiento dentro de la empresa para el buen desempeño de la misma, los cuales tienen que ver con la recepción y abastecimiento de combustibles y lubricantes para los carros asociados a la cooperativa y para el buen servicio a los usuarios.

- **Procesos**

Aquí se encuentran las actividades llevadas a cabo por la empresa para mantener un control sobre el desarrollo normal de la cooperativa como: el control de inventario, mantenimiento preventivo a vehículos y revisión técnica mecánica y la presentación de informes de la ley a la superintendencia de puertos y transporte al ministerio de transporte, así mismo como la seguridad de los usuarios que pueden verse afectados por algún inconveniente presentado en las carreteras.

- **Logística de salida**

En esta actividad se encuentra el resultado obtenido luego del desarrollo de los procesos concernientes a la finalidad de la empresa así como la buena prestación del servicio como el cumplimiento de horarios de los vehículos y la llegada oportuna de los usuarios a su lugar destino.

- **Marketing y ventas**

Son las actividades regularmente realizadas por la empresa como la venta de los tickets en los puestos autorizados por la cooperativa y los descuentos que se les hacen a los estudiantes y la venta de combustibles y lubricantes en el punto de venta.

- **Servicio**

Es la imagen que refleja la empresa antes los usuarios del servicio de transporte como la seguridad, la aceptación y reconocimiento de parte de la población.

5. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Para elaborar la matriz del perfil competitivo se toman la empresa más representativa del municipio como empresa Expreso Palmira, para compararla con la empresa Cootracaice, la siguiente tabla presenta los resultados de los factores ponderados:

Tabla 22. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	PESO	COOTRACAICE		EXPRESO PALMIRA	
		CALIFIC.	PONDER.	CALIFIC.	PONDER.
Investigación y desarrollo	0,07	1,0	0,07	2,0	0,14
Calidad del servicio	0,20	2,0	0,40	3,0	0,60
Tecnología	0,10	2,0	0,20	3,0	0,30
Competitividad de precios	0,10	3,0	0,30	4,0	0,40
Experiencia	0,15	4,0	0,60	4,0	0,60
Participación en el mercado	0,10	2,0	0,20	4,0	0,40
Ubicación geográfica	0,15	3,0	0,45	2,0	0,30
Marca	0,08	2,0	0,16	2,0	0,16
Nuevos productos	0,05	4,0	0,20	2,0	0,10
TOTAL	1,00		2,58		3,00

Fuente: elaboración propia *Factores de éxito del perfil competitivo (tabla 22).

Al realizar la calificación de cada uno de los factores se obtiene el siguiente resultado:

En investigación y desarrollo se calificó teniendo cuenta el conocimiento con el que cuenta cada una de las empresas y la forma en que buscan mejorar el servicio prestado; en lo cual Expreso Palmira presenta una gran oportunidad frente a Cootracaice, dado que siempre busca estar atento a las necesidades de los usuarios.

Para la calidad del servicio se tuvo en cuenta la comodidad, estado de vehículos y el buen clima laboral entre los conductores, es así como metro obtuvo la mayor calificación.

El factor tecnología se realizó teniendo presente en cuanto a la posibilidad de acceder a WIFI y la tecnología utilizada en los vehículos. Es por esto que Expreso Palmira sobresale en este factor.

En cuanto a competitividad en precios, se considera según datos recopilados en encuestas, que es una fortaleza para la empresa Expreso Palmira, debido a que cuenta con los precios más bajos y la Cooperativa Cootracaice obtuvo una calificación inferior, dado que utilizó estrategia de precios para suplir algunos problemas financieros presentados al interior de la organización.

En el factor experiencia tomando como base el tiempo que llevan en el mercado se dio la misma calificación ya que las dos empresas llevan una larga trayectoria en el municipio.

En la participación en el mercado, sobresale la empresa Expreso Palmira, porque tiene más cobertura de rutas en la región, mientras que Cootracaice opera en zonas más cercanas a la localidad.

Al tener en cuenta la ubicación geográfica, obtiene mayor puntaje la Cooperativa Cootracaice, debido a que su sede principal se encuentra en este municipio y la empresa Expreso Palmira no cuenta con sede, ni parque automotor en este sector.

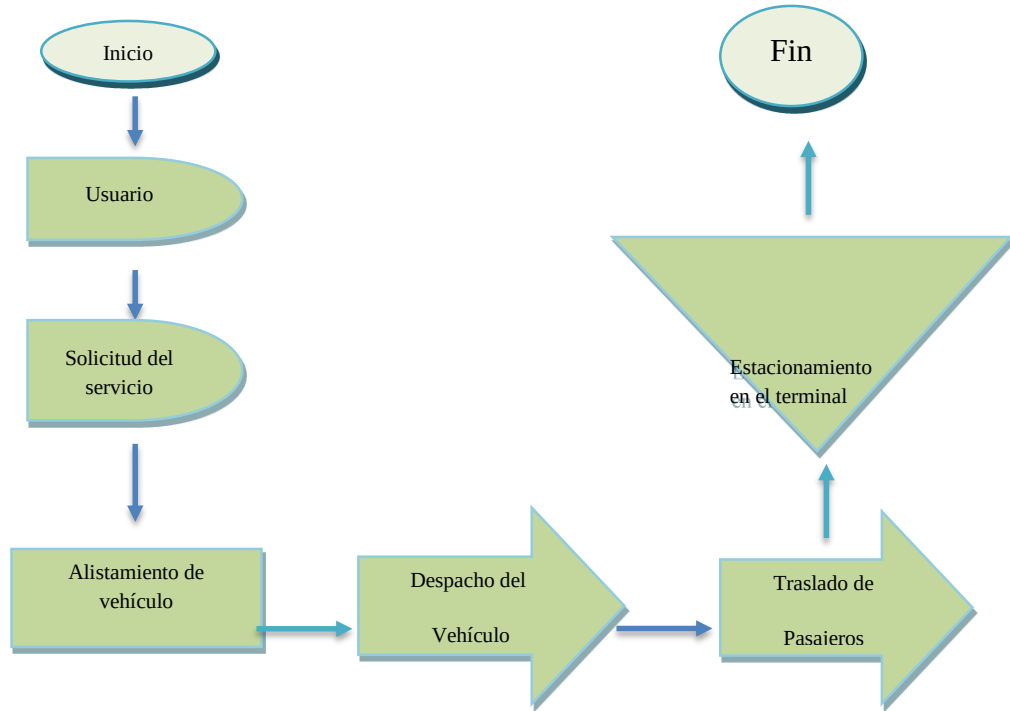
La marca no es tan relevante para este factor ya que el nivel de recordación normalmente se hace por tradición o por precios manejados en las empresas, por lo que se considera en igualdad de condiciones para la calificación.

Finalmente en el factor de nuevos productos de las dos empresas analizadas obtuvo mayor calificación Cootracaice teniendo en cuenta los servicios prestados solo en el municipio como lo son la bomba de gasolina, parque automotor, oficina principal y punto de venta de aceites y lubricantes, mientras que metro solo cuenta con un local de venta de tiquetes.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. ÁREA PRODUCTIVA

Para realizar todo lo concerniente al diagnóstico situacional interno, se emplearon fuentes de recolección de información como encuestas, (ver anexos), aplicadas a colaboradores internos como a clientes externos, la información obtenida se plasma mediante gráficas, posteriormente, se analiza detalladamente para detectar debilidades y fortalezas de la Cooperativa, las cuales a su vez se encuentran a lo largo del diagnóstico en todas las áreas de la empresa como se muestra enseguida:

Figura 5. Proceso operativo

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de las ventas está dada principalmente por la movilidad, es decir por el número de personas que utilizan el servicio tanto urbano, intermunicipal como interveredal.

Seguidamente se relata el proceso productivo de la COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CAICEDONIA "COOTRACAICE LTDA." Según la gráfica anterior:

- **Usuarios:** Son aquellos que hacen parte de los clientes externos, es decir personas que requieren del servicio de transporte brindado por la empresa.
- **Solicitud del servicio:** es cuando las personas se dirigen a los puntos de venta de los tiquetes con el fin de hacer uso del servicio.

- **Alistamiento de vehículos:** se refiere a la actividad que se hace antes de que el vehículo se disponga a prestar el servicio, se trata de una inspección en la cual se verifica el correcto funcionamiento y aseo respectivo.
- **Despacho de vehículos:** es la asignación de la ruta y destino que debe cumplir cada vehículo.
- **Traslado de pasajeros:** cumplimiento de la ruta estipulada para el correcto transporte de pasajeros a su destino.
- **Estacionamiento en el terminal:** el conductor debe estacionar el automotor en el sitio de llegada.

2. ÁREA COMERCIAL

Para realizar el diagnóstico en esta área, se aplicó una encuesta participativa a los diferentes usuarios, a través de la cual se obtuvo información respecto a lo que según ellos se presenta actualmente en la Cooperativa.

Dicha encuesta fue realizada en conjunto para todo tipo de usuarios, es decir; intermunicipal, municipal y rural.

La encuesta arroja resultados como los siguientes:

La mayoría de usuarios declara sentirse satisfechos con el servicio prestado por la Cooperativa "Cootracaice LTDA" y manifiestan usarlo constantemente, por razones como tradición, cumplimiento de rutas y accesibilidad.

3. ÁREA ADMINISTRATIVA

Para lo concerniente a esta área, se trabajó la población interna de la Cooperativa (colaboradores y conductores), vinculándolos a esta investigación principalmente a través de un diagnóstico de observación y también a través de una encuesta.

El diagnóstico de observación se realizó de la siguiente manera:

- Visitas a la empresa por parte de las encargadas de este proyecto, con el propósito de conocer las actividades y procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de la organización.
- Charlas con la Señora gerente María Nubia Piedrahita, dado que es una de las personas que mayor conocimiento tiene de la empresa en este momento y tiene proyecciones para enfrentar nuevos retos y procesos encaminados a mejorar problemas organizacionales.

La encuesta para los clientes internos arrojo información importante para esta investigación, lo más sobresaliente es:

Que la gran mayoría no conocen cual es la misión y visión de la empresa y la mitad de los colaboradores tampoco saben que es un manual de funciones.

De la misma manera los despachadores de tiquetes no están de acuerdo con la infraestructura de sus puestos de trabajo; declaran sentirse incomodos, por falta de espacio pero sobre todo por la falta de sanitario, razón por la cual les toca ausentarse de sus lugares de trabajo o esperar mucho para poder salir.

Es importante mencionar que los niveles académicos de dichos colaboradores internos no es muy alto, es decir, no existen muchas personas que hayan cursado la universidad, además se rehúsan a realizar planes de mejoramiento dentro de la empresa.

Continuando con el tema, se hace el análisis de la información que se obtuvo por medio de los conductores:

Quienes a nivel general llevan más de 15 años de experiencia conduciendo, aseguran tener conocimiento de la evolución que ha tenido la Cooperativa sin embargo no conocen manual de funciones ni plan estratégico de la misma, debido a que manifiestan no tener ningún tipo de contrato laboral ya que son contratados por los socios o son ellos mismos asociados a la empresa.

Por otro lado, la gran mayoría sostienen que se presentan riñas constantes entre compañeros y sugieren que se debería tener una persona encargada de talento humano en la organización.

También, se pudo detectar que es necesario implementar un control de pasajeros que denote más específicamente los ingresos para la Cooperativa.

4. ÁREA FINANCIERA

En esta parte se hizo un análisis por medio de entrevistas a la señora gerente de la Cooperativa Cootracaice Ltda. Por medio de las cuales se pudo obtener suficiente información en cuanto a este sector.

La empresa no cuenta con acciones ya que es una Cooperativa sin ánimo de lucro, lo que hace que las personas que quieran pertenecer a la empresa tengan que comprar un cupo y contar con un vehículo de su propiedad para afiliarlo a la cooperativa. El cual tienen derecho a cubrir las rutas que tiene autorizadas la empresa (Armenia, Sevilla y Tuluá), la ganancia se ve reflejado en el cubrimiento a estas rutas.

Los ingresos para la Cooperativa corresponden a la cuota diaria de administración que cada vehículo tiene que pagar, para cubrir los gastos de la misma y el sostenimiento del despacho de los vehículos.

Como información de primera mano se pudo conocer que la organización cuenta con una estación de servicios que pertenece a todas las personas asociadas que compran el cupo, y que tienen derecho a una parte de la estación, así como también a todos los activos de la Cooperativa.

En Cootracaice Ltda. El área financiera o contable la conforma el contador y un auxiliar contable que ayuda a agilizar las labores al contador, también cuenta con los servicios de un revisor fiscal.

Los pasivos que maneja la empresa son créditos con entidades bancarias. En cuanto al manejo de los créditos con los proveedores, la relación comercial se maneja fundamentalmente en la confianza y el desempeño de la empresa, por lo cual no se exigen garantías sino el compromiso de cumplir con la obligación adquirida. Normalmente los plazos establecidos para el pago de facturas son de 30 a 60 días de acuerdo con el valor y tipo de mercancía. Se cuenta con un programa contable sistematizado llamado Manager.

Para finalizar este análisis se pudo que la empresa cuenta con políticas financieras que permitan mejorar de manera notable el desempeño de la empresa en el sector, además carece de objetividad y proyección financiera bien establecida, falta control en el área operativa para mejorar los ingresos y evitar posibles fugas de dinero.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL

1. Estrategias

Tabla 23. Plan de mejoramiento

DEBILIDAD	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	PLAZO	INVERSION
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
La empresa no cuenta con un control respecto a la vinculación de trabajadores, se presentan desacuerdos entre los conductores de la cooperativa, no existe un	Realizar seguimiento a cada área, observando lo que se tiene y no se ha plasmado.	Establecer procesos que permitan el direccionamiento de la empresa de una	Contratación de profesionales para la realización de talleres y charlas sobre los siguientes temas: ✓ Imagen corporal ✓ Actitud positiva ✓ Actitud frente al proceso de cambio ✓ Administración del tiempo ✓ Atención al público ✓ Servicio al cliente	(# empleados capacitados / # de empleados empresa) X 100 (# de capacitaciones dictadas	M E D I A N O	
	Documentar todo lo que se realiza, con el fin de ejercer controles organizadamente y mejorar así los niveles de calidad.					
	Elaborar manuales de funciones para tener mayor control de las actividades que se deben desempeñar en la Cooperativa.					

área de recursos humanos, insuficiente capacitación para los conductores y empleados, no existe manual de funciones, estructura organizacion al no definida.	Diseñar un organigrama que se adecue a la Cooperativa de transportadores de Caicedonia, en el cual se definan puestos de trabajo, estableciendo al tiempo los niveles y líneas de autoridad.	manera eficiente.	✓ Trabajo en equipo	/# de capacitaciones programadas)X 100 (# documentos desarrollados /# documentos creados)X 100	TOTAL	\$3.000.000
	Crear un programa de capacitación permanente para todos los empleados de la empresa, basado en un diagnóstico de las necesidades que presentan los mismos.		Elaboración de formatos en los cuales repose la información del movimiento generado en la empresa cada día.			
	Incentivar y permitir la participación de todos los miembros de la Cooperativa con el fin de que puedan aportar ideas y contribuir al mejoramiento de la empresa y de sus procesos.		Elaborar las cartas descriptivas para cada cargo.			
	Contratar un jefe de recursos humanos para		Archivar y guardar la información diariamente en carpetas. Evaluar el desempeño de los empleados mínimo una vez al año.			

	la identificación de las necesidades que tiene la Cooperativa.					
AREA FINANCIERA						
Carece de planeación financiera, insuficiencia de objetivos claros, inexistencia de presupuesto.	Efectuar un análisis de los conceptos que integran los gastos de operación de la empresa.	Mejorar la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa.	Acceder a créditos blandos con las entidades financieras para solventar los problemas de liquidez.	(Ingresos recibidos / ingresos programados)X100	C O R T O	
	Elaborar presupuestos de ingresos y egresos para planear la disponibilidad de recursos en la empresa.		Presentar los informes financieros cada mes.	(gastos totales /Gastos operativos)X100		
	Realizar presupuestos periódicos y compararlos con los resultados reales, identificando las causas de las diferencias.		Digitar y documentar diariamente la información con el fin de evitar acumulación.	(costo / Beneficio)X100		
			Archivar la información en las carpetas correspondientes, para tener un acceso más fácil y rápido a ella.			

	Realizar informes financieros periódicamente para conocer en tiempo real la situación de la empresa. Además permite tener un registro permanente para comparar con periodos anteriores.			(total ingresos /Presupuesto ingreso)X100	TOTAL	\$5.000.000
	Diseñar un sistema que permita un mayor control sobre el área operativa, es decir, la integrada por los conductores, esto con el fin de evitar fugas de dineros.			(Gastos periodo anterior / gastos periodo Actual) X 100		
TECNOLOGÍA						
	Adquirir equipos en el cual se pueda controlar en ingreso de pasajeros que utilizan el servicio.		Buscar consultorías y servicios especializados en tecnología.	% gasto equipos de cómputo /	M	

No cuenta con tecnología avanzada y equipos para debido control de pasajeros.	Diseñar una página web a través de la cual se den a conocer los servicios, rutas y horarios que maneja y tiene establecidos la empresa. Sistematizar todos los procesos con el fin de minimizar tiempos y reducir los costos por concepto de papelería.	Incorporar un sistema lo suficientemente avanzado y organizado para mejorar el manejo e ingreso de la información.	Compra de software empresariales	total gastos empresa (equipos ya adquiridos /# Equipos necesarios) X100	E	\$8.000.000
			Compra de nuevos equipos.		D	
			Separar la información de un área con otra.		I	
			Realizar copias de seguridad de los archivos más importantes.		A	
			Actualización anual de programas.		N	
					O	
					TOTAL	
INFRAESTRUCTURA						
La infraestructur	Para corregir esta falencia la empresa		Iniciar obras en los locales y adecuaciones		M	

a de los puntos despachador es son muy pequeñas, las condiciones físicas del lugar son regulares para los despachador es y los vendedores de la bomba de gasolina.	debe contar con suficientes recursos para la adecuación de locales de despacho. Para lograr este fin la empresa puede pensar en acceder a créditos blandos con las entidades bancarias aprovechando las ofertas de tasas especiales con las que cuenta para solventar los problemas de liquidez que se puedan presentar.	Mejorar la imagen corporativa de la empresa.	a las oficinas de las Tiqueteadoras.	Costo / beneficio (Inversiones del periodo / utilidades generadas en el periodo)X100	E D I A N O	\$20.000.000
			Compra de muebles y enseres y demás elementos necesarios para los locales y oficinas.			
					TOTAL	
PLANEACION ESTRATEGICA						
La planeación estratégica no	Diseñar la misión de la empresa teniendo en cuenta que su actividad principal es el transporte de pasajeros por vía terrestre.	Preparar a la empresa para	Definir por escrito la misión, visión de la empresa.	# objetivos cumplidos / # objetivos diseñados	C O	

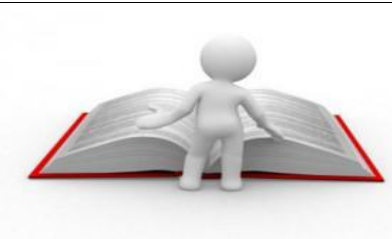
corresponde a las exigencias del mercado actual, la mayoría de los empleados no conocen ni la misión ni la visión de la Cooperativa	Diseñar la visión de la empresa con una proyección a cinco años, indicando donde quiere estar en ese lapso de tiempo.	adaptarse a los cambios del entorno.	Definir por escrito los objetivos organizacionales, indicando el tiempo en que se buscará cumplirlos a corto, mediano o largo plazo.	# objetivos corto, mediano y largo plazo / # total de objetivos	R T O	\$0
	Planear los objetivos a cumplir con tiempo medible.		Socializar la misión, visión y objetivos con todos los empleados de Cootracaice.		TOTAL	

Fuente. Elaboración propia.*Describe el plan de mejoramiento diseñado (tabla 23).

2. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 24. Plan de acción

PLANES DE ACCION PARA LA EMPRESA				
CONCEPTO	ESPECIFICACIONES		TIEMPO	RESPONSABLE
Jornadas de capacitación	Talleres, seminarios.	 Cronograma anual de capacitación con fecha de inicio, de finalización y responsables. Evaluación individual al personal para conocer el estado de los avances o cambios producidos.	1 año	Gerente de la Cooperativa Cootracaice. Capacitador(es)
		-Logotipo empresa -Nombre de la dependencia o cargo -Nivel jerárquico -Funciones y responsabilidades	1 año	Representante legal

Manuales administrativos	Manual de procedimientos		-Fecha de elaboración		Administrador
Recursos financieros	Presupuestos y proyecciones		Implementación de políticas de inversión, financiación y operación para toma de decisiones.	1 año	Representante legal Contador/ revisor fiscal
Mecanismos de control de ingresos	Software y hardware		Adquisición de un paquete de software, mediante el cual se lleve un control más asertivo de los ingresos de la empresa, incluyendo el control de pasajeros.	1 año	Representante legal Administrador

Puestos de despacho	Diseño y adecuación		Mantenimiento y adecuación de puntos de venta de tiquetes, para mejorar la imagen corporativa y el bienestar de los empleados.	2 años	Representante legal
Planeación	Función administrativa		Aplicación de la matriz FODA para la creación de la misión, visión y objetivos organizacionales.	1 año	Representante legal Empleados

Fuente: Elaboración propia * Plan de acción propuesto (tabla 24).

3. IMPACTO AMBIENTAL

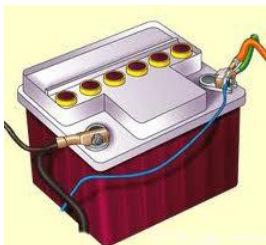
Con la problemática ambiental que se está presentando actualmente en el mundo, es necesario e importante que las empresas empiecen a trabajar para contribuir con esta causa y así contrarrestar los efectos negativos ambientales que cada una genera.

En el caso del transporte terrestre de pasajeros es una de las actividades que más alto porcentaje de afectación produce al medio ambiente por la intensa utilización que le dan las personas al dirigirse de un lugar a otro, lo que hace que los diferentes vehículos se encuentran la mayor parte del tiempo por carretera afectando considerablemente el ambiente. Para que el transporte terrestre de pasajeros alcance los más altos niveles de calidad y competitividad, es necesario cuidar de cada detalle que pueda afectar de manera directa o indirecta a quienes utilizan o no el servicio, y no centrarse solamente en aquellos factores relacionados directamente con el sector.

Cootracaice como empresa dedicada al transporte terrestre, produce impactos negativos contaminantes en el medio ambiente como ruido, emisión de gases a la atmósfera y generación de residuos peligrosos resultantes del mantenimiento de los automotores y residuos que se generan de las diferentes actividades administrativas.

Por lo siguiente se propone un plan de acción para la cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA", con el fin de darle un mejor manejo a estos elementos de manera que se beneficie el medio ambiente, la comunidad y la empresa, esto dado que se pudo conocer que la empresa no tiene establecido un proceso para el manejo y control de este tipo de materiales.

Tabla 25. Plan de acción ambiental

IMPACTO	ESTRATEGIA		OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Alta inversión en la compra de papelería.	Reutilizar todos los documentos o papeles que no se necesiten para elaborar trabajos internos o para imprimir o sacar copias.		Dirigir al personal hacia el buen uso del papel en las oficinas. Disminuir los costos por concepto de papelería.	Ubicar en las oficinas carpetas o cajas, con el papel ya utilizado que puede ser reutilizado.	1 año	Todo el personal de la empresa.
Acumulación de baterías y envases de lubricantes	Diseñar un programa de recolección de estos elementos para enviar este material inservible a los diferentes sitios especializados en el reciclaje de estos y		Evitar la acumulación de estos elementos.	Recolección y almacenaje de estos elementos en un lugar adecuado.	1año	Administrador estación de servicio de la empresa.

para vehículos	darles un nuevo uso o destrucción total.					
Exceso de llantas y neumáticos.	Dirigirlos a centros de recolección especializados que se encargan de darle el manejo integral y adecuado a estos accesorios. Por medio de un documento establecer las condiciones mínimas que deben cumplir las llantas para el rodamiento de los vehículos.		Controlar el uso y desuso de las llantas dentro de la empresa.	Contactar a una empresa especializada en el manejo de estos residuos. Recolección y almacenaje. Verificación del estado real de la llanta, con el fin de saber si es posible una reutilización o no.	1año	Administrador estación de servicio de la empresa.

Contaminación del aire	Programar y realizar el mantenimiento preventivo a los vehículos, para controlar y verificar que estén funcionando en perfectas condiciones. Establecer un manual interno de normas ambientales para los conductores.		Disminuir las causas de contaminación en el aire, producidas por la actividad del transporte.	Controlar la realización de la revisión en los talleres autorizados por medio cronograma. Cumplir con las normas ambientales establecidas en la empresa.	1 año	Administrador Conductores
Residuos sólidos en los vehículos.	Elaborar un manual de buenas prácticas ambientales en el servicio de transporte de pasajeros.		Reducir la cantidad de residuos sólidos en los vehículos	Colocar basureros dentro del vehículo para que los pasajeros depositen los residuos que vayan generando a lo largo del viaje.	1año	Conductores

				Realizar por parte del conductor revisión al vehículo antes y después de un viaje con el fin de recoger y clasificar las basuras que se encuentren tiradas en los vehículos.		
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia. *Plan de acción ambiental propuesto. (Tabla 25).

4. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO

Para analizar la alternativa del plan de mejoramiento para la Cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA", se tendrán en cuenta factores como financiación de intereses blandos y apalancamiento financiero, condiciones en que se pueden obtener los créditos (Tasas de interés bajos, plazo, modelos de amortización de la deuda, tramites a cumplir, entre otras), con el fin de establecer la posibilidad que tienen los directivos de la empresa para acceder a los créditos existentes y poder así colocar en marcha el plan de mejoramiento propuesto.

Para realizar el estudio de presupuesto es necesario identificar las diferentes opciones existentes en el sistema financiero y analizar las condiciones estipuladas por cada entidad, de acuerdo con la línea de crédito a utilizar.

Una de las opciones más viables para aplicar el plan de mejoramiento es un crédito bancario, o un aporte de los asociados para aplicar las estrategias menos costosas y de mediano plazo, lo que indica que de acuerdo a las estrategias y plan de acción formulado, la empresa debe conseguir un presupuesto por valor de \$36.000.000.

CAPÍTULO VII. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con el fin de dar seguimiento al avance y desarrollo de cada una de las estrategias propuestas, se formulan los indicadores en el plan con el fin de hacer el seguimiento y poder evaluar la adopción del plan de mejoramiento en el tiempo propuesto de acuerdo al plan de acción y los recursos requeridos como estrategia dentro de la Cooperativa.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estrategias

1. Realizar seguimiento a cada área, observando lo que se tiene y no se ha plasmado.
2. Documentar todo lo que se realiza, con el fin de ejercer controles organizadamente y mejorar así los niveles de calidad.
3. Elaborar manuales de funciones para tener mayor control de las actividades que se deben desempeñar en la Cooperativa.
4. Diseñar un organigrama que se adecue a la Cooperativa de transportadores de Caicedonia, en el cual se definan puestos de trabajo, estableciendo al tiempo los niveles y líneas de autoridad.
5. Crear un programa de capacitación permanente para todos los empleados de la empresa, basado en un diagnóstico de las necesidades que presentan los mismos.
6. Incentivar y permitir la participación de todos los miembros de la Cooperativa con el fin de que puedan aportar ideas y contribuir al mejoramiento de la empresa y de sus procesos.
7. Contratar un jefe de recursos humanos para la identificación de las necesidades que tiene la Cooperativa.

Indicadores

- $(\# \text{ empleados capacitados} / \# \text{ empleados de la empresa}) \times 100$
- $(\# \text{ de capacitaciones dictadas} / \# \text{ de capacitaciones programadas}) \times 100$
- $(\# \text{ documentos desarrollados} / \# \text{ documentos creados}) \times 100$.

2. ÁREA FINANCIERA

Estrategias

1. Efectuar un análisis de los conceptos que integran los gastos de operación de la empresa.
2. Elaborar presupuestos de ingresos y egresos para planear la disponibilidad de recursos en la empresa.
3. Realizar presupuestos periódicos y compararlos con los resultados reales, identificando las causas de las diferencias.
4. Realizar informes financieros periódicamente para conocer en tiempo real la situación de la empresa. Además permite tener un registro permanente para comparar con periodos anteriores.
5. Diseñar un sistema que permita un mayor control sobre el área operativa, es decir, la integrada por los conductores, esto con el fin de evitar fugas de dineros.

Indicadores

- $(\text{Ingresos recibidos} / \text{ingresos programados}) \times 100$
- $(\text{Gastos operativos} / \text{gastos totales}) \times 100$
- $(\text{costo/beneficio}) \times 100$
- $(\text{Presupuesto ingresos} / \text{total ingresos}) \times 100$
- $(\text{Gastos periodo anterior} / \text{gastos periodo actual}) \times 100.$

3. TECNOLOGÍA

Estrategias

1. Adquirir equipos en el cual se pueda controlar el ingreso de pasajeros que utilizan el servicio.
2. Diseñar una página web a través de la cual se den a conocer los servicios, rutas y horarios que maneja y tiene establecidos la empresa.
3. Sistematizar todos los procesos con el fin de minimizar tiempos y reducir los costos por concepto de papelería.

Indicadores

- $(\% \text{ gasto equipos de cómputo} / \text{total gastos empresa}) \times 100$
- $(\# \text{ equipos ya adquiridos} / \# \text{ Equipos necesarios}) \times 100$

4. INFRAESTRUCTURA

Estrategias

Para corregir esta falencia la empresa debe contar con suficientes recursos para la adecuación de locales de despacho. Para lograr este fin la empresa puede pensar en acceder a créditos blandos con las entidades bancarias aprovechando las ofertas de tasas especiales con las que cuenta para solventar los problemas de liquidez que se puedan presentar.

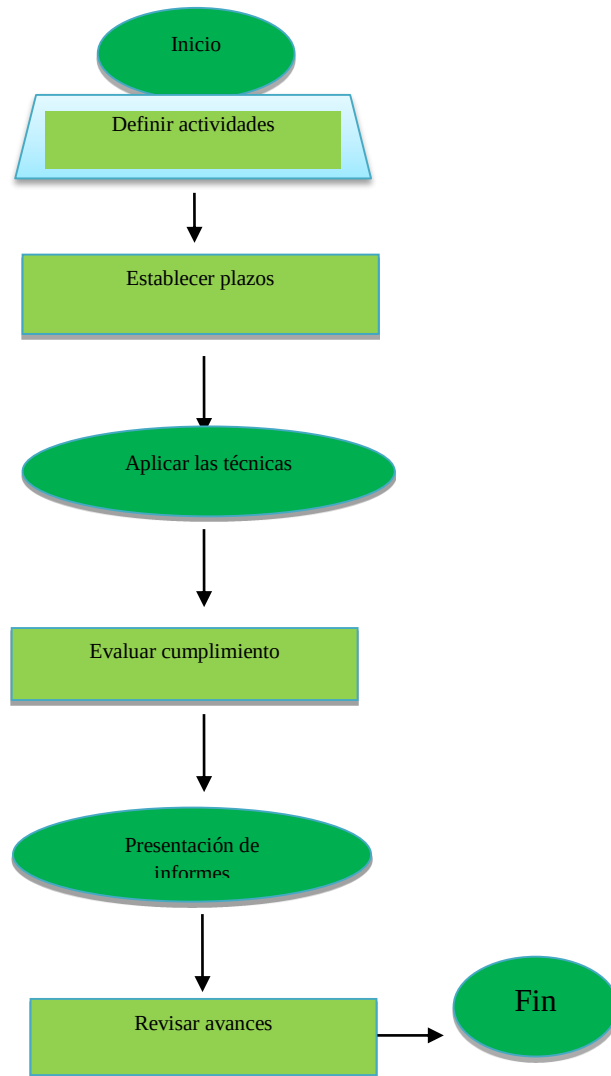
Indicadores

- $(\text{Costo} / \text{beneficio}) \times 100$
- $(\text{Inversiones del periodo} / \text{utilidades generadas en el periodo}) \times 100.$

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategias

1. Diseñar la misión de la empresa teniendo en cuenta que su actividad principal es el transporte de pasajeros por vía terrestre.
 2. Diseñar la visión de la empresa con una proyección a cinco años, indicando donde quiere estar en ese lapso de tiempo.
 3. Planear los objetivos a cumplir con tiempo medible.
- **Objetivo:** revisar que las actividades de mejora que se han propuesto en el plan de mejoramiento sean cumplidas por quienes fueron asignados responsables en cada uno de los procesos.
 - **Alcance:** inicia en el momento en el que se observa el progreso de los procesos propuestos a mejorar, y finaliza con los informes de seguimiento que deben realizar cada una de las personas asignadas como responsables de los planes de acción, esto con el objetivo de corregir aquellas falencias sometidas a evaluación permanente con el fin de ejecutar el plan de mejoramiento que se propone.
 - **Organismos y/o dependencias que intervienen:** el plan de mejoramiento será aplicado en la cooperativa de transportadores "Cootracaice LTDA", en sus áreas administrativas y operativas.
 - **Flujo grama de procedimientos:** en el siguiente flujo grama se presenta la forma y el orden en el cual se desarrollaran las actividades de manera ordenada y su debido registro y control.

Figura 6. Seguimiento a los planes de mejoramiento

Fuente: Elaboración propia.

Para verificar las actividades programadas en el plan de mejoramiento se propone como herramienta de control, un gráfico de Gantt que permite hacer un seguimiento, así como el tiempo estimado de ejecución.

Tabla 26. Organigrama para el seguimiento y control de las actividades propuestas

[illegible]

Fuente: Elaboración propia. *Organigrama seguimiento y control de actividades propuesto. (Tabla 26).

Fuente: Elaboración propia. *Organigrama seguimiento y control de actividades propuesto. (Tabla 26).

CAPÍTULO VIII.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES

- Al realizar este proyecto de investigación se puso en práctica lo aprendido durante la carrera de administración de empresas, obteniendo como resultado el diagnóstico completo de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda. Con el cual se pudo plantear el plan de mejoramiento respectivo.
- Más específicamente se logró identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante las cuales se posibilitó el planteamiento de estrategias que favorecerán la realización de los objetivos planteados en el desarrollo del trabajo y también en la organización.
- Con la propuesta del plan de mejoramiento se establecieron actividades para desarrollar a corto, mediano y largo plazo; las que ayudarán a cumplir las estrategias fijadas.
- Con la implementación del plan de acción se podrán llevar a cabo las actividades descritas en el plan de mejoramiento, las cuales servirán de soporte de procesos y procedimientos que permitirán el logro de los objetivos.
- Por otro lado, con la realización de este proyecto se pudo evidenciar la importancia que tiene realizar un diagnóstico empresarial, para así conocer las falencias presentadas y darle las respectivas soluciones con el propósito de tener éxito en las organizaciones y lograr ser competitivo en el mercado.

2. RECOMENDACIONES

- Es importante que el proceso no termine en la formulación del plan de mejoramiento, sino que se realicen rigurosamente todas las actividades definidas en el plan de acción, debido a que está enfocado al mejoramiento de la Cooperativa, en cuanto a falencias y debilidades encontradas en los procesos y procedimientos, con el objetivo de aumentar la posibilidad en el desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado de manera competitiva.
- Es indispensable que la Cooperativa de transportadores COOTRACAICE LTDA. Realice el mejor esfuerzo para implementar los cambios propuestos, con el fin de lograr resultados deseados.
- Si bien el diagnóstico fue realizado por personas externas a la organización, se recomienda que el plan de mejoramiento sea llevado a cabo con el acompañamiento y compromiso de la administradora, para garantizar su mayor cumplimiento.
- Así pues, se sugiere que la gerencia haga un seguimiento constante y establezca un control en el desarrollo de dicho plan de mejoramiento, para garantizar que las tareas establecidas en el plan de acción se cumplan a cabalidad.
- De manera especial se recomienda realizar los programas de capacitación a los colaboradores, con el fin de retroalimentar conocimientos y sensibilizar especialmente a los conductores para evitar las constantes riñas y mejorar la atención al cliente.

- Por otro lado, también es muy importante implementar los mecanismos de control de pasajeros para tener mayor precisión en los ingresos obtenidos.
- Finalmente se sugiere a la gerencia de la Cooperativa dar a conocer de forma general a los socios, el plan de mejoramiento propuesto para la empresa de transportadores COOTRACAICE LTDA. Con el objeto de que conozcan el diagnostico actual de la empresa y se fije como política el desarrollo y cumplimiento del mismo.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acoltes. Decreto n^a 1079 de 2015. 2015. Disponible en: <http://www.acoltes.org/fotos/Image/archivos/decreto-1079-2015.pdf>.
- Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. 2007. Pág. xxi Disponible en: <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASH0194/f741dade.dir/33990012.pdf;jsessionid=D4B227FD25D7A1B448C5730A7F00FAE9>
- Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. 2007. Pág. xxi Disponible en: <http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HASH0194/f741dade.dir/33990012.pdf;jsessionid=D4B227FD25D7A1B448C5730A7F00FAE9>
- Alcaldía de Bogotá. Ley 1014 DE 2006. Bogotá DC. 2006: disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924>
- Alcaldía de Bogotá. Ley 105 de 1993. S/F. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>
- Alcaldía de Bogotá. LEY 99 DE 1993. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- Alcaldía de Caicedonia-Valle. División política de Caicedonia, 17 abril 2012. Disponible en: http://www.caicedonia-valle.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2086401
- Alcaldía mayor de Bogotá. Ley 336 de 1996. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>
- AVILA GARZÓN, Marco Julián y DORRONSORO RODRÍGUEZ. Harold Alonso, "Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa productora de calzado infantil Colniños LTDA". Trabajo de grado Administrador de Empresas. Bogotá D.C: Universidad de la Salle Facultad de ciencias de la Administración y contables. 2010. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2850/T11.10%20A55d.pdf?sequence=1>.
- Banco interamericano de desarrollo. Programa De Financiamiento Para La Transformación Tecnológica Del Sistema Integrado De Transporte Público

De Bogotá. 2014. Disponible en:

<<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38049380>>

- Camacol. Ley 1340 24 de julio de 2009. Disponible en:
<http://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/BD20100517051122.pdf>
- Cap 6. Formulación de la estrategia: análisis de situaciones y estrategia empresarial. S/F. Disponible en:
<<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/06.pdf>>
- Central Inteligente Agency. Demografía Colombia. S/F. Disponible en:
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>>
- Civitas. Mejora de la calidad de los servicios de transporte público. 16 de Enero de 2013. Disponible en:
<http://www.civitas.eu/sites/default/files/civitas_ii_policy_advice_notes_11_public_transport_quality_es.pdf>
- DANE. 2015. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>>
- DANE. 2015. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>>
- DANE. Boletín técnico. 2016. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim16_oferta_demanda.pdf>
- DANE. Boletín técnico. 2016. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim16_oferta_demanda.pdf>
- DANE. Boletín técnico. 2016. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/transporte/bol_transp_ltrim16.pdf>
- Datosmacro.com. Colombia población. 2014. Disponible en:
<<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>>
- DEFINICIÓN ABC. S/F. Disponible en:
<<http://www.definicionabc.com/economia/viabilidad.php>>
- DEFINICIÓN.DE. S/F. Disponible en: <<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>>
- EL BLOG DE WORKMETER, "Optimiza la eficiencia de tu empresa: mejora continua de procesos". 2012. Disponible en:
<<http://es.workmeter.com/blog/bid/246575/Mejora-continua-de-procesos-el-m-todo-Kaizen>>.

- EL ESPECTADOR. Calidad de la educación en Colombia mejoró significativamente. BOGOTÁ DC. 2016. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/calidad-de-educacion-colombia-mejoro-significativamente-articulo-625008>.
- El Tiempo. ¿Por qué es tan mala la educación en Colombia? BOGOTÁ DC. 2014. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13570938>
- EL TIEMPO. Pese a medidas del Distrito, sigue en aumento uso del carro particular. BOGOTÁ DC. 2015. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/bogota/transito-en-bogota-bogotanos-usan-mas-el-transporte-particular-que-el-publico/16397781>
- GERENCIE.COM. "Diferencias entre eficiencia y eficacia". 2015. Disponible en: <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
- GUSTAVO BELTRÁN. 2009. Disponible en: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. S/F. Disponible en: https://www.google.com.co/search?q=5+fuerzas+de+porter&espv=2&biw=1366&bih=662&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj-ouvh7JfQAhVH32MKHAA8BQkQ_AUIBigB#imgsrc=XvMm86_CvMdqBM%3a
- Legis Colombia. Esta es la nueva Reforma Tributaria, Ley 1607 de 2012. Disponible en: <http://www.tiendalegis.com/Noticias/esta-es-la-nueva-reforma-tributaria-ley-1607-de-2012.asp>
- MINTRANSPORTE. 2015. Disponible en: file:///C:/Users/CRISTIAN/Downloads/Informe_Gestion_MinTransporte_2015_v2.pdf
- PÁEZ ORTIZ, Gladys Viviana y DUQUE ARCE. Gustavo Adolfo. Plan de mejoramiento en el área de capacitación Fenalco Valle del Cauca. Trabajo de grado Administrador de negocios con énfasis en mercadeo. Cali. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. 2013. Disponible en: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/1869/1/Plan_%20Mejoramiento_Capacitacion_Paez_2013..pdf
- Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4306>

- Semana. BOGOTA DC .Colombia en el ultimo lugar de la educacion. 2014. Disponible en: <<http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-en-el-ultimo-lugar-de-las-pruebas-pisa/382250-3>>
- Semana. Desigualdad extrema. Bogotá DC. 2011. Disponible en: <<http://www.semana.com/nacion/articulo/desigualdad-extrema/236705-3>>
- SOSTENIBLE. S/F. Disponible en: <<http://sostenibleperdona.blogspot.com.co/p/que-es-sostenibilidad.html>>
- WORDREFERENCE.COM. 2005. Disponible en: <<http://www.wordreference.com/definicion/acrecentamiento>>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a clientes y/o usuarios de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA: Encuesta a usuarios de la cooperativa de transportadores de Caicedonia Valle "Cootracaice Ltda."
2. NECESIDAD DE INFORMACIÓN: Conocer la opinión que tienen los usuarios de la Cooperativa de transportadores Cootracaice, con respecto al servicio que presta la empresa.
3. HIPÓTESIS:
 - Los pasajeros usan el servicio por necesidad y tradición.
 - Los pasajeros se encuentran a gusto con el servicio de transporte.
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:
 - ¿Qué factores inciden en la percepción que tienen los usuarios de la Cooperativa Cootracaice sobre el servicio que presta la empresa?
 - ¿Cuáles son los factores que inducen a que la gente use el servicio de transporte Cootracaice?
5. OBJETIVO GENERAL: conocer los motivos que conllevan a que la gente use el servicio de transporte de Cootracaice.
6. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer los gustos y preferencias de la gente a la hora de hacer uso de un medio de transporte.
- Identificar los criterios que utilizan los usuarios para preferir el servicio de transporte de Cootracaice.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado por la Cooperativa de transportadores Cootracaice.

CONVALIDACIÓN DE DATOS

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	NUMERAL DE PREGUNTAS
Necesidad de información Conocer la opinión que tienen los usuarios de la Cooperativa de transportadores Cootracaice, con respecto al servicio que presta la empresa.	2,4
planteamiento del problema · ¿Qué factores inciden en la percepción que tienen los usuarios de la Cooperativa Cootracaice sobre el servicio que presta la empresa? · ¿Cuáles son los factores que inducen a que la gente use el servicio de transporte Cootracaice?	5,6
objetivo general Conocer los motivos que conllevan a que la gente use el servicio de transporte de Cootracaice.	5,6
objetivos específicos · Conocer los gustos y preferencias de la gente a la hora de hacer uso de un medio de transporte. · Identificar los criterios que utilizan los usuarios para preferir el servicio de transporte de Cootracaice. · Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado por la Cooperativa de transportadores Cootracaice.	3,4,5,6,8,9

FORMATO DE ENCUESTA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTADORES

Por favor diligencie la siguiente encuesta en su totalidad. Entre más completa, precisa y objetiva sea la información que usted ofrezca, mayor será el éxito de la investigación. Puede estar seguro de que la información brindada será de total confidencialidad.

1. ¿Cómo cree usted que debería ser un buen servicio de transporte?

2. Según su percepción, el transporte en el municipio de Caicedonia es:

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

3. ¿Qué transporte utiliza usted habitualmente?

- a. Cootracaice
- b. Metro
- c. Vehículo particular

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que le brinda la empresa en la cual viaja?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Indiferente
- d) Insatisfecho

5. Escoja la razón más importante por la cual usted decide elegir una empresa de transporte a la hora de viajar.

- a. Imagen
- b. Tradición

- c. Estado del parque automotor
- d. Necesidad

6. De las siguientes características califique de 1 a 5 la relevancia que tiene para usted cada una de ellas:

- a) Agilidad en el servicio
- b) Cumplimiento de rutas
- c) Cumplimiento de horarios
- d) Disponibilidad de vehículos
- e) Relación precio/calidad

7. ¿Con qué frecuencia usted viaja?

- a. Una vez al mes
- b. Dos veces al mes
- c. Tres o más veces al mes
- d. Ninguna vez al mes

8. alguna vez ha viajado en la cooperativa de transportadores Cootracaice?

- a. Si_____
- b. No_____

9. Recomendaría el transporte en la cooperativa de transportadores Cootracaice?

- a. Si_____
- b. No_____

FAVOR AUTOCOMPLETAR:

GÉNERO: F_____ M_____

ESTRATO 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

ESTADO CIVIL SOLTERO__ CASADO__ OTRO__

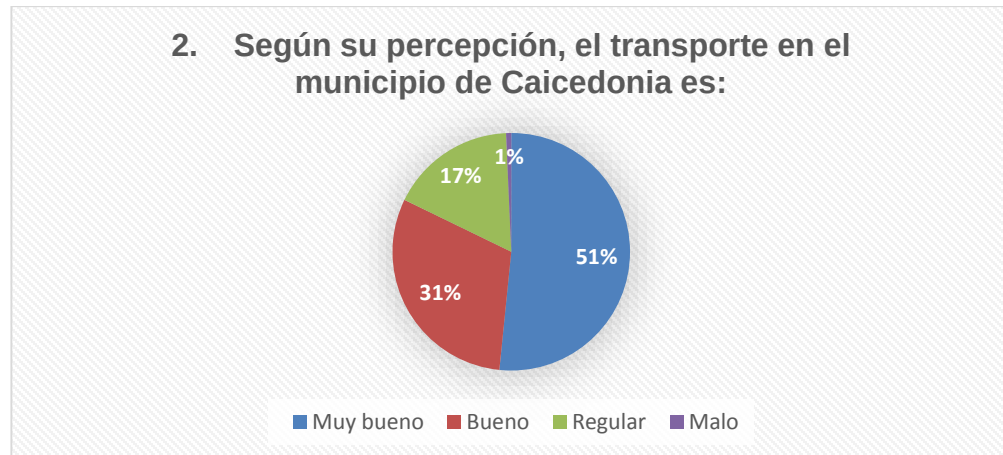
INTERVALO DE EDAD Entre 18 y 28 años __

Entre 40 y 50 años __

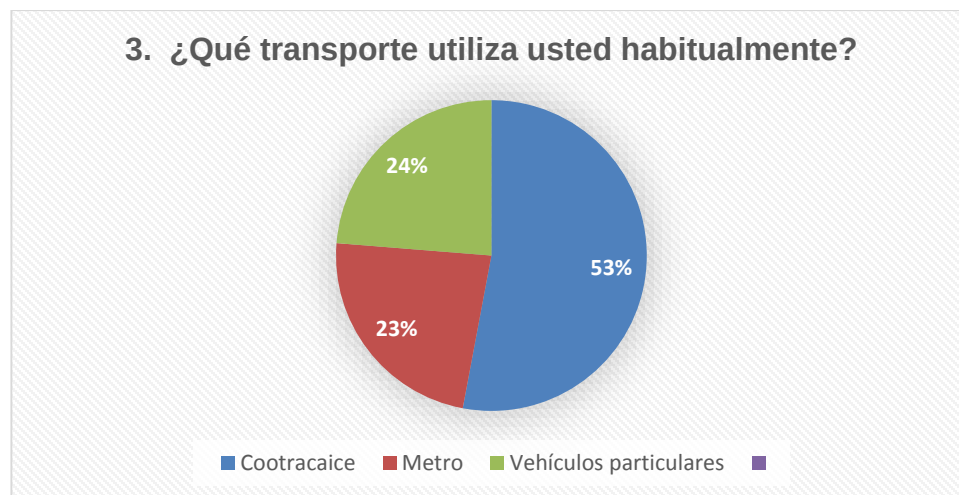
Entre 29 y 39 años __

Más de 50 años __

PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA
TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A USUARIOS DE LA COOPERATIVA
COOTRACAICE LTDA.

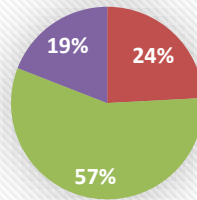


El 51% de los encuestados manifiestan que el transporte en el Municipio es bueno, un 31% consideran que es muy bueno, mientras que un 17% dicen que es regular ya que se sienten inconformes con algún tipo de servicio.



Según los datos arrojados por los encuestados un 53% usan el servicio de la Cooperativa **Cootracaice**, y aproximadamente un 23% se encuentra en equilibrio utilizando para viajar, la empresa **Metro** y **vehículos particulares**.

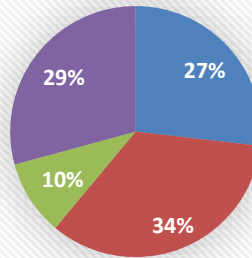
4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que le brinda la empresa en la cual viaja?



■ Muy satisfecho ■ Satisfecho ■ Indiferente ■ Insatisfecho

Según los datos arrojados por los encuestados la mayoría declara sentirse muy satisfechos con el servicio prestado por la Cooperativa "Cootracaice LTDA", y un 24% satisfecho, lo que significa que para los usuarios es muy importante el servicio prestado por la empresa, mientras que para el 19% es indiferente.

5. Escoja la razón más importante por la cual usted decide elegir una empresa de transporte a la hora de viajar.

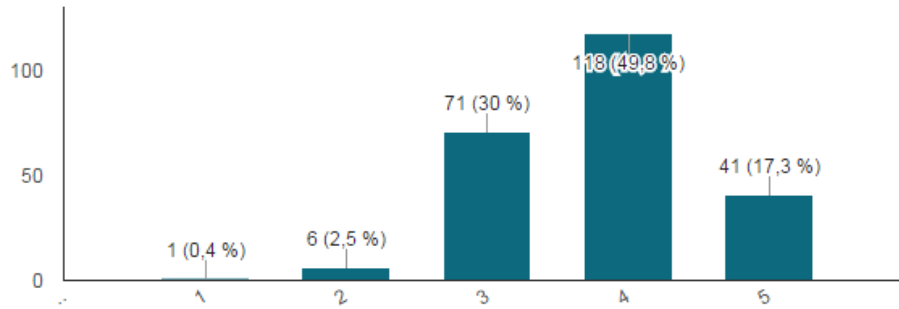


■ Imagen ■ Tradición ■ Estado del parque automotor ■ Necesidad

Se puede evidenciar que en su mayoría los usuarios utilizan el servicio de una empresa por tradición y también por ser la única empresa que presta este servicio de transporte, seguida de un 29% que la utilizan por necesidad e imagen con un 27% por ultimo lo que menos relevante tiene para los usuarios en un 10% es el estado del parque automotor de la empresa.

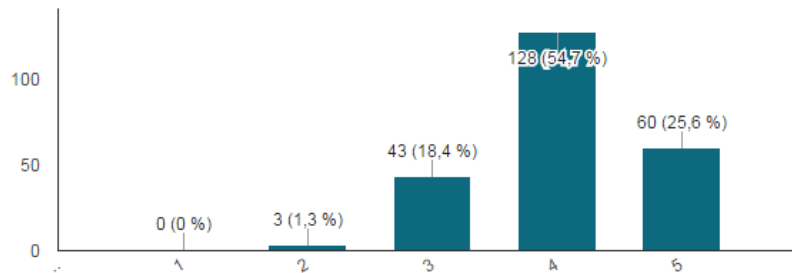
6. De las siguientes características califique de 1 a 5 la relevancia que tiene para usted cada una de ellas:

AGILIDAD EN EL SERVICIO



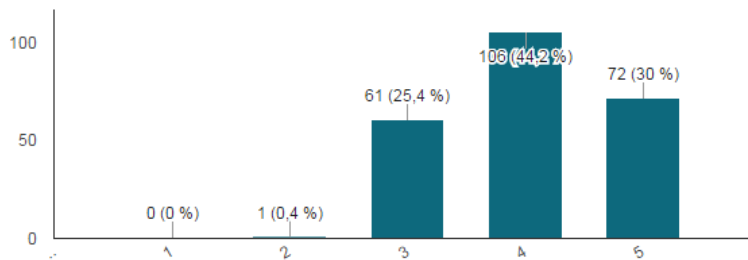
CUMPLIMIENTO DE RUTAS

(234 respuestas)



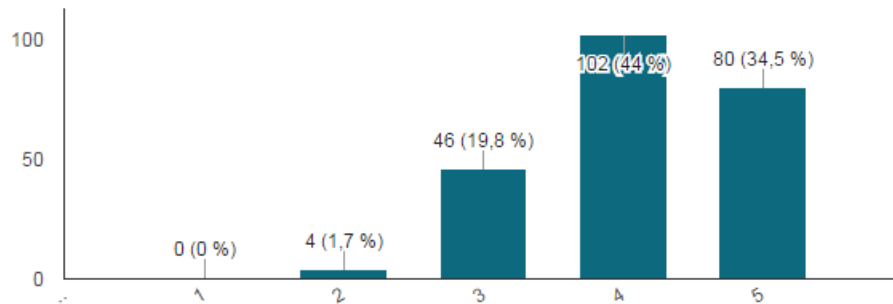
CUMPLIMIENTO DE HORARIOS

(240 respuestas)



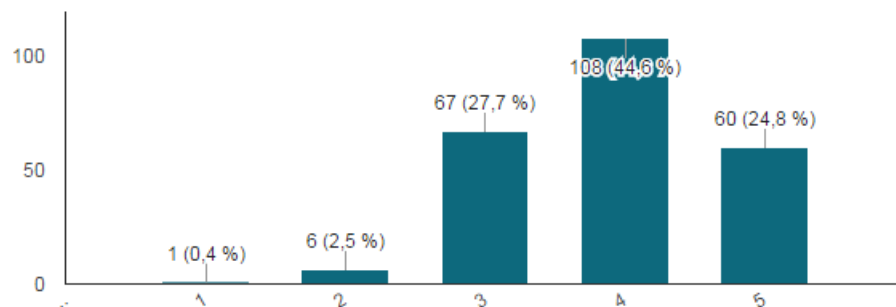
DISPONIBILIDAD DE VEHICULOS

(232 respuestas)



RELACION PRECIO/CALIDAD

(242 respuestas)



La encuesta arroja que un 49.8% califican la agilidad en el servicio en una escala de 4 (bueno), ya que en ocasiones se presentan demora en los recorridos por las debidas paradas en el transcurso del viaje presentándose sobrecupos.

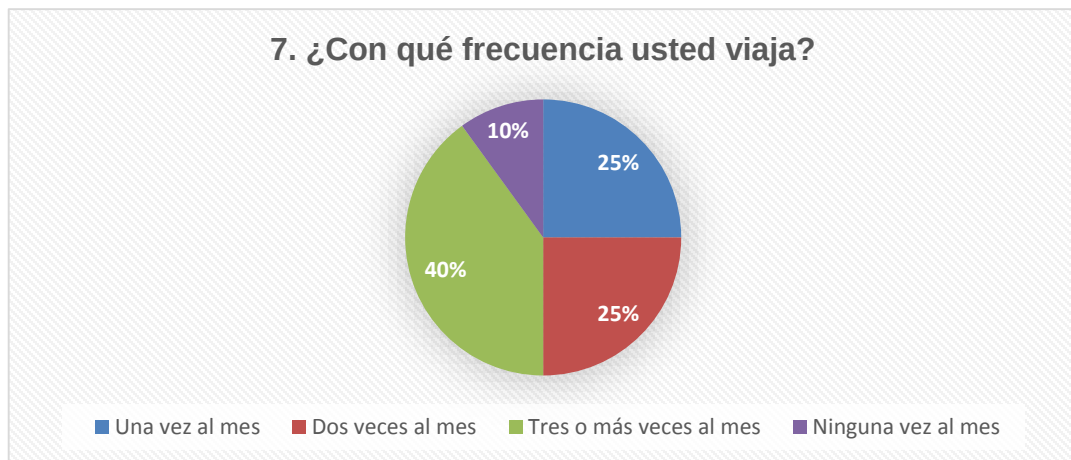
En cuanto al cumplimiento de rutas un 54.7% la califican como bueno, seguido de un 25.6% como excelente dado que siempre se cumplen las rutas de los diferentes

destinos, a no ser que en ocasiones se puedan cambiar por problemas presentados en las vías.

Con respecto al cumplimiento de horarios los usuarios manifiestan en un 44.2% bueno, debido a que en ocasiones se presentan demoras por las diferentes estaciones que hacen para recoger pasajeros y el 30% como excelente.

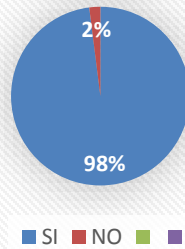
En disponibilidad de vehículos los encuestados en un 19.8% sienten que hacen más falta vehículos para el transporte hacia otros lugares, mientras que un 44% en la escala de 4 (bueno) se siente satisfecho con la disponibilidad de vehículos con la que cuenta la empresa y un 34.5% siente que cuentan con una buena disponibilidad de vehículos.

Los encuestados en cuanto a precio/relación manifiestan en un 44.6% en una escala de mayor que se sienten satisfechos en cuanto calidad y precio, pero un 27.7% se sienten inconformes en cuanto a estas, ya que sienten que el precio es muy elevado en comparación con otras empresas.



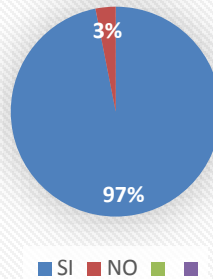
Un gran número (40%) de los encuestados manifiestan utilizar el servicio tres o más veces al mes, ya que muchos de los encuestados son estudiantes y empleados de la ciudad de Armenia y también algunos lo utilizan para diferentes necesidades que no están dentro del municipio. Seguidamente están en igual proporción los que viajan dos veces al mes o alguna vez al mes, de igual forma están los que exponen no viajar ninguna vez al mes sino eventualmente.

8. Alguna vez ha viajado en la cooperativa de transportadores Cootracaice?



La mayoría de usuarios (98%), han utilizado el servicio de transporte de la Cooperativa Cootracaice alguna vez, al dialogar con ellos se pudo constatar de que la mayoría lo han usado por más de diez años, lo que indica que el uso de estos vehículos es una tradición en el municipio.

9. Recomendaría el transporte en la cooperativa de transportadores Cootracaice?



Con un 97% de las personas encuestadas están dispuestas a recomendar la empresa a otras personas ya sea por tradición o necesidad, esto indica la aprobación dentro de la población.

Anexos 2 Encuesta a conductores de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA: Encuesta a conductores de la cooperativa de transportadores de Caicedonia Valle "Cootracaice Ltda."
2. NECESIDAD DE INFORMACIÓN: Conocer la opinión que tienen los conductores de la Cooperativa de transportadores Cootracaice, con respecto a la empresa.
3. HIPÓTESIS: Los conductores tienen opiniones que deben tenerse en cuenta para mejorar problemas presentados en la Cooperativa.
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Qué opiniones tienen los conductores acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice?
5. OBJETIVO GENERAL: conocer los motivos que conllevan a que los conductores opinen acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice.
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:
 - Concebir la idea que tienen los conductores acerca de su Cooperativa y el servicio prestado.
 - Identificar los criterios que utilizan los conductores para definir el servicio de transporte de Cootracaice.
 - Evaluar el nivel de satisfacción de los conductores con respecto al servicio prestado a la Cooperativa de transportadores Cootracaice.

CONVALIDACIÓN DE DATOS

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	NUMERAL DE PREGUNTAS
Necesidad de información Conocer la opinión que tienen los conductores de la Cooperativa de transportadores Cootracaice, con respecto a la empresa.	4,6,7,9
planteamiento del problema ¿Qué opiniones tienen los conductores acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice?	4,6,7,8,9
objetivo general Conocer los motivos que conllevan a que los conductores opinen acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice.	4,6,7,8
objetivos específicos · Concebir la idea que tienen los conductores acerca de su Cooperativa y el servicio prestado. · Identificar los criterios que utilizan los conductores para definir el servicio de transporte de Cootracaice. · Evaluar el nivel de satisfacción de los conductores con respecto al servicio prestado a la Cooperativa de transportadores Cootracaice.	2,4,6,7,8,9

FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONDUCTORES DE LA EMPRESA DE TRANSPORTADORES

Por favor diligencie la siguiente encuesta en su totalidad. Entre más completa, precisa y objetiva sea la información que usted ofrezca, mayor será el éxito de la investigación. Puede estar seguro de que la información brindada será de total confidencialidad.

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de experiencia como conductor?

2. ¿Cuánto tiempo lleva conduciendo un vehículo afiliado a la empresa?

- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años

- c. Entre 5 y 7 años
- d. De 7 años en adelante

3. ¿Qué tipo de vehículo conduce?

- a. Taxi
- b. Buseta
- c. Willys/ Jeep

4. ¿Su vehículo cuenta con nuevas tecnologías como mecanismos de control de pasajeros?

- a. Internet
- b. Sistema de rastreo satelital
- c. Gps
- d. Medidor de kilometraje
- e. Ninguno
- f. Otro

5. ¿Con quién tiene el contrato para conducir el vehículo?

- a. Con la empresa
- b. Con el propietario del vehículo
- c. No tiene ningún contrato

6. ¿Qué le gustaría mejorar en la empresa?

- a. Sus oficinas
- b. Su ubicación
- c. La administración
- d. Su infraestructura

7. Ha recibido programas de capacitación con respecto a:

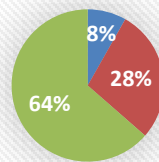
- a. Primeros auxilios
- b. Normas ambientales
- c. Normas de tránsito
- d. Relaciones interpersonales
- e. Ninguna de las anteriores
- f. Algunas de las anteriores

8. ¿Se han presentado desacuerdos entre sus compañeros de trabajo?

Si
No

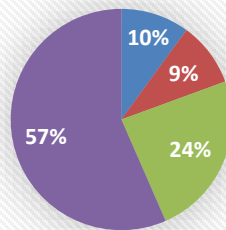
9. ¿Cree que es necesario que exista un comité de resolución de conflictos en la empresa?

Si
No

FAVOR AUTOCOMPLETAR:**GÉNERO:** F _____ M _____**ESTRATO** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__**ESTADO CIVIL** SOLTERO__ CASADO__ OTRO__**INTERVALO DE EDAD** Entre 18 y 28 años __
Entre 29 y 39 años __Entre 40 y 50 años __
Más de 50 años __**PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA****TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A CONDUCTORES DE LA COOPERATIVA COOTRACAICE LTDA.****1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de experiencia como conductor?**

■ De 1 a 5 años ■ de 5 a 10 años ■ de 10 años en adelante ■

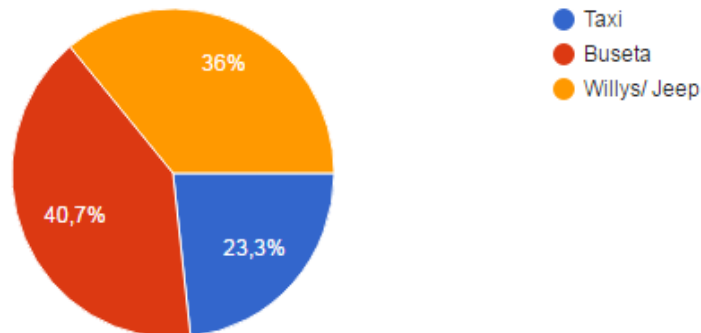
Se evidencia claramente en la gráfica anterior, que en su mayoría los conductores de la empresa tienen muchos años (De 10 años en adelante), de experiencia conduciendo, lo que se representa en una fortaleza para la Cooperativa, dado que al ser reconocidos en el sector generan confianza frente a los usuarios.

2. ¿Cuánto tiempo lleva conduciendo un vehículo afiliado a la empresa?

■ Entre 1 y 3 años ■ Entre 3 y 5 años ■ Entre 5 y 7 años ■ De 7 años en adelante

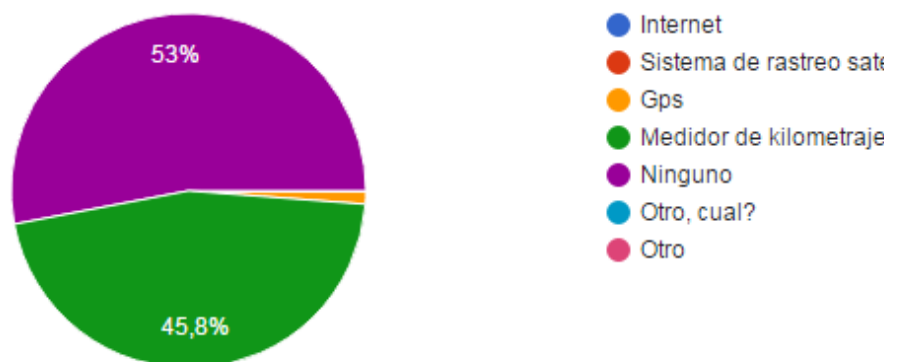
Esta pregunta nos indica que el 57% de los conductores encuestados llevan tiempo considerable afiliado a la empresa o por lo menos superan los 7 años.

3. ¿Qué tipo de vehículo conduce? (86 respuestas)



En su mayoría el parque automotor de la Cooperativa está conformado por busetas, debido a que cubren más rutas a otros municipios, como Armenia, Sevilla y Tuluá, los Willis/Jeep cubren el 40% del parque automotor, transportándose por las veredas y demás zonas rurales y en menor proporción se encuentran los taxis, lo cual se debe a que solo cubren rutas urbanas en el municipio de Caicedonia.

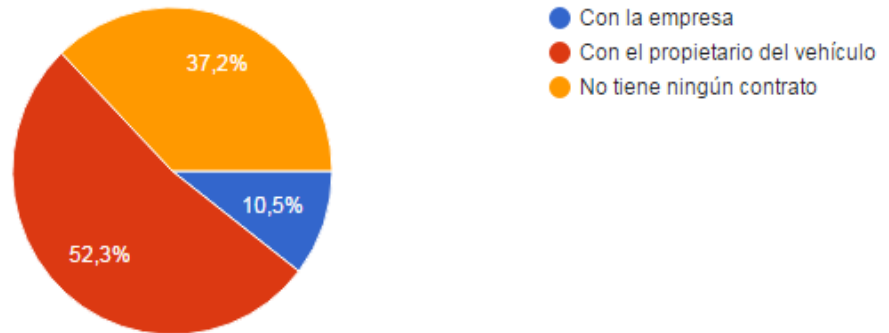
4. ¿Su vehículo cuenta con nuevas tecnologías como mecanismos de control de pasajeros?



Se pudo evidenciar que la Cooperativa en cuanto a tecnologías en los vehículos, está muy atrasada, por lo que se hace notoria una falta de control vehicular. De acuerdo a las respuestas solo se cuenta con medidores de kilometraje y algunos

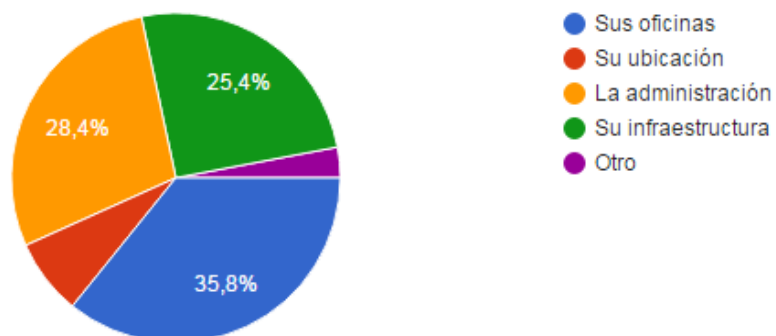
GPS, lo que es básico pero carece de sistema de rastreo satelital y demás mecanismos de control más eficaces.

5. ¿Con quién tiene el contrato para conducir el vehículo?



La empresa cuenta con **140** vehículos para el desarrollo de su actividad, de los cuales la mayoría son propiedad de personas afiliadas a la Cooperativa, es decir pertenecen a socios, por lo cual el resultado que arroja esta encuesta hace referencia en su mayor proporción a conductores contratados por los propietarios, seguidos de los que no tienen ninguna clase de contrato; lo que pone en evidencia que la empresa no ejerce un control con respecto a la vinculación de trabajadores en la empresa.

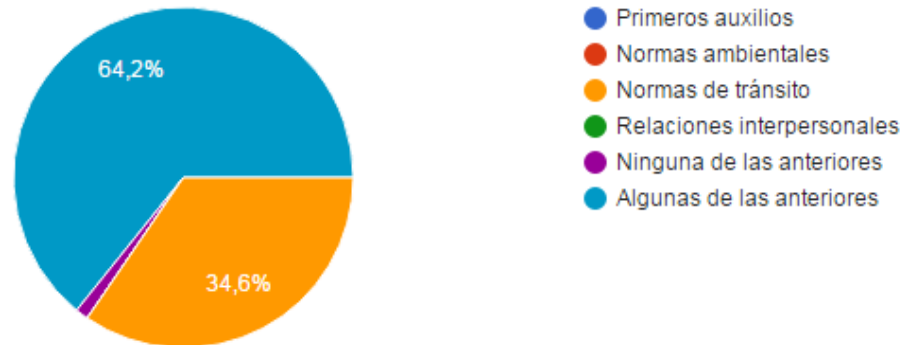
6. ¿Qué le gustaría mejorar en la empresa?



En cuanto a esta pregunta los encuestados respondieron que mejorarían en primer lugar y con mayor porcentaje las oficinas, argumentando que no están ubicadas

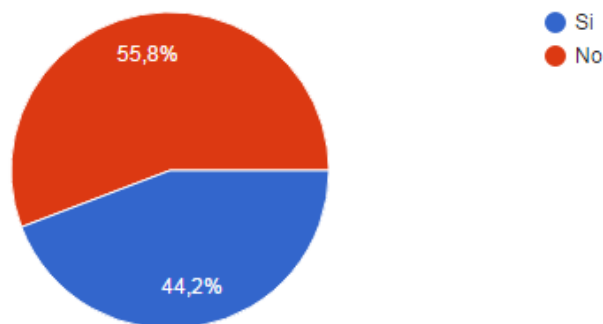
estratégicamente por lo que muchas personas no las conocen sobre todo visitantes, seguido de su infraestructura, pero se refirieron más que todo a los puntos despachadores, ya que son muy pequeños.

7. Ha recibido programas de capacitación con respecto a:



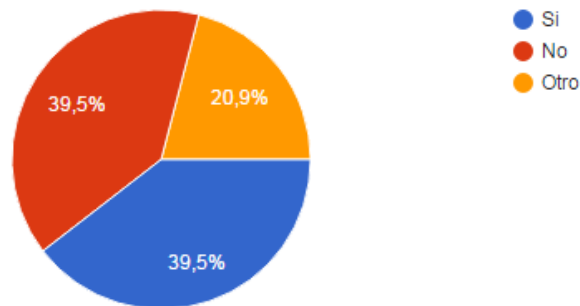
La empresa no cuenta con un área de recursos humanos que brinde capacitaciones necesarias para el buen desempeño de su labor, sin embargo, los encuestados manifestaron que la administración ha hecho lo posible para cubrir con la programación planeada en cuanto a estos aspectos y ha tratado de brindar capacitaciones en varios aspectos pero se ha enfocado más en normas de tránsito y primeros auxilios, pero también hay quienes argumentan que no es así y que los tienen muy olvidados en estos aspectos y casi todos expresaron la necesidad de capacitaciones en cuanto a relaciones interpersonales.

8. ¿Se han presentado desacuerdos entre sus compañeros de trabajo?



A pesar de que el mayor porcentaje corresponde a una negativa por parte de los encuestados con respecto a si se han presentado desacuerdos entre compañeros, es notorio que el 44,2% afirma que si es un problema latente en dicha labor, además, se debe tener en cuenta que de acuerdo a observaciones propias y comentarios por parte de varios conductores se pudo conocer las diversas problemáticas vivenciales en este ámbito.

9. ¿Cree que es necesario que exista un comité de resolución de conflictos en la empresa?



Los resultados arrojados en esta pregunta datan que están equilibradas las opiniones, en un total de 79%, dado que la misma proporción que dice que es necesario el comité de resolución de conflictos, es el mismo porcentaje que afirma que no están de acuerdo, sin embargo el 20,9% restante, no afirma ni niega pero dan razones neutras a esta decisión.

Anexos 3 Encuesta a colaboradores internos de la Cooperativa de transportadores Cootracaice Ltda.

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. **TEMA:** Encuesta a colaboradores internos de la cooperativa de transportadores de Caicedonia Valle "Cootracaice Ltda."

2. **NECESIDAD DE INFORMACIÓN:** Conocer la opinión que tienen los colaboradores internos de la Cooperativa de transportadores Cootracaice, con respecto a la empresa.

3. **HIPÓTESIS:**
 - Los colaboradores internos tienen opiniones que deben tenerse en cuenta para mejorar problemas presentados en la Cooperativa.

4. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

¿Qué opiniones tienen los colaboradores internos acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice?

5. **OBJETIVO GENERAL:** conocer los motivos que conllevan a que los colaboradores internos opinen acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice.

6. **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**
 - Concebir la idea que tienen los colaboradores internos acerca de su Cooperativa y el servicio prestado.
 - Identificar los criterios que utilizan los colaboradores internos para definir el servicio de transporte de Cootracaice.
 - Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores internos con respecto a la Cooperativa de transportadores Cootracaice.

CONVALIDACIÓN DE DATOS

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	NUMERAL DE PREGUNTAS
Necesidad de información Conocer la opinión que tienen los colaboradores internos de la Cooperativa de transportadores Cootracaice, con respecto a la empresa.	2,3,4,5,6,7,8,10,11
planteamiento del problema ¿Qué opiniones tienen los colaboradores internos acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice?	2,3,4,6,7,10,11
objetivo general Conocer los motivos que conllevan a que los colaboradores internos opinen acerca de la Cooperativa de transportadores Cootracaice.	2,3,4,5,6,7,8,9,10
objetivos específicos · Concebir la idea que tienen los colaboradores internos acerca de su Cooperativa y el servicio prestado. · Identificar los criterios que utilizan los colaboradores internos para definir el servicio de transporte de Cootracaice. · Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores internos con respecto a la Cooperativa de transportadores Cootracaice.	2,3,4,5,6,7,10,11

FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES INTERNOS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTADORES

Por favor diligencie la siguiente encuesta en su totalidad. Entre más completa, precisa y objetiva sea la información que usted ofrezca, mayor será el éxito de la investigación. Puede estar seguro de que la información brindada será de total confidencialidad.

1. ¿Qué aspectos principales considera que debería tener una buena empresa de transportes?

-
2. ¿Qué considera que es lo más importante o qué hace falta dentro de la empresa para el buen desempeño de sus funciones?
 - a. Formación
 - b. Reconocimiento
 - c. Buen ambiente de trabajo
 - d. Participación

 3. ¿Qué aspectos mejoraría usted en su área de trabajo?
 - a. Jornada laboral
 - b. Clima laboral
 - c. Remuneración
 - d. Equipos de oficina

 4. ¿Cómo califica usted las condiciones físicas de su lugar de trabajo?
 - a. Malas
 - b. Regulares
 - c. Buenas
 - d. Muy buenas
 - e. Excelentes

 5. ¿A nivel general y según su percepción, la labor que desempeñan los colaboradores dentro de la organización es?
 - a. Excelente
 - b. Muy buena
 - c. Buena
 - d. Aceptable
 - e. Mala
 - f. Pésima

 6. ¿Considera adecuado el trato recibido por parte de sus superiores?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca

 7. De acuerdo a su percepción, ¿Considera usted que el representante legal de la empresa desempeña de manera adecuada sus funciones?
 - a. SI
 - b. NO

8. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la empresa?
 - a. SI
 - b. NO
9. ¿Conoce usted que es un manual de funciones?
 - a. SI
 - b. NO
10. ¿De acuerdo a su percepción, ¿Cree usted que la empresa presta un servicio adecuado a los clientes y usuarios?
 - a. SI
 - b. NO
11. De acuerdo a su percepción, ¿Cree conveniente realizar dentro de la empresa planes de mejora en sus diferentes áreas?
 - a. SI
 - b. NO

FAVOR AUTOCOMPLETAR:

GÉNERO: F _____ M _____ **ESTRATO** 1__ 2__ 3__ 4__ 5__

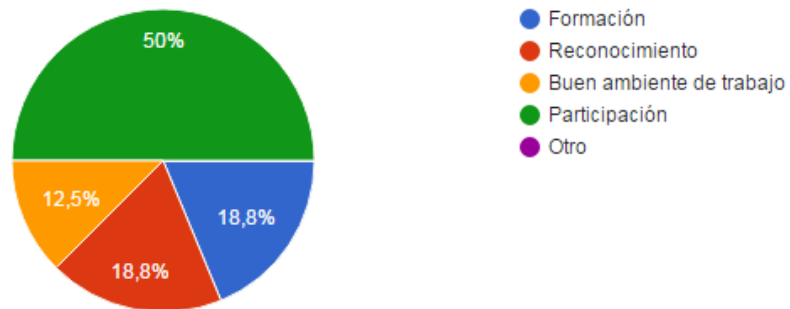
ESTADO CIVIL SOLTERO__CASADO__OTRO__

INTERVALO DE EDAD Entre 18 y 28 años __ Entre 40 y 50 años __
 Entre 29 y 39 años __ Más de 50 años __

PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA

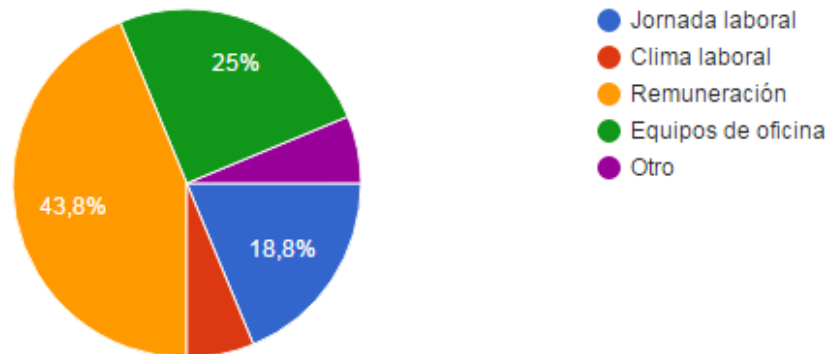
**TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A COLABORADORES INTERNOS DE LA
 COOPERATIVA COOTRACAICE LTDA.**

2. ¿Qué considera que es lo más importante o qué hace falta dentro de la empresa para el buen desempeño de sus funciones?



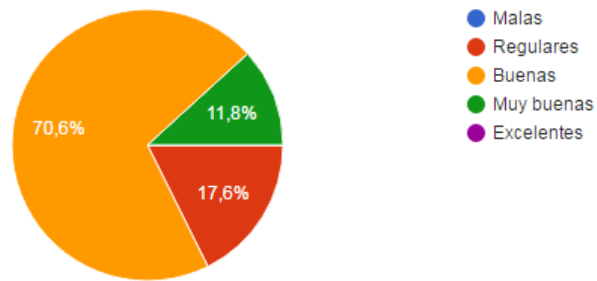
Según los empleados encuestados, los aspectos que hacen falta para el buen desempeño de sus funciones son: en primer lugar la participación, en segundo lugar, y en iguales proporciones la formación académica y el reconocimiento, y por tercer y último lugar se encuentra el ambiente de trabajo.

3. ¿Qué aspectos mejoraría usted en su área de trabajo?

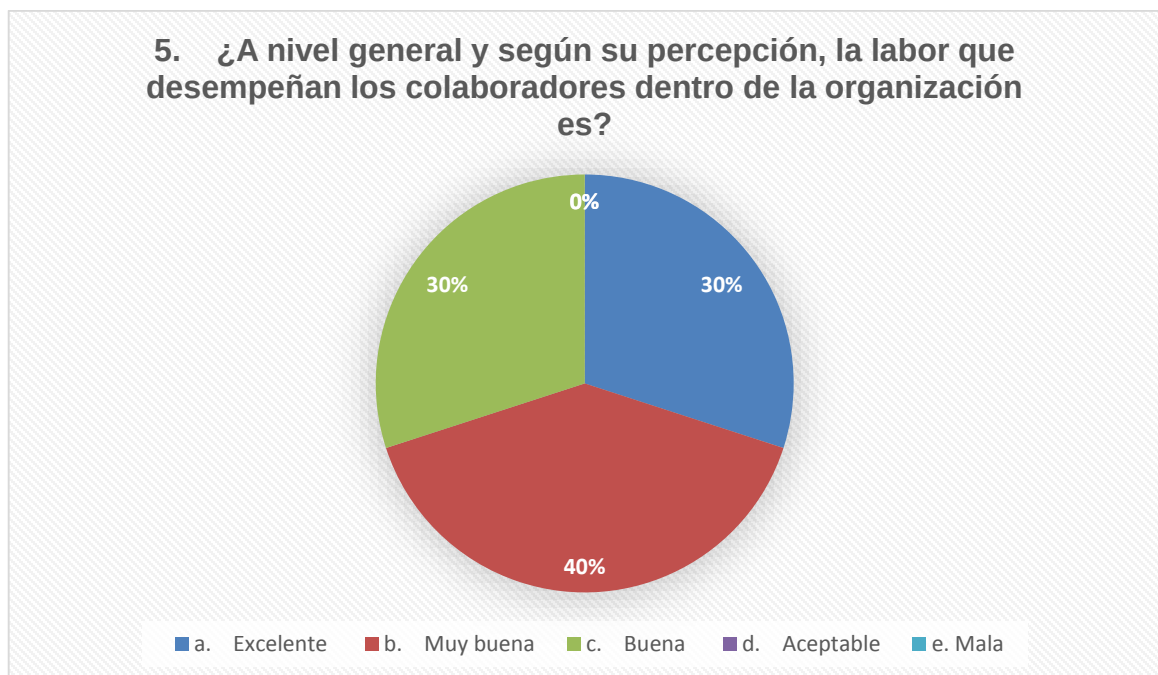


Sin duda y como cualquier empleado lo haría, en cuanto a esta pregunta el mayor porcentaje respondió que mejoraría la remuneración, seguido de los equipos de oficina, dado que no cuenta con tecnología avanzada, luego, en tercer lugar se encuentra la jornada laboral, debido a que consideran que es muy extensa sobre todo en el caso de los despachadores.

4. ¿Cómo califica usted las condiciones físicas de su lugar de trabajo?

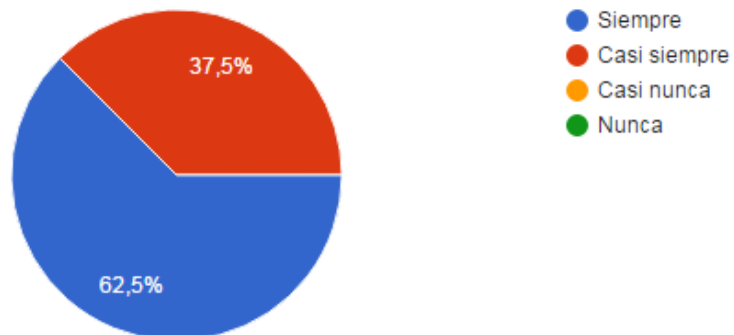


Para aquellos empleados que se encuentran en las oficinas principales, las condiciones físicas del lugar son muy buenas y buenas, pero para los despachadores y los vendedores de la bomba de gasolina las condiciones son regulares, manifestaron incomodidades respecto al tema.



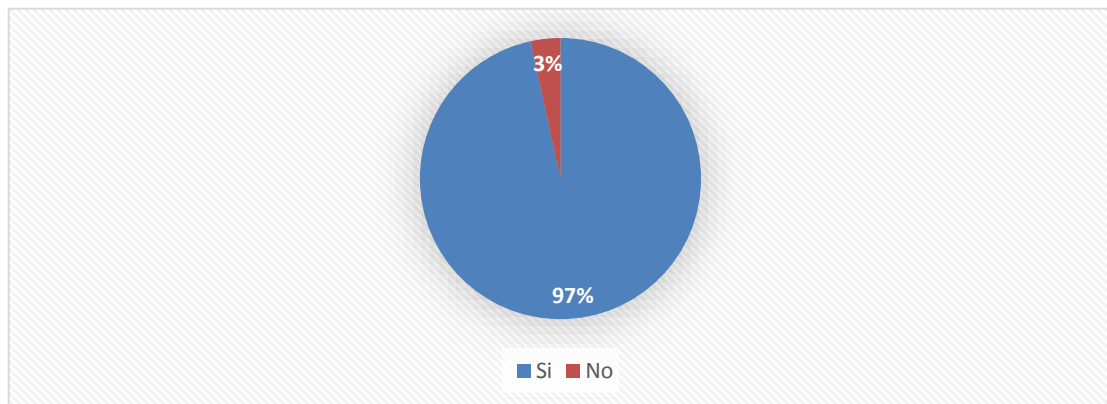
De modo general, argumentan que desempeñan muy buena labor y que todos son buenos en sus tareas.

6. ¿Considera adecuado el trato recibido por parte de sus superiores?



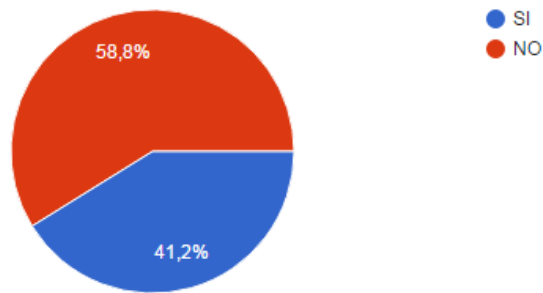
Esta respuesta oscila entre el siempre y casi siempre, lo que significa que el trato recibido por parte de los superiores es adecuado.

7. De acuerdo a su percepción, ¿Considera usted que el representante legal de la empresa desempeña de manera adecuada sus funciones?



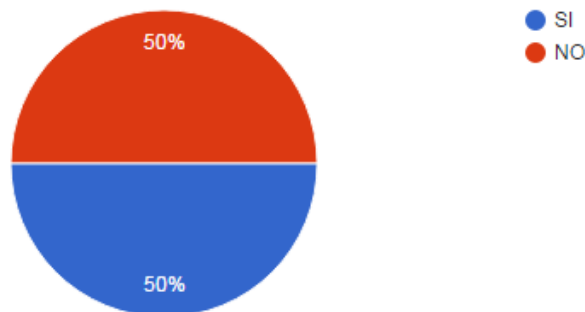
En esta pregunta se evidencia que la gran mayoría con un puntaje del 97%, consideran que la representante legal está desempeñando bien sus funciones, no obstante, hubieron empleados que dijeron que no, expresando razones y/u opiniones propias.

8. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la empresa?



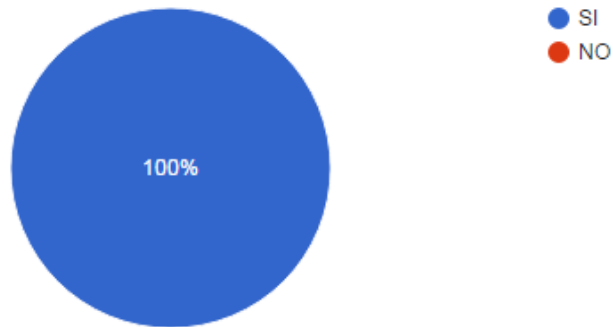
La gran mayoría de los empleados encuestados manifestaron que no conocen la misión y visión de la Cooperativa, esto es debido a la falta de direccionamiento estratégico y se ven repercusiones en el desempeño de la organización, dado que impiden que se tenga sentido de pertenencia y otros aspectos fundamentales. Sin embargo, otros dijeron que si las conocían pero es evidente que no a plenitud, esto se pudo ver en algunas conversaciones con ellos.

9. ¿Conoce usted que es un manual de funciones?



En cuanto a esta pregunta, se presenta un equilibrio, dado que el 50% de los empleados de la organización declaran que si están enterados de la significancia de un manual de funciones, sin embargo el otro 50% dice que no lo conocen ni lo usan, aspecto que es bastante preocupante, porque da cuenta de la carencia de control y reglamentos internos de trabajo al momento de vinculación de los empleados a la Cooperativa.

10. ¿De acuerdo a su percepción, ¿Cree usted que la empresa presta un servicio adecuado a los clientes y usuarios?



Esta respuesta fue afirmativa en su totalidad, dado que todos los empleados consideran que el servicio prestado por la empresa a sus empleados es bueno.

11. De acuerdo a su percepción, ¿Cree conveniente realizar dentro de la empresa planes de mejora en sus diferentes áreas?

(16 respuestas)



Esta respuesta está en equilibrio, cabe aclarar que el 37,5% respondieron que si era conveniente realizar planes de mejora en la Cooperativa, y el 12,5%, explico en qué áreas. Lo que deja al otro 50% como empleados que se rehúsan a estos planes de mejora, porque son personas muy tradicionales y no les gustan los cambios.