

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE
CUMBAL NARIÑO COLOMBIA PERIODO 2023 – 2026

ADRIANA PATRICIA TARAMUEL CHIRAN
JAQUELINE JULIETH VALENZUELA CHIRAN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE
CUMBAL NARIÑO COLOMBIA PERIODO 2023 – 2026

ADRIANA PATRICIA TARAMUEL CHIRAN
JAQUELINE JULIETH VALENZUELA CHIRAN

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director: MÓNICA GARCÍA SOLARTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2023

Dedicatoria Adriana

Con todo el amor a mis padres por su apoyo incondicional, constante guía, y sobre todo por creer. A mi tía por su cariño, apoyo, consejos y por estar ahí siempre.

Agradecimientos Adriana

A Dios por permitirme alcanzar esta meta y concederme la sabiduría para culminarla con éxito.

A mis padres, Ramiro y Cenovia, que han estado presentes en cada uno de mis pasos, brindándome su apoyo y dándome la fuerza para continuar. Su entrega y dedicación han sido mi ejemplo a seguir.

A mi tía, Isabel, por su afecto y palabras de ánimo a lo largo de mi camino.

A mi familia, les agradezco por mantenerme siempre en sus oraciones.

Agradezco a nuestra directora, Mónica, por su dedicación y orientación constante y la Universidad del Valle por su compromiso con mi formación.

Dedicatoria Jaqueline

Con cariño para mis padres, familiares y seres queridos, por su amor, inspiración, apoyo incondicional y constante aliento.

Agradecimientos Jaqueline

Agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para completar este proyecto académico.

A mis padres, Margoth y Antonio y a mi hermano Jairo, por su amor incondicional, sacrificio, constante apoyo y aliento en cada paso de este camino, han sido mi mayor inspiración y motivación.

A las personas especiales en mi vida, su cariño, presencia y palabras de aliento han sido un remedio en momentos de dificultad. Su generosidad y ánimo han enriquecido mi experiencia y me han dado la fortaleza para seguir adelante.

Agradezco a nuestra directora, Mónica, y a mi Alma Mater Univalle por su orientación y apoyo en este camino académico.

CONTENIDO

RESUMEN	8
0. INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1.1. Formulación del problema.	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1. Objetivo general	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4.1. Técnicas de recolección de la información.....	17
1.4.3. Análisis de la información.....	21
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1. MARCO TEÓRICO	23
2.1.1. Estrategia	23
2.1.2. Planeación estratégica	27
2.1.3. Elementos de una planeación estratégica.....	28
2.1.3.1. Metas.	29
2.1.3.2. Estudio de la competencia.	29
2.1.3.3. Análisis de los recursos.....	30
2.1.3.4. Evaluación del proceso.	30
2.1.3.5. Análisis interno.	30
2.1.3.6. Fuerzas de Porter.....	31
2.1.3.7. DOFA.	31
2.1.3.8. Visión.	32
2.1.3.9. Misión.....	33
2.1.3.10. Estrategia de negocio.....	33
2.1.3.11. Estructura organizacional	33
2.1.3.12. Mapa estratégico.....	34
2.1.4. Los Orígenes de la Estrategia Empresarial	34

2.1.4.1. El gran boom de la estrategia empresarial surgiría en los años 80.	34
2.1.4.2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas.	35
2.1.4.3. El análisis estructural de las industrias.	36
2.1.4.4. Tablero de mando	38
2.1.5. ¿En qué consiste el proceso estratégico?	40
2.1.6. Análisis estratégico.	42
2.1.6.1. Análisis externo	43
2.1.6.2 Oportunidades y amenazas (Análisis entorno externo).	43
2.1.6.3 Análisis externo macro entorno Pestel.	45
2.1.6.4 Análisis del microambiente	45
2.2. ESTADO DEL ARTE	48
2.3. MARCO CONTEXTUAL	52
2.3.1. Historia	52
2.3.2. Accionistas	52
2.3.3. Estructura	53
2.3.4. Principales Servicios	53
2.3.5. Empresas participantes en el mercado	54
2.3.6. Tamaño del mercado	54
2.4. MARCO CONCEPTUAL	54
CAPÍTULO 3: RESULTADOS	56
3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL (AÑO 2023) DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO.	56
3.2. DEFINIR EL PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO PARA EL PERIODO 2023-2026	66
3.2.1 DEFINICIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.	66
3.2.2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO.	68
3.3. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO.	71
4. CONCLUSIONES	99
5. RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de marco lógico de la metodología.....	20
Tabla 2. Guía de análisis del macro ambiente	46
Tabla 3. Evaluación integrada del análisis externo.	47
Tabla 4. Matriz MEFI.....	63
Tabla 5. Matriz MEFE	64
Tabla 6. Matriz DOFA	65
Tabla 7. Estrategias	69
Tabla 8. Definición de indicadores	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Metodología para formulación del plan estratégico.	18
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	35
Figura 3. Estructura del sector. Cinco fuerzas competitivas.	36
Figura 4. Elementos para el diseño de un CMI.	39
Figura 5. El proceso de planeación estratégica.	40
Figura 6. Planeación estratégica.....	42
Figura 7. Descripción visual análisis externo.	44
Figura 8. Análisis competitivo DOFA o FODA.....	44
Figura 9. Organigrama de la Cooperativa.....	53

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito elaborar el plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023-2026. La cooperativa enfrenta un problema de gestión administrativa y control interno, que le impide aprovechar las oportunidades, competir eficazmente, optimizar los recursos y cumplir con las normas legales. Esto afecta negativamente su situación económica.

El objetivo principal del trabajo es formular el plan estratégico que oriente el desarrollo de la cooperativa en el periodo 2023-2026. Para ello, se plantea realizar un análisis de la situación actual de la cooperativa en el año 2023, definir las estrategias que guíen el plan estratégico para el periodo 2023-2026, y establecer los indicadores que permitan evaluar las estrategias propuestas y hacer los ajustes necesarios.

Se aconseja ejecutar el plan estratégico con la colaboración y el compromiso de todos los actores involucrados: socios, empleados, clientes y aliados. Asimismo, se recomienda hacer un seguimiento permanente de los logros y los efectos del plan. Además, se propone utilizar los indicadores establecidos como instrumentos de gestión y control que faciliten verificar el alcance de los objetivos y las acciones del plan estratégico, así como detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presenten en su ejecución. Este enfoque permitirá a la cooperativa adaptarse a los cambios del entorno y asegurar su supervivencia y éxito a largo plazo.

Palabras clave. Plan estratégico, Cooperativa de transportadores, Diagnóstico situacional, Estrategias e indicadores, Gestión y control.

ABSTRACT

The purpose of this work is to prepare the strategic plan of the CUMBAL NARIÑO TRANSPORTATION COOPERATIVE for the period 2023-2026. The cooperative faces a problem of administrative management and internal control, which prevents it from taking advantage of opportunities, competing competitively, optimizing resources and complying with legal regulations. This negatively affects their financial situation.

The main objective of the work is to formulate the strategic plan that guides the development of the cooperative in the period 2023-2026. To do this, it is proposed to carry out an analysis of the current situation of the cooperative in the year 2023, define the strategies that guide the strategic plan for the period 2023-2026, and establish the indicators that allow evaluating the proposed strategies and making the necessary adjustments. . .

It is advisable to execute the strategic plan with the collaboration and commitment of all the actors involved: partners, employees, clients and allies. Likewise, it is recommended to permanently monitor the achievements and effects of the plan. Furthermore, it is proposed to use the established indicators as management and control instruments that facilitate verifying the scope of the objectives and actions of the strategic plan, as well as detecting the strengths, weaknesses, opportunities and threats that arise in its execution. This approach will allow the cooperative to adapt to changes in the environment and ensure its long-term survival and success.

Keywords. Strategic plan, Transporters cooperative, Situational diagnosis, Strategies and indicators, Management and control.

0. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de asesoría se trata de un plan estratégico, el cual corresponde al periodo comprendido entre 2023- 2026, lo que se convierte en el resultado de un proceso participativo de la estrategia de la organización en los diferentes niveles de jerarquía de la compañía y de las unidades operativas, lo cual tiene como objeto la incorporación de nuevos elementos para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño Colombia, periodo 2023 – 2026.

Para crear un plan estratégico para la cooperativa de transporte, es necesario realizar un análisis organizacional que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. A partir de este análisis se pueden definir las metas y objetivos del plan y determinar las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos.

Gaxiola (2020), ve el plan estratégico como la determinación hacia dónde va una organización en el futuro. De ahí que lo define como la forma coordinada y sistemática en el desarrollo en curso y dirección para la empresa. También se conoce como el documento en que los responsables de una compañía sin importar su tamaño determinan la estrategia a seguir por la compañía en un lapso de tiempo determinado, por lo que normalmente puede distar entre 1 a 5 años, pero en el cambio de tiempo acelerado, la vigencia se puede considerar y determinar por las circunstancias de la industria en la cual se participa. Lo que implica que se pueda convertir en un plan estratégico encauzado a la agilidad empresarial, que se cambia y se adapta de manera constante. Con el diseño del plan estratégico se pretende el impulso de una gestión de calidad y el mejoramiento continuo en la prestación de servicios para el cumplimiento del rol de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño.

Como se contextualiza en el primer párrafo esta asesoría tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico el cual será aplicado en la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño periodo 2023 – 2026, compañía que se ha visto afectada por la falta de conocimientos en la preparación de estrategias afectando el bienestar de la organización y de los usuarios de los servicios. En el desarrollo de la asesoría se mostrarán antecedentes presentados en otras organizaciones, teniendo en cuenta las investigaciones realizadas para su posterior propuesta y que como refuerzo para presentar a esta el plan necesario se logre beneficiar mejorando la calidad en servicios, así como los objetivos, justificación, marco teórico, metodología, finalmente el plan a diseñar, el cual surge del desarrollo de la matriz DOFA, culminando con las conclusiones de la asesoría y con esto alcanzar las soluciones que el negocio busca para su mejor calidad, fidelización y obtención de nuevos clientes para la proyección que busca a futuro.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema de investigación que motiva la realización de este trabajo. Se describe la situación actual de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal, una entidad sin ánimo de lucro que se dedica al transporte de pasajeros en el municipio de Cumbal, departamento de Nariño. Se identifican los principales problemas que afectan a la cooperativa, como el desconocimiento de manejo administrativo, la falta de controles adecuados, el incumplimiento de la normatividad tributaria y laboral, la ausencia de una estructura organizativa y una visión estratégica clara.

Así mismo, para el segundo capítulo se presenta el marco teórico que sustenta el desarrollo de la investigación. Se revisan los conceptos y los enfoques fundamentales que han demostrado ser eficaces en el campo del cooperativismo y la gestión empresarial en el sector del transporte. Se explican los principios que rigen la cooperativa de transportes, así como la importancia del transporte de pasajeros para la economía y la sociedad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño tiene como domicilio principal de su actividad la dirección carrera 7 N. ° 7 - 93 lugar plaza principal en el municipio de Cumbal, departamento de Nariño. La compañía se fundó el 28 de febrero de 1997, la que se constituyó como entidad sin ánimo de lucro y se dedica al transporte de pasajeros.

El desconocimiento de manejo administrativo y consecuentemente, el nivel de los controles empíricos que se vienen llevando a cabo en la Cooperativa de Transportadores de Cumbal, generan pérdida de oportunidades, desventaja competitiva, poca eficiencia e inadecuada asignación de recursos; así mismo la falta de observancia de la regulación tributaria, laboral y demás exigencias gubernamentales, por cuenta de las juntas administradoras de estas entidades, (socios), producen pérdidas agravando la situación económica por el desarraigo organizativo, además también enfrenta problemas como la falta una estructura organizativa y una falta de enfoque claro en los objetivos y metas, lo anterior conlleva al riesgo de desaparición de la cooperativa.

Desde la perspectiva estratégica empírica de la cooperativa, se establece como punto de partida de una misión, visión y valores empresariales. Sin embargo, es importante mencionar que estos no especifican la realidad actual ni las expectativas de crecimiento de esta en el sector. Adicionalmente, carece de una valoración de su impacto en las actividades diarias y en las proyecciones futuras del negocio.

El direccionamiento de la cooperativa actualmente carece de planteamientos técnicos que permitan analizar de manera rigurosa la situación real de la empresa, sus fortalezas, debilidades, definición de las oportunidades y los factores diferenciadores frente al mercado competitivo y prever posibles situaciones futuras como es el caso de la pandemia (COVID 19), qué género represión de vehículos, por tanto, bajo rendimiento de operación y disminución en flujos de ventas.

La empresa cooperativa requiere un plan estratégico que le permita reafirmar los objetivos de su visión en cuanto a crecimiento y reconocimiento en el sector que le permitirá posicionarse como empresa líder en la prestación de servicio.

Por la falta del plan estratégico en la cooperativa objeto de estudio presenta una problemática en la calidad del servicio que brinda a sus clientes. En los últimos meses, los clientes han reportado demoras en el despacho de vehículos y un cierto porcentaje de mala atención al cliente, así como la falta de soluciones. Esta

situación genera la pérdida de algunos clientes y una disminución en los ingresos de la cooperativa.

Una revisión interna de la cooperativa reveló que la falta de conocimientos generales sobre la gestión administrativa y las pruebas empíricas realizadas no fueron suficientes para asegurar la estabilidad de la empresa y la calidad del servicio. Como resultado, se han identificado varias oportunidades de mejora que pueden contribuir a recuperar la confianza de los clientes y aportar al control administrativo.

Para establecer objetivos específicos y encontrar una solución, es necesario identificar claramente el problema específico que se quiere abordar y definir lo que se quiere resolver, es importante buscar herramientas que nos permitan identificar las causas subyacentes del problema, para ello se puede utilizar el análisis de causa raíz, diagrama de Ishikawa o diagrama espina de pescado.

Otra problemática es la falta de identificación de factores externos que afectan la calidad del servicio, como la competencia, las regulaciones gubernamentales y las condiciones económicas. Para evaluar el impacto de cada causa identificada sobre el problema y sobre la cooperativa en su conjunto, se pueden utilizar herramientas como el análisis de costo-beneficio o el análisis de riesgo.

Es importante realizar un análisis detallado desde el área administrativa para poder estudiar la gestión de recursos de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal. Cabe resaltar que la cooperativa no limita sus actividades en diferentes áreas, pero se evidencia que el área administrativa es quien se encarga de realizar todo tipo de actividades que incluyen la gestión de recursos humanos, la gestión financiera y contable, la gestión de compras y suministros, la planificación y programación de rutas, la gestión de flotas y conductores, el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, la atención al cliente, la gestión de contratos y acuerdos comerciales, entre otros.

Para medir la implementación y el rendimiento del plan estratégico, es necesario establecer indicadores clave de rendimiento o KPI. Los KPI son medidas cuantitativas que se utilizan para evaluar el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos. Algunos ejemplos de KPI que se pueden utilizar en la Cooperativa de Transportadores de Cumbal son el tiempo promedio de despacho de vehículos, el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio, el costo promedio por kilómetro recorrido y el porcentaje de vehículos en buen estado.

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Tiempo promedio de espera
- Nivel de cumplimiento de los horarios
- Número de viajes realizados por vehículo

Según la información proporcionada por los socios de la compañía, no tienen los documentos que contienen los registros de la organización, documentos escritos, la constitución y cómo se hizo para poder facilitar el trabajo registrado en la cámara de comercio, al igual que el registro del domicilio, responsabilidad y duración.

Si bien deben constar en los documentos de registro de organizaciones sin fines de lucro y de cooperativas en la cámara de comercio municipal, no existe ningún documento que acredite tal hecho; incluso el objeto de la empresa, sus actividades, que debe tener el cumplimiento de su objeto principal y las actividades que puede realizar.

En cuanto a los requisitos para vincular un vehículo nuevo de otra empresa, existen diferencias entre los miembros de la cooperativa. Se deben cumplir los requisitos establecidos en el artículo 13 N° 3 y siguientes estatutos de la cooperativa, según ley 79 de 1988 capítulo III artículo 21 y Decreto 174 de 5 de febrero de 2001 del Ministerio de Transporte y demás normas concordantes.

Para resolver esta problemática se hace necesario la intervención profesional e investigativa que permita elaborar e implementar un plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño., en el que se logre identificar las problemáticas reales presentes en el entorno, partiendo de un análisis situacional en el que se ejecuta un análisis tanto interno como externo del micro y macro entorno, a su vez se analizan y evalúan cada una de las áreas relevantes de la empresa que permitan la eficiencia y mejora.

Considerando la razonabilidad de mejorar la empresa en relación con los empleados que allí laboran, se tendrá en cuenta la siguiente formulación:

1.1.1. Formulación del problema.

De acuerdo con lo anterior se considera que la pregunta problema se puede plantear de la siguiente manera:

¿Cuál es el plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño durante el periodo 2023 – 2026?

Sistematización del problema

¿Cuál es el diagnostico actual de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño a marzo de 2023?

¿Cuáles son las estrategias a implementar en la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023 – 2026?

¿Cuáles son los indicadores a implementar para evaluar el plan estratégico para el periodo 2023 – 2026?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Formular el plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023-2026.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual para el año 2023 en la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño.
- Definir el plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023-2026.
- Formular los indicadores para evaluar las estrategias del plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023-2026.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En línea con lo que se menciona, es de vital importancia el de un plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño, que permita ampliar las oportunidades de crecimiento, incrementar las ventas, diversificar su portafolio, mejorar la calidad de servicios y alcanzar reconocimiento empresarial; de esta manera se espera obtener como resultado una empresa posicionada, innovadora y consolidada en los mercados actuales permitiendo aún la participación en nuevos mercados, regidos por los lineamientos del estado colombiano, adoptando estrategias conforme a las necesidades reales, reflejando una visión clara en relación al direccionamiento estratégico especificado en el presente proyecto.

Como proponentes del diseño del plan estratégico para los años 2023-2026, se considera que este proyecto es de gran importancia para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño, ya que le permitirá adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y mejorar su desempeño. La empresa se enfrenta a un escenario de alta competencia y demanda creciente, en el que debe diferenciarse de sus rivales y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Para lograrlo, es necesario implementar estrategias que generen valores agregados percibidos por los clientes, tales como seguridad, comodidad, puntualidad, responsabilidad social y ambiental, entre otros. Estos valores agregados constituyen un plus en la competitividad y son factores claves para el posicionamiento de la empresa en el sector del transporte. Por tal razón, se

requiere la formulación de un plan estratégico que defina la misión, la visión, los objetivos, las metas, las acciones y los indicadores de la empresa, así como el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este plan le permitirá a la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño operar de manera eficiente, optimizar sus recursos, aprovechar sus oportunidades de negocio y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

El desarrollo del presente proyecto tiene una pertinencia práctica, ya que se trata de una asesoría para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño, en la que se aplican los conocimientos adquiridos en cada uno de los módulos de pregrado en administración de empresas. El proyecto cuenta con el apoyo y la orientación del docente asignado por la universidad del valle, quien dirige y coordina las actividades y los entregables.

Además, se aprovecha la experiencia y la información suministrada por la cooperativa, quienes se beneficiarán con los resultados del proyecto. El objetivo del proyecto es formular el plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño Colombia periodo 2023-2026, que le permita mejorar su gestión y su posicionamiento en el mercado. El proyecto contribuye al desarrollo profesional de los estudiantes, al fortalecimiento académico de la universidad y al mejoramiento de la competitividad y la calidad de la cooperativa.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La formulación del plan estratégico es un proceso que implica la definición de objetivos y metas a largo plazo para una organización y la identificación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Adicionalmente para la presente asesoría se contará con el “Método de análisis” o “Método analítico”; ya que permiten al investigador conocer la realidad, de este modo se obtiene el conocimiento a partir de la identificación y explicación de las partes que conforman el todo (análisis), o como resultado de la generación de conocimiento particular (especialización) para integrar el desarrollo de un conocimiento general reflejado en una o varias disciplinas (síntesis).

Seguidamente, se trazan los aspectos metodológicos de la presente asesoría, abordado desde un enfoque cualitativo.

Según Hernández (2018), desde el enfoque cualitativo de la investigación, siendo esto determinante, teniendo en cuenta que se emplea una metodología apropiada con lo que se busca alcanzar pertinentes comprobaciones, recomendaciones y las conclusiones del fenómeno en particular.

1.4.1. Técnicas de recolección de la información

Las siguientes son algunas de las técnicas de recolección de la información que se podrían utilizar para el plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño. Sin embargo, la elección de las técnicas más adecuadas dependerá del diseño y los objetivos de la investigación, así como de los recursos y el tiempo disponibles.

Según Pérez (2022), la observación es el registro del comportamiento, las actitudes, las acciones y las interacciones de las personas o los fenómenos que se estudian, sin intervenir ni modificarlos.

Para Malhotra, Naresh K. (2008) la observación indirecta es un método de investigación en el que el investigador no observa directamente el fenómeno de interés, sino que utiliza información que ha sido recopilada por otros. Esta información puede provenir de diversas fuentes como documentos, libros, artículos, informes, datos estadísticos, censos, entrevistas, historias de vida, etc. En la entrevista a los socios de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño, esta técnica permitió recoger información valiosa. Durante la asesoría, se utilizó para entender, analizar y obtener una visión integral de las dinámicas de la cooperativa.

Del mismo modo, para Cruz y Medina (2014), la encuesta, consiste en la aplicación de un cuestionario o una muestra representativa de la población que se estudia, para obtener información sobre sus características, opiniones, actitudes, preferencias y comportamientos. La encuesta puede ser presencial, telefónica, postal o electrónica, según el medio que se utilice para contactar a los encuestados.

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizaron para la asesoría, se encuentra la entrevista, que consiste en realizar una conversación entre el investigador y el entrevistado sobre un tema específico. De acuerdo a lo anterior para Mata (2020), las entrevistas pueden ser informales conversacionales, estructuradas con guías y estandarizadas, manteniendo el formato de preguntas abiertas. Para la asesoría se optó por una entrevista estructurada con guía, que permite definir previamente los tópicos que se abordarán con los entrevistados. Esta técnica es muy utilizada en las ciencias económicas, administrativas y contables.

Según Hurtado (2008), la revisión documental es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin identificar, analizar y sintetizar la literatura relevante para el propósito de la investigación. Además, para Hurtado la metodología para la formulación del plan estratégico puede variar dependiendo de la organización y su contexto.

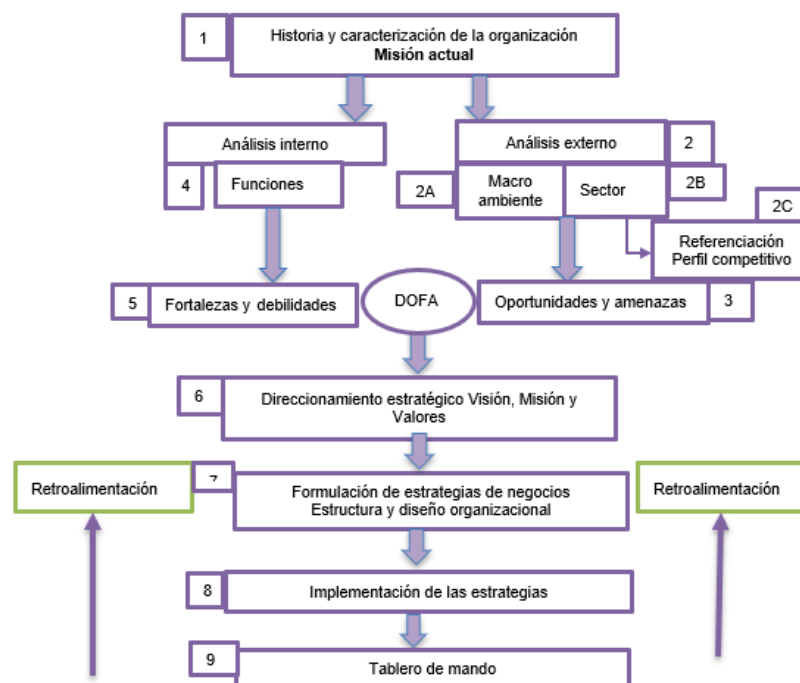
En general, el proceso de formulación del plan estratégico implica los siguientes pasos:

- Conocer y comprender la caracterización de la empresa.
- Establecer el estado de la misión.
- Establecer objetivos y metas.
- Analizar el entorno interno y externo.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis DOFA).
- Desarrollar estrategias.
- Implementar estrategias.
- Evaluar y controlar.

Para el cumplimiento de los objetivos del plan propuesto se usará la metodología que plantea Betancourt (2018), que ayudará a llegar a conclusiones inmediatas y brindará posteriores soluciones. Aunque el modelo plantea la implementación de estrategia, evaluación y control, este proyecto únicamente tiene alcance hasta el diseño.

En el diagrama de la figura número 1, la metodología anteriormente descrita se presenta de forma gráfica.

Figura 1. Metodología para formulación del plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia con base en Betancourt (2018).

El proceso estratégico para la realización de la presente investigación fue el siguiente:

1. Caracterización de la empresa tomando como referente su conformación administrativa e histórica, características que pueden ser de diversa índole, como su tamaño, su sector de actividad, su estructura organizativa o su cultura empresarial, adicional a esto la entrevista que es una técnica que permite obtener información sobre la empresa y sus componentes directivos, esta será una herramienta útil para conocer la historia y evolución de la empresa, así como para identificar sus fortalezas y debilidades.
2. Análisis externo del macro ambiente del sector donde se encuentra la empresa, de este modo se brindaría información importante para determinar los elementos externos que influyen positiva o negativamente, se tendría en cuenta para ello utilizar la herramienta PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), que permite identificar los factores externos que pueden afectar a la empresa.
3. El análisis del sector de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño permite identificar las variables que influyen en la interrelación de las organizaciones para crear un perfil competitivo. Para realizar este análisis de igual forma se puede utilizar la herramienta PESTEL, que además de permitir identificar los factores externos, se puede investigar las cooperativas que se encuentran en el sector para obtener información sobre su estructura organizacional, su modelo de negocio y su estrategia competitiva.
4. Analizar las empresas competidoras. Para ello es necesario un análisis del benchmarking entre las empresas del sector con el fin de identificar las mejores prácticas y compararlas con las propias, teniendo en cuenta que el objetivo es mejorar la calidad de los servicios, reducir costos y aumentar la eficiencia.
5. Identificar las Oportunidades y Amenazas del ambiente externo y las Fortalezas y debilidades del ambiente interno de ese modo construir la matriz DOFA.
6. Direccionamiento estratégico con base en su diseño organizacional. Implica definir la misión, visión y valores de la empresa, así como establecer los objetivos y metas a largo plazo; para lograr esto, es necesario tener en cuenta el diseño organizacional de la empresa, que incluye la estructura organizacional, los procesos y procedimientos, las políticas y normas internas, y la cultura organizacional.

7. Plan de acción que incluyó la implementación de estrategias y sus respectivos indicadores de seguimiento.

En conclusión, en la tabla número 1, se plantean las técnicas de recolección de información:

Tabla 1. Matriz de marco lógico de la metodología.

Objetivo General. Formular el plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023-2026.			
Objetivo específico	Técnicas de recolección de la información	Actividades	Resultados
Realizar el diagnóstico de la situación actual para el año 2023 en la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño.	Revisión bibliográfica. Análisis de entorno. Entrevistas.	Consulta en base de datos del: Banco de la república, Dane y páginas web. Entre otros. Análisis estructural del sector, Análisis interno por recursos y capacidades. Formulación Matrices 5 FUERZAS DE PORTER, DOFA.	Análisis de microambiente Competitividad y viabilidad del sector Oportunidades y amenazas Fortalezas y debilidades Matrices 5 FUERZAS DE PORTER, DOFA.
Definir el plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023-2026.	Revisión de documentos internos. Análisis de entorno. Entrevistas.	Formular la Visión, Misión y Valores. Formular estrategia de negocio	Visión Misión Valores Estrategia de negocios
Formular los indicadores para evaluar las estrategias del plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el periodo 2023-2026.	Revisión documental Observación indirecta, Análisis de datos. Entrevistas	Diseñar la estructura organizacional. Formular el mapa estratégico. Formular Plan de Acción. Retroalimentación	Mapa estratégico Tablero de mando

Fuente: Elaboración propia.

1.4.2. Participantes

El documento se coordina con el gerente general, quien solicita la asesoría. Para la entrevista, se tendrá en cuenta a dos o tres miembros de la organización que estén dispuestos a responder preguntas. Estas entrevistas permitirán tener una mejor comprensión de los problemas que ha enfrentado la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño.

La Cooperativa de Transportadores de Cumbal cuenta con 48 miembros de los cuales 5 de ellos hacen parte del concejo de administración, entre ellos se eligieron 3 participantes de la cooperativa quienes fueron seleccionados por su nivel de experiencia y antigüedad. Esto proporciona una perspectiva invaluable

sobre la historia, evolución y funcionamiento interno de la cooperativa a lo largo del tiempo. A partir de ello se espera obtener una comprensión más sólida de los desafíos, éxitos y cambios que han ocurrido en la cooperativa a lo largo de los años. Además, al entrevistar a un número limitado pero selecto de socios, se puede dedicar más tiempo y atención a cada entrevista, lo que resulta en respuestas más significativas que facilitan el análisis entre las diferentes perspectivas.

Las siguientes fuentes de información se utilizarán para la recolección de datos relevantes para la formulación del plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal, Nariño

Fuentes Primarias de Información. Para la presente asesoría se utilizaron fuentes primarias y secundarias que permitieron la recolección de información. Según Rodríguez y Pérez (2017), la información para la asesoría se obtuvo en las fuentes primarias ya que el investigador recoge directamente para su propósito específico, y son muy usadas en las ciencias económicas, administrativas y contables.

Las fuentes primarias que se usaron fueron:

Entrevista en profundidad. Para Flick (2014) es una forma de conversación entre dos personas, en la que el entrevistador, con la ayuda de una guía flexible de preguntas y temas, anima al entrevistado a hablar sobre sus experiencias, opiniones y perspectivas sobre un tema en particular.

Fuentes Secundarias. Son la información básica que se encuentra en documentos escritos o audiovisuales, como libros, periódicos, trabajos de grado, revistas, enciclopedias, informes del DANE, entre otros (Rodríguez y Pérez, 2017).

La revisión bibliográfica. Es un análisis de textos, libros, informes, publicaciones o páginas web, realizados por personas competentes, para identificar las variables claves y sus implicaciones en un ejercicio (Cruz y Medina, 2014).

Análisis de entorno. Es un examen estructurado del entorno económico, demográfico, social, político, legal, cultural, ambiental y tecnológico, que identifica el grado de influencia de estos sobre una nación, industria u organización (Cruz y Medina, 2014).

1.4.3. Análisis de la información

De acuerdo con Westreicher (2020), el análisis de la información en los procesos investigativos depende del enfoque y del tipo de investigación que se haya seleccionado, como también de los objetivos que se hayan planteado. Constituyéndose en una herramienta fundamental para el análisis de la

información.

No obstante, es importante precisar y seleccionar el tratamiento dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos. El análisis es fundamental para resolver problemas resultantes de una investigación.

Para el análisis de la información obtenida, inicialmente se realizó la transcripción de las entrevistas de grabación de audio a texto escrito, para una mayor comprensión, conservando el lenguaje y las expresiones de los entrevistados. una vez realizada la transcripción de las entrevistas se identificaron patrones y tendencias en las respuestas de los entrevistados, finalmente se interpretan los resultados en relación con los objetivos de la investigación y se extraen las conclusiones sobre el tema.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta nuestro plan estratégico se basa en conceptos y enfoques fundamentales que han demostrado ser eficaces en el campo del cooperativismo y la gestión empresarial en el sector del transporte, además se basa en la necesidad de mejorar la rentabilidad la calidad de los servicios y la imagen de la marca para satisfacer las necesidades de los clientes.

La cooperativa de transportes se rige por los principios de participación democrática, equidad, responsabilidad social y solidaridad. Estos principios constituyen la esencia misma de la organización, el transporte de pasajeros es una actividad central en la economía de cualquier país, y las cooperativas de transporte juegan un papel clave en la provisión de servicios de transporte sostenibles y de calidad.

2.1.1. Estrategia

Según Betancourt (2018), El término “estrategia” tiene su origen en la antigua Grecia, donde se usaba para referirse al líder de un ejército, formado por las palabras stratos (ejército) y agein (conductor). Al principio, este término se empleaba solo en el ámbito militar, pero con el tiempo se vio que el éxito de las guerras no dependía solo de la cantidad de soldados, sino también de la habilidad, la experiencia y la personalidad del comandante. Así, la estrategia se convirtió en un elemento clave para ganar las batallas. Hoy en día, la estrategia se aplica en diversos campos como el social, el deportivo, el político, el empresarial, entre otros, debido a los beneficios que aporta su uso.

La planificación surgió a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor propuso que el gerente definiera las tareas que los trabajadores debían realizar, así como el modo y el tiempo de ejecución. Posteriormente, en 1908, se inició la dirección estratégica como disciplina en la Escuela de Diseño de Harvard Business School, con autores como Chandler, Lerner, Christensen, Andrews y Guth. Esta disciplina integra diversas áreas del conocimiento, como la economía, la historia, la sociología y la teoría de la organización, lo que ha dado lugar a múltiples definiciones (Betancourt, 2018).

Para Tarzijan (2019), en estrategia más que en otro ámbito realizado por acción humana, se debe saber distinguir lo esencial de lo necesario para lograr las metas propuestas. Sin embargo, esto no se debe confundir con la clásica optimización del empleo de los recursos, por lo que se conoce que el camino más corto entre dos puntos es la línea recta.

En ocasiones un fin se alcanza transitando por una línea quebrada, resultando ser la más corta para el logro de éxitos. La expresión estrategia directa se relaciona en lo que se enfrenta al problema, a la competencia, al enemigo como prueba de fuerza directa, no recurriendo a diferentes acciones o maniobras de desasosiego o debilitamiento. Es como coger el toro por los cuernos.

Entre tanto para Westreicher (2020), el concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, desde la época actual se bien hablando en todos los ámbitos: negocios, política, religión, cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. La que se convirtió en una acepción de uso general, formada o adornada en cualquier parte de la literatura la que está relacionada con cualquier campo del conocimiento.

De la mano de la estrategia hay una serie de conceptos que surgen y son afines y que entre ellos tienen relación, estos son: estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico entre otros términos que son muy usados, no sabiéndose como usarlos ni cuando ser aplicados. Eso permite que se encuentren en la literatura artículos que se llenan con conceptos acerca de la estrategia.

Según lo que he expuesto anteriormente, se citan autores que han sido referenciados en estudios sobre la estrategia:

De acuerdo con Contreras (2013), uno de los pioneros en el estudio de la estrategia en administración es Henry Fayol, para el cual la estrategia es el arte de anticipar el futuro y preparar los medios necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Fayol propuso 14 principios generales de gestión, que incluyen unidad de mando, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, compensaciones, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo. Otro de los estudiosos es Fred David, destacado como uno de los autores más referenciados en el tema de la planificación estratégica; según David, la estrategia es un enfoque sistemático para la toma de decisiones organizacionales basado en datos e información cualitativos y cuantitativos, aplicable incluso en entornos inciertos; David dijo que la planificación estratégica consta de tres fases: desarrollo, implementación y evaluación.

Para Ronda (2021), Peter Drucker, se considera el padre de la gestión moderna y uno de los representantes más importantes de la planificación estratégica. Según Drucker, la estrategia es un conjunto de decisiones que definen el propósito y la misión de una organización, así como las políticas y planes para lograrlo. Drucker enfatizó la definición clara de objetivos, el análisis de oportunidades y riesgos ambientales, la evaluación de fortalezas y debilidades internas y la planificación de actividades para lograr los resultados esperados. Del mismo modo, considera que Gary Hamel, es una autoridad líder en innovación y estrategia empresarial; según Hamel, la estrategia es el arte de reinventar el futuro de una empresa y crear

nuevas reglas de juego que desafíen las convenciones establecidas; Hamel introdujo el concepto de competencias básicas como las competencias colectivas que permiten a las empresas diferenciarse y crear valor para sus clientes.

Iparrea (2023), cita a Carlos Matus, describiendo al autor un economista y político chileno que desarrolló un método de planificación estratégica denominado Planificación Estratégica Situacional (PES). Según Matus, la estrategia es el proceso de construcción de un futuro deseado a partir de situaciones problemáticas actuales, a través de la identificación y gestión de los actores sociales involucrados, los obstáculos a superar, los recursos disponibles y las acciones a realizar. Matus propuso cuatro momentos de la planificación estratégica: operaciones descriptivas, prescriptivas, estratégicas y tácticas.

Del mismo modo, Salazar (2004), describe a Michael Porter, como uno de los autores más reconocidos y citados en el campo de la estrategia empresarial; según Porter, la estrategia es crear una posición única y valiosa para la empresa realizando una variedad de actividades que la diferencien de sus competidores; Porter propuso el modelo de las cinco fuerzas para analizar la estructura y competitividad de los sectores industriales y el concepto de ventaja competitiva basada en el liderazgo en costes, la diferenciación o el enfoque.

Martin (2018), refiere a Henry Mintzberg, como una de las figuras más críticas y originales en el campo de la estrategia empresarial; según Mintzberg, la estrategia es un nuevo patrón de comportamiento y toma de decisiones que se adapta a las circunstancias cambiantes; Mintzberg argumentó que la estrategia puede ser consciente o evolucionar, y que existen diferentes escuelas de pensamiento estratégico, como diseño, posicionamiento, aprendizaje, cultura, entorno, cognición, poder, organización y emprendimiento.

Teniendo en cuenta la descripción realizada sobre los anteriores autores, se pueden definir algunos tipos de estrategia y la importancia que tienen en la organización.

Estrategia Deliberada. Para Martin (2018), implica definir un plan claro y seguirlo con enfoque. La organización analiza el contexto, establece objetivos claros y traza un camino para alcanzarlos. Este enfoque clásico de estrategia deliberada se caracteriza por elegir una dirección y avanzar por ella, con el equipo ejecutivo y los gerentes de diferentes niveles participando en el desarrollo e implementación del plan estratégico anual. Este plan suele basarse en una evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; sin embargo, la estrategia deliberada puede ser demasiado rígida y no adaptarse bien a los cambios del entorno. Supone que se tiene toda la información y el control al momento de ejecutarla, lo que puede ser problemático si surgen imprevistos o alteraciones que desvíen la estrategia de su rumbo hacia el objetivo deseado.

Estrategia Emergente. Es un conjunto de acciones que forman un patrón no previsto ni planificado, sino que se adapta a las condiciones cambiantes del mercado. Este enfoque es estratégico, aunque no deliberado, con esta estrategia no se fija un destino ni un plan, sino que se aprende y se siente el camino a seguir. La visión cambia con la realidad y se prueban formas de avanzar. La estrategia surge a medida que se conoce el entorno y se evalúan las necesidades de los clientes, las propuestas y las intenciones, es un proceso de aprendizaje y adaptación. Este planteamiento también requiere más aportaciones del equipo de trabajadores y colaboradores de una organización, que permitan experimentar y generar nuevas oportunidades. La estrategia emergente depende de lo que la empresa encuentre frente a sí y es más realista que la deliberada (Martin, 2018).

Sin embargo, la estrategia emergente también tiene sus desafíos. Al depender de lo que funciona en la práctica, puede implicar tener menos control sobre el proceso. Además, puede ser difícil coordinar las acciones emergentes con las deliberadas, o medir el éxito de las mismas. Por otro lado, la estrategia emergente puede ser vulnerable a los cambios repentinos o disruptivos del mercado, que requieren una respuesta rápida y efectiva (Martin, 2018).

Estrategia Deliberada vs Estrategia Emergente. Para Martín (2018), la propuesta de Henry Mintzberg señala que pocas estrategias son totalmente deliberadas o totalmente emergentes. Argumenta que las estrategias deliberadas pueden impedir el aprendizaje, mientras que las emergentes pueden limitar el control. Por ello, propone que la administración debe combinar control y aprendizaje dentro de la organización, lo que se conoce como organización ambidiestra.

Una organización ambidiestra es aquella que puede innovar y lanzar nuevos productos, sin descuidar su negocio tradicional. Esto implica dos actividades diferentes: ejecutar y buscar. Estas actividades requieren diferentes estructuras, procesos, indicadores y personas, y se corresponden con las estrategias deliberadas y emergentes (Martin, 2018).

Para ser ambidiestra, una empresa debe separar sus unidades de negocio de ejecución y de búsqueda, pero también integrarlas en el nivel ejecutivo superior, con sus respectivos jefes en el consejo de administración. Esto permite una conversación continua entre las diferentes partes del negocio, y también una protección de los recursos y el apoyo a las unidades de negocio nacientes (Martin, 2018).

La mayoría de las organizaciones se basan en procesos, planificación, presupuestos y evaluaciones anuales para gestionar su estrategia deliberada. Sin embargo, el entorno actual es incierto y cambiante, y requiere más adaptabilidad. Por eso, cada vez más organizaciones necesitan una estrategia emergente que aprenda y se adapte a la realidad. La última crisis económica mostró que el

negocio tradicional debe adaptarse a los nuevos tiempos para sobrevivir. El cambio constante es más beneficioso que la estabilidad en entornos económicos volátiles (Martin, 2018).

Según Martín (2018), a nivel estratégico, existe un debate en curso sobre si la estrategia puede ser consciente. En esta discusión, el enfoque de Porter para la planificación estratégica a menudo se contrasta con el enfoque más emergente de Mintzberg.

En base a lo anterior para los autores es importante innovar, pero también proteger la estabilidad de los negocios tradicionales, para mantener un equilibrio en sus empresas.

2.1.2. Planeación estratégica

Según Ortiz (2017), la planeación estratégica es una herramienta de gestión, que permite toma de decisiones en los diferentes entornos ya sea político, económico o social atravesados en la compañía, concentrando esfuerzos y estrategias, con la adecuación de cambios pertinentes colocados en el entorno, en lo que se identifica una eficacia mayor, por medio de la eficiencia y calidad en cuanto a bienes y servicios que brinde la compañía. El personal de alto mando o que tiene la responsabilidad de la organización frente a la propuesta de estrategias y políticas se define como planeación estratégica esto se realiza para poder cumplir los objetivos planteados en un período determinado, por lo que se debe tener en cuenta a corto, mediano o a largo plazo.

Así mismo, en algunas compañías se cuenta con claras indicaciones para medir el rendimiento de esta, tales como; utilidades, ventas, retorno sobre inversión, entre otros. Los indicadores muestran información útil sobre el funcionamiento de las estrategias, con las que se pueden efectuar ajustes y mejoras para la organización. No obstante, se debe tener en cuenta que es un proceso constante, que requiere retroalimentación acerca del manejo y operatividad que se le esté dando a las estrategias. Por lo tanto, la planeación estratégica tiene como objetivo la implementación de los recursos en una empresa.

Para Macías y Mero (2022), a su vez es el intento del logro cuando se toma más autoridad sobre el futuro, por lo tanto, se anticipa el futuro al implementar acciones concretas en el presente.

Es la continuación de pensamientos o ideas, en la planeación con acciones que se conectan a un mismo propósito, donde lo primero que se debe tener claridad en la visión del negocio, luego planear los pasos para llegar a esa visión y finalmente tomar acciones para el logro de resultados como una planeación hacia el futuro lo que será siempre correr hacia adelante con la realidad, en especial para los que se resisten al cambio y los que al mismo tiempo son mediocres actualmente en su

zona de confort con las cosas que ellos mismos realizan, por lo tanto, en muchas ocasiones se entra en el conflicto con la misma y algunas veces habrá oposición.

Adicionalmente para Hoyos (2019), se le daba mucha importancia a la administración utilizando los papiros, para construir templos y pirámides; del mismo modo la cultura china, fue basada en parábolas de Confucio y sus partes por medio de las prácticas de una buena administración pública.

La planeación ha hecho parte del proceso administrativo a lo largo de la historia, teniendo en cuenta que las solariegas generaciones, han tenido alta relevancia en los gobiernos, para ello se tiene en cuenta que los egipcios desde (1.300 a. C), en las clases de organización, la iglesia católica es la que viene dejando con claridad en la practica el concepto de eficiencia a través de la buena planeación de sus actividades en el vaticano en todas las sedes del mundo.

De acuerdo con Figueroa et al (2017), la planificación estratégica es un proceso que permite a una empresa determinar su dirección a largo plazo y establecer las metas y objetivos necesarios para lograr esa dirección. Este proceso implica analizar las condiciones externas e internas de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y crear una estrategia para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. La planificación estratégica también incluye la asignación de recursos y la definición de indicadores de desempeño para medir el progreso hacia las metas y objetivos establecidos.

2.1.3. Elementos de una planeación estratégica

Angulo (2018). Resalta que en la planeación estratégica las políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos; son principios generales que guían y orientan los principios del pensamiento para toma de decisiones; son secuencia cronológica de las acciones como tecnologías estandarizadas para manejo de problemas; son órdenes para seguir cursos de acción sin desviaciones, reflejando una acción administrativa para la estandarización de comportamientos; planes específicos con metas, procedimientos reglas y elementos que son necesarios para seguir cursos de acción para conseguir los objetivos deseados; expresión en términos de números para la ejecución de planes y programas, cuantificando insumos y resultados esperados.

A futuro se viene definiendo la planeación estratégica o dirección con la que se establecen las posibles vías para dar continuidad a los cursos de acción particulares, por lo que se tiene como principio la situación actual. Entre los 4 principales componentes de la planificación estratégica se pueden determinar gracias a sus procesos como una organización puede hacer el mejor uso de recursos en los que se puede citar fuerza de trabajo, capital, clientes, etc. Por lo tanto, la planeación puede tener como base algunos de estos interrogantes:

- 1) “qué hacemos”,
- 2) “para quién lo hacemos” y
- 3) “como sobresalimos”.

De acuerdo con el contexto anterior los principales elementos de la planificación estratégica son:

Para Mendoza (2015), conceptos de empresa y/o negocio, objetivos estratégicos, estrategias, modelo de negocio, proyectos, presupuestos, cronogramas estratégicos o de acciones estratégicas cuando se precisa el direccionamiento estratégico, se ve la necesidad de expresar planes y una serie de elementos que se involucran en la relación, aquí es donde se puede hablar de misión, visión.

Sin embargo, es muy difícil intuir un trabajo como el que se lleva a cabo en la dirección de empresa y más exactamente, un plan de estrategias sin incluir los temas que de ella hacen parte. Lo anterior ya que son aspectos que hacen parte o constituyen puntos clave al tratarse de del sistema de planeación estratégica.

Para Ruiz (2019) La misión es la parte que define el tipo de negocio donde va a actuar la empresa a futuro y la visión es el tipo de empresa a la que en el porvenir se desea llegar. De la misma manera, un proyecto estratégico se incorpora en un núcleo de actividades que se definen en el tiempo y el espacio donde se concretan las estrategias, el presupuesto conocido como el capital monetario de una estrategia, lo que generalmente se incluye el presupuesto de capital e inversiones, investigación y desarrollo de mercadeo.

De manera final, la programación de la estrategia centrada en el tiempo es el cronograma; en tanto que el concepto de negocio es la percepción que la alta dirección tiene sobre la organización, es lo que Ruiz (2019), nombraba en la teoría de los negocios; ir hacia el horizonte con objetivos claros siendo estos proyectados en resultados claves para la planeación; por lo tanto, para responder a los objetivos las estrategias son grandes acciones que deben tener claridad y así mismo responder al entorno, el sistema de creación de valor y operacional básico junto a los elementos que son base para el desarrollo se incluyen en el modelo de negocio.

Una correcta planificación estratégica debe tener:

2.1.3.1. Metas.

En la planificación empresarial deben existir metas, ya sea a corto, mediano y/o largo plazo, por lo tanto, todas las personas del equipo deben conocer cuál es esa meta qué se viene persiguiendo, ya que esto ayuda a mantener el enfoque aunando los esfuerzos hacia un objetivo en común (Medina, 2020).

2.1.3.2. Estudio de la competencia.

Para Medina (2020). Es posible establecer estrategias orientadas a diseñar ventajas competitivas de tu organización a partir del estudio realizado, o al estudiar la competencia se ejerce el conocimiento de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, de la misma manera cualquier otra comunicación de importancia, de la competencia.

2.1.3.3. Análisis de los recursos.

Según Figueroa (2017). Es importante conocer los recursos con los que se cuenta para hacer factible el cumplimiento del objetivo al momento de formular la planificación estratégicamente. Por lo tanto, para ejecutar un análisis interno es importante darles valor a los recursos tanto de la organización como humanos, organizacionales, físico y capital intelectual factores que hacen parte de ventajas competitivas, por lo tanto, los recursos son los bienes tangibles o intangibles que tiene una compañía, entre los que además se encuentran los tecnológicos.

2.1.3.4. Evaluación del proceso.

Además, que en el proceso suelen intervenir los roles que se han definido dentro de este como son las responsabilidades, herramientas y controles de gestión que son necesarios y poder obtener las salidas de manera eficaz. La estructura de actividades que se diseña para conseguir un objetivo determinado se le llama proceso, de ahí que en el proceso se podrán fijar las políticas, estándares, directrices, actividades e instrucciones de trabajo que sean necesarias estos requieren una o más entradas al mismo tiempo produciendo una serie de salidas las que previamente se deben definir con anterioridad (Figueroa, 2017).

De lo anterior se desprende que un análisis que permite saber la efectividad de la planificación diseñada desde los objetivos, permitiendo detectar errores en la ejecución que pueden ser corregidos a tiempo para prevenir pérdidas de este y de dinero.

La planificación estratégica corporativa amerita también evaluar el proceso; pues no se trata, únicamente, de establecer un plan conjunto a las acciones y los recursos que se requieren para cumplir las actividades y el funcionamiento general del equipo, por lo que ello depende de una buena evaluación siendo uno de los pasos más importantes dentro de la planificación estratégica (Figueroa, 2017).

2.1.3.5. Análisis interno.

De acuerdo con Quiroa (2021), es una serie de técnicas con las cuales se conoce el estado de todos los factores internos. Tales como capacidades y recursos que puedan utilizarse para desarrollar su ventaja competitiva. Por lo tanto, cuando una compañía logra conocer sus factores internos, pudiéndolos aprovechar al máximo,

lo que le permitirá mantener ventaja competitiva, lo que le permite enfrentar un mejor entorno competitivo con lo que puede alcanzar metas y objetivos.

2.1.3.6. Fuerzas de Porter

De acuerdo con Porter M. E. (2008), Las cinco fuerzas de Porter representan un marco que puede ser utilizado para analizar los factores que afectan a la competencia dentro de una industria y, por tanto, influyen en la rentabilidad de las empresas que operan en esa industria. Las cinco fuerzas que Porter identifica son: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

2.1.3.7. DOFA.

Según Torres (2014), La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que se puede utilizar para identificar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas externas que la afectan. Su finalidad es facilitar la toma de decisiones y la formulación de estrategias que exploten las ventajas competitivas y minimicen los riesgos.

La matriz DOFA se remonta a la década de 1960, cuando varios escritores e investigadores de la Escuela de Negocios de Harvard desarrollaron el concepto de análisis situacional. Entre ellos se destacan Philip Selznick, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, Igor Ansoff y William Glueck. Sin embargo, el término DOFA (o DAFO en inglés) se popularizó en 1982 cuando Richard Rumelt publicó el libro "Estrategia Corporativa", el cual lo definía como un método para evaluar la compatibilidad entre las capacidades de una empresa y los requerimientos del negocio y sus alrededores (Auza, 2023).

Así mismo para Nieves (2018), es el modelo clásico de estrategia de desarrollo el cual se conoce como análisis DOFA, (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) a la cual Mintzberg, llamo en el año 1998 como el modelo de la escuela de diseño, la cual surgió a través de los escritos de Philip Selznick (1957), Alfred Chandler (1962), y un grupo de la Escuela de Negocios de Harvard (Learned et al., 1965), entre otros. Se señala además como la herramienta que permite acceder a la situación tanto interna como externa de una compañía u organización, para así lograr de esta manera el diagnóstico preciso, permitiendo en función de ello; la toma de decisiones en función de los objetivos y políticas propuestas.

Entre las ventajas de la matriz DOFA se pueden mencionar las siguientes:

- Herramienta simple y fácil de usar que no requiere habilidades técnicas especiales ni grandes recursos financieros.

- Por su flexibilidad, es una herramienta que se puede adaptar a diferentes tipos y tamaños de organizaciones ya diferentes sectores y contextos.
- Se conoce como herramienta participativa y consensuada que permite involucrar a los diferentes actores y niveles de la organización en el proceso de análisis y planificación estratégica.
- Es la herramienta completa e integral que tiene en cuenta tanto los aspectos internos como externos de la organización y sus interrelaciones e influencias.
- Es una herramienta de acción y cambio que facilita la identificación de problemas y oportunidades y la definición de metas y estrategias para mejorar el desempeño organizacional (Fernandes, 2018).

Entre las desventajas de la matriz DOFA se pueden mencionar las siguientes:

- Herramienta subjetiva y relativa, muy dependiente de la percepción e interpretación de los participantes, lo que puede introducir sesgos o distorsiones en el análisis.
- Es estática y precisa que refleja la situación de la organización en cada momento, pero no tiene en cuenta la dinámica y evolución del entorno ni de la propia organización.
- Herramienta descriptiva y de diagnóstico que no ofrece soluciones ni respuestas concretas, sino que requiere un trabajo posterior de priorización y selección de las opciones más adecuadas.
- Como herramienta es limitada y simplista que no aborda el análisis causal o los detalles operativos de las estrategias, lo que puede generar ambigüedad o inconsistencia en su implementación (Codina, 2011).

La matriz DOFA se puede aplicar en diversos casos y situaciones, tales como:

- Lanzar o evaluar un nuevo producto o servicio.
- Entrar o expandirse a nuevos segmentos o mercados geográficos.
- Desarrollar o revisar la misión, visión y valores de la organización.
- Elaborar o reformular un plan estratégico o un plan de acción anual.
- Analizar o mejorar un proceso específico o área funcional.
- Manejar o resolver un problema o conflicto organizacional (Auza, 2023).

2.1.3.8. Visión.

Ideal realista o sueño al que se requiere llevar la organización o corporación y que motiva a sus miembros, a realizarse debido a que debe presentar un horizonte hacia donde se dirige la organización y cuál será el objetivo a perseguir con lo cual se presentan los siguientes beneficios:

- Cristaliza sus propias visiones de los ejecutivos en la dirección a largo plazo de la organización.
- Se reduce el riesgo en la toma de decisiones a ciegas.
- Herramienta usada para ganar el apoyo de los miembros de la compañía en los cambios internos los que contribuyen a hacer realidad la visión.
- Ofrece estímulos a agentes de menor jerarquía en la formación de misiones departamentales, estableciendo objetivos e ideando estrategias departamentales, sincronizando estrategias generales de la compañía.
- Permite la preparación a futuro (Vales y Chávez, 2017).

2.1.3.9. Misión

Es importante tener una misión ya que se dice que sirve en tres niveles de la organización (directivo, administrativo y operativo), en lo que a nivel directivo funciona en lo que es la utilidad que aumenta la capacidad en respuesta de la organización en las diferentes oportunidades generadas en distintas dimensiones en el medio ambiente, por lo que se evitaban costosas variantes de la compañía hacia negocios desconocidos y de mucho riesgo los que pueden ser de manera probable que afecte a la empresa al logro de objetivos (Vales y Chávez, 2017).

2.1.3.10. Estrategia de negocio

Conjunto de pasos los cuales se deben seguir de manera ordenada para conseguir resultados concretos en una compañía, al conseguir el resultado, se dice que esa estrategia del negocio es exitosa. Se debe tener en cuenta que para definir una estrategia de negocio es preciso analizar la situación en la que se encuentra la empresa y cuáles son los objetivos que se pueden conseguir. De la misma manera son acciones que se planifican a mediano o largo plazo, lo que se realiza en una compañía para conseguir objetivos, previamente establecidos (Trenza, 2022).

2.1.3.11. Estructura organizacional

Para Orozco (2020), es la forma de organización y división del trabajo seleccionado para la gestión de recursos de una empresa en función para el

cumplimiento de los objetivos, la definición de estructura organizacional son aspectos esenciales de la administración que los empresarios deben saber realizar de manera correcta.

2.1.3.12. Mapa estratégico

El mapa estratégico presentado por Kaplan y Norton en el 2004, como parte del modelo de gestión que se le denominó cuadro de mando integral, que también desarrollaron los autores (Russell, 2014; Kaplan y Norton, 1996, 1993 y 1992), como instrumento que prometía ofrecer representación gráfica y simplificada estrategia de la organización. Permite el conocimiento de dicha estrategia y a donde puede conducir en el cuatrienio, lo que, a su vez, permite la evaluación de y coherencia de los objetivos estratégicos (Vega, 2019).

2.1.4. Los Orígenes de la Estrategia Empresarial

2.1.4.1. El gran boom de la estrategia empresarial surgiría en los años 80.

Michael Porter (2015), ha sido uno de los estrategas clave en el pasado y hasta el día de hoy es un consultor y experto en estrategia competitiva y competitividad internacional. Uno de sus conceptos clave es la ventaja competitiva.

Hizo una contribución fundamental al análisis del grado de competencia dentro de la industria y las oportunidades para las empresas dentro de la industria. Este es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, basado en cinco factores que influyen en la competitividad de cualquier sector. La competencia entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado, la amenaza de entrada de productos sustitutos al mercado y el poder de negociación de los proveedores (Isotools, 2015).

El diamante competitivo. Según Betancourt (2018), Porter propone el concepto de diamante competitivo para describir el entorno específico y regional en el que se forman las organizaciones, aprendiendo a competir y cooperar entre sí. Así, el medio ambiente cercano al sector se compone de fuerzas e instituciones que influyen directamente en el éxito de la organización. El diamante también refleja el aprendizaje que se ha generado dentro de las regiones de empresas del sector, que es la unidad básica de análisis para medir la competitividad de una región o localidad.

La competencia nacional intensa impulsa la creación de ventajas competitivas para lograr el liderazgo internacional en algunos sectores de actividad. Esto se opone a los argumentos económicos tradicionales y al lenguaje coloquial, que se

basan en una visión eficiente y estática que considera desventajosa la rivalidad interna por causar duplicidad de esfuerzos y pérdida de economías de escala.

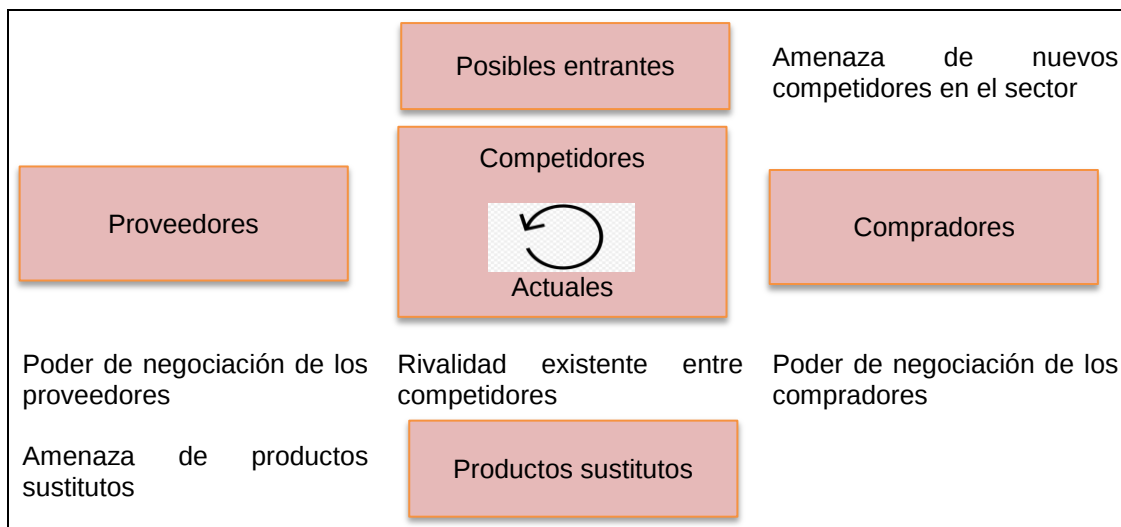
Sin embargo, la eficiencia dinámica presiona a las empresas de una nación a innovar constantemente para mejorar la calidad y los servicios, reducir los costos y crear nuevos productos y servicios, asegurando así la ventaja competitiva.

Asimismo, después de haber analizado los cuatro factores que conforman el diamante competitivo de Porter, conviene definir la competitividad como la capacidad de potenciar o inhibir cada uno de ellos mediante políticas económicas y la relación de interdependencia directa y sistémica que permite obtener o privar ventajas competitivas nacionales en el ámbito internacional (Bermeo, 2018).

2.1.4.2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas.

Según Betancourt (2018), desde un punto de vista estratégico, los elementos que determinan la estructura competitiva del sector son los que conducen a la detección de oportunidades y amenazas de manera general. Estas se concretan en la base del diagnóstico con un análisis de mercado y de competencia, representado en la figura 2, de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Betancourt (2018).

Se seguirá la propuesta original de Michael Porter (1980), de las 5 fuerzas competitivas. En otras palabras, las amenazas de ingresos de nuevos competidores, competitividad y rivalidad entre competidores existentes, la presión de productos sustitutos, en los compradores su poder de negociación, así mismo el de los proveedores, son los que se supone son los puntos básicos con los que

la empresa puede hacer el análisis fundamental del sector, basado en su estructura. El modelo constituye la metodología de análisis que permite investigar acerca de oportunidades y amenazas que surgen en cada sector. Adicionalmente, propone que el grado de rivalidad y rendimiento del sector se condicionan bajo dichas fuerzas.

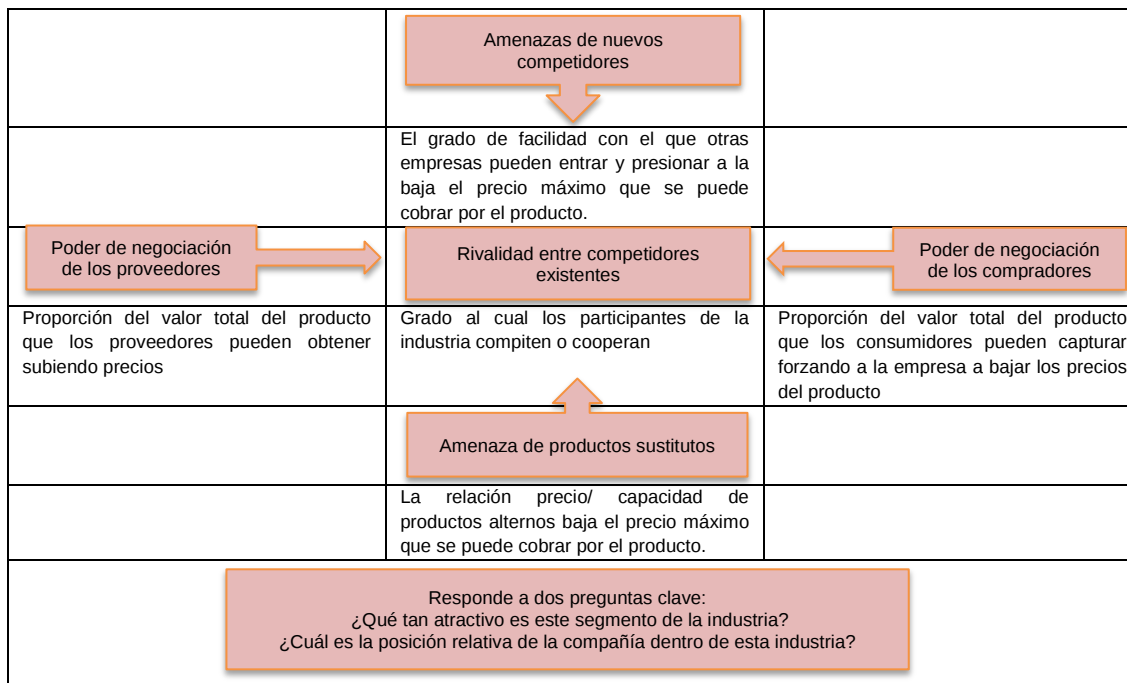
2.1.4.3. El análisis estructural de las industrias.

En esencia la formulación de estrategias competitivas es la relación que hay entre las empresas con su ambiente. Pese a que el entorno es trascendental es demasiado amplio, se abarca en fuerzas sociales y económicas. Su aspecto fundamental está basado en la industria o industrias en donde compete.

En la industria la estructura contribuye decisivamente en la determinación de las reglas competitivas del juego y las estrategias que la organización tiene a su alcance. Las fuerzas externas de la compañía tienen su importancia en especial en sentido relativo, teniendo en cuenta que pueden afectar a las empresas del sector industrial. Diferentes capacidades son las que deciden el éxito o el fracaso (Porter, 2015).

En este sentido en la figura 3 se muestra la estructura del sector y las cinco fuerzas competitivas.

Figura 3. Estructura del sector. Cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Betancourt (2018).

Cuadro de Mando Integral. En el mundo actual, la alineación de la estrategia con el mundo empresarial es casi instantánea. Asociamos fácilmente este concepto con la definición de la visión a largo plazo de una organización, el Balanced Scorecard (CMI), un plan lleno de acción que ayuda a alcanzar las metas planificadas. Pero cuando volvemos a la etimología de la palabra estrategia, siempre se asocia con belicismo. Sin entrar en detalles, la etimología del término está muy relacionada con el mundo de los asuntos militares. La palabra estrategia proviene de la palabra griega "strategos", que significa general o general (Isotools, 2015).

Por tanto, la primera definición que se encuentra en los diccionarios de esta lengua se refiere al arte de dirigir operaciones militares. Históricamente, la primera mención de estrategia aparece en el siglo V a. al. paralelo al este y al oeste. El arte de la guerra de los escritores griegos Heródoto y Jenofonte y el filósofo y soldado chino Sun Tzu fue una de las primeras referencias a la estrategia en un entorno militar (Isotools, 2015).

Desde este período hasta prácticamente el siglo XIX, todas las grandes figuras del ámbito estratégico se asociaron con figuras históricas que compartían su visión de conjunto de los conflictos en los que se involucraban, así como su liderazgo superior y cualidades de liderazgo sobre los soldados (Isotools, 2015).

Hay nombres destacados que no han logrado dar sentido a gran parte de la historia mundial actual. Desde ancianos como Julio César, Carlomagno, Genghis Khan y Napoleón hasta figuras del siglo XX como el mariscal de campo alemán Erwin Rommel y el general del ejército estadounidense George Patton (Isotools, 2015).

Sus orígenes se remontan al siglo XX, cuando la estrategia se convirtió en parte integral del mundo empresarial, pero la relación comenzó hace un siglo con la revolución industrial y el surgimiento de organizaciones empresariales cada vez más compleja (Isotools, 2015).

En la década de 1940, la estrategia en el mundo de los negocios fue desarrollada por la teoría de juegos desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern. A partir de la década de 1950, el pensamiento corporativo introdujo por primera vez la visión y la planificación a largo plazo del sector financiero (Isotools, 2015).

Sus orígenes se remontan al siglo XX, cuando la estrategia se convirtió en parte integral del mundo empresarial, pero la relación comenzó hace un siglo con la revolución industrial y el surgimiento de organizaciones empresariales cada vez más complejas (Isotools, 2015).

En la década de 1940, la estrategia en el mundo de los negocios fue desarrollada

por la teoría de juegos desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern. A partir de la década de 1950, el pensamiento corporativo introdujo por primera vez la visión y la planificación a largo plazo del sector financiero (Isotools, 2015).

En la década de 1990, Gary Hamel creó el primer trabajo para resaltar el trabajo del estratega como motor de revolución interna que impulsa el cambio hacia la innovación y la rentabilidad de la industria.

Norton y Kaplan contribuyeron significativamente al plan estratégico de 1992. Desarrollaron el concepto de Balanced Scorecard. Ayuda a las organizaciones a identificar la estrategia a seguir, cómo visualizarla y cómo se asigna a las métricas que miden el éxito. Lo que no se puede medir se controla. Esta herramienta sigue siendo una piedra angular en la definición de la estrategia para muchas empresas en la actualidad (Isotools, 2015).

2.1.4.4. Tablero de mando

Herramienta que permite mostrar el progreso haciendo el seguimiento a los objetivos, apoyando el cumplimiento de lineamientos estratégicos de una organización. La herramienta a través de una serie de indicadores permite contar con una vista resumida de lo que sucede con la gestión, así como el diagnóstico del estado actual y evolución, tiene como fin tener el mejor entendimiento de la situación y por consiguiente proporcionar información útil, en lo posible en tiempo real, con lo que se puede tomar decisiones más acertadas o adecuadas (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2020).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial que permite medir la evolución de la actividad, los objetivos estratégicos y los resultados obtenidos. Al supervisar las métricas desde múltiples perspectivas, el CMI ayuda a los directivos a detectar posibles problemas antes de que se agraven. Esto permite a las empresas adoptar un enfoque más proactivo para gestionar y resolver los problemas operativos (Kaplan & Norton, 2002).

Sin embargo, el término “tablero de mando” se refiere específicamente a una herramienta de visualización de datos que permite a los usuarios monitorear el progreso hacia los objetivos y tomar decisiones informadas. Un cuadro de mando típicamente incluye una serie de indicadores clave de rendimiento (KPI) que se presentan en un formato fácil de leer, como gráficos o tablas.

Los cuadros de mando también pueden incluir alertas y notificaciones para ayudar a los usuarios a identificar problemas y oportunidades de mejora (Kaplan & Norton, 2000).

Finalmente, se llega al momento de la estrategia de negocio en el que se ha trabajado para ponerla en marcha y ejecutarla, cumpliendo las metas esperadas y

logrando la visión predefinida de la organización. Aquí es donde se llamó mucho la atención en libros como Execution Premium de Norton y Kaplan, y otros como Charan y Bossidy en su libro Execution: The Discipline of Getting Things Done de 2002.

También se mencionan nombres y se enfatiza su importancia. Ejecución de la estrategia y los factores que influyen en ella (Isotools, 2015).

Figura 4. Elementos para el diseño de un CMI.



Fuente: Heras y Narváez (2021).

En la figura 4 se presentan los elementos del diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual describe cómo desarrollar procesos apropiados que reflejen el desempeño de las organizaciones en varios departamentos. Se requiere la aplicación de herramientas de control que permitan medir la gestión que se ha llevado a cabo.

El (CMI), es una herramienta de gestión empresarial eficiente y oportuna que posibilita medir los resultados obtenidos, a la vez que realiza un seguimiento de los objetivos estratégicos desarrollados con base en la visión y misión (Heras & Narváez, 2021).

Así mismo, la figura 4, en su parte izquierda, explica cómo identificar la visión y misión de la organización y cómo identificar las perspectivas según el negocio y trazar estrategias. La sección derecha explica cómo establecer objetivos estratégicos para ser utilizados como complemento y cómo establecer indicadores. La imagen tiene flechas que muestran la relación de causa y efecto entre los diferentes pasos (Pedrini, 2022).

2.1.5. ¿En qué consiste el proceso estratégico?

Según Quiroa (2021), es el proceso que resulta fundamental en la toma de decisiones, se basa en el análisis del entorno interno y externo en las organizaciones. No está mejor ilustrado que en los negocios de asesorías, especialmente donde el enfoque es innovador, cuando el asesor, en algunas de las empresas, se transforma en socio. Se sostiene que los administradores de alto nivel destinan la mayor parte de su tiempo a asegurar el flujo sólido de proyectos nuevos, por lo que se desarrollan contactos de enlace con clientes potenciales y la negociación de contratos con ellos.

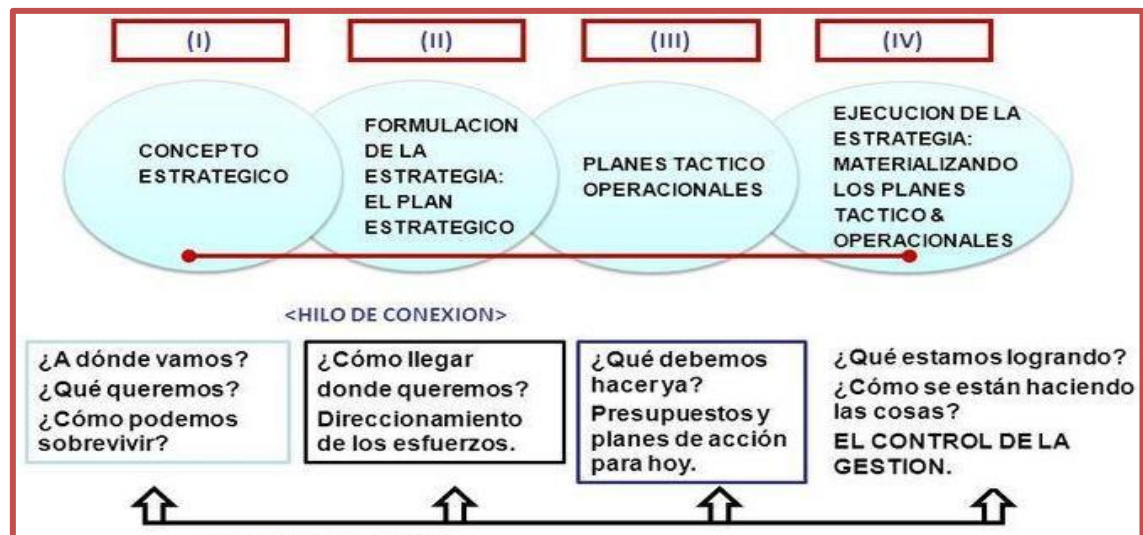
Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997), El proceso estratégico implica determinar la dirección a largo plazo de la empresa y establecer las metas y objetivos necesarios para lograr esta dirección. Este proceso implica analizar las condiciones externas e internas de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y crear una estrategia para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Este plan debe ser coherente con la misión, visión y valores de la empresa y debe ser comunicado a todos los miembros de la organización para asegurar su implementación.

Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997), sostienen que los administradores de alto nivel deben destinar la mayor parte de su tiempo a asegurar el flujo sólido de nuevos proyectos, desarrollando contactos de enlace con clientes potenciales y la negociación de contratos con ellos.

Esto no está mejor ilustrado que en los negocios de asesorías, especialmente donde el enfoque sea innovador, cuando el asesor, en algunas de las empresas, se transforma en socio.

La figura 5, muestra el proceso de planeación estratégica, que consta de cuatro pasos principales: concepto, formulación, planes de acción y ejecución de la estrategia, seguidamente se explica cada uno de los pasos con más detalle:

Figura 5. El proceso de planeación estratégica.



Fuente: Quiroa (2021).

Concepto estratégico. En esta etapa, se definen la visión, la misión, los valores y los objetivos de la organización. Para esto se analiza el entorno externo e interno, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, esto le permite a la organización determinar la ventaja competitiva y el posicionamiento. Aquí se responde a las preguntas: ¿A dónde vamos? ¿Cómo podemos sobrevivir?

Formulación de la estrategia del plan estratégico. En esta etapa, se diseñan las acciones y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos definidos en el concepto de la estrategia. Se trata de elaborar un plan estratégico que contenga las estrategias genéricas, funcionales y operativas, así como los indicadores de desempeño y los mecanismos de control y seguimiento. Aquí se responde a la pregunta: ¿Cómo llegar donde queremos? ¿Cómo hacerlo con los esfuerzos?

Planes tácticos operacionales. En esta etapa, se detallan las actividades, los responsables, los plazos y los presupuestos para implementar las estrategias formuladas. Se trata de desglosar el plan estratégico en planes de acción específicos para cada área, proceso o proyecto de la organización, y asignar los recursos y responsabilidades correspondientes. Aquí se responde a la pregunta: ¿Qué debemos hacer y cómo hacerlo hoy?

Ejecución de la estrategia materializando los planes tácticos y operacionales. En esta etapa, se llevan a cabo los planes de acción operacionales y se monitorea el cumplimiento de los objetivos y las estrategias. Se trata de poner en práctica las acciones planificadas, medir los resultados obtenidos, compararlos con los esperados, y tomar las decisiones correctivas o preventivas necesarias. Aquí se responde a la pregunta: ¿Qué estamos logrando y cómo lo estamos haciendo?

2.1.6. Análisis estratégico

Así mismo Quiroa (2021), define el análisis estratégico como el proceso fundamental para la toma de decisiones que se basa en el análisis del entorno interno y externo de una organización. El objetivo del análisis estratégico es conocer la posición estratégica de la empresa en función de las condiciones del entorno interno y externo. Asimismo, se deben considerar los recursos y las capacidades que posee la empresa.

Para tomar decisiones más acertadas y menos arriesgadas, una empresa necesita contar con suficiente información. Esta información ayuda a conocer la posición competitiva de la empresa. Por lo tanto, es necesario recolectar y analizar datos sobre la situación y la evolución de los aspectos internos y externos que afectan a la empresa. Se investiga y analiza el entorno externo en el que compete la empresa. Igualmente, se analiza la situación interna de la empresa, con el fin de establecer las mejores estrategias que ayudan a la toma de decisiones. Todo esto ayudará al mejor logro de los objetivos (Quiroa, 2021).

Unas etapas o fases siguen el proceso sistemático de la planificación estratégica:

Definir la visión y misión de la empresa. La visión es un enunciado que orienta el futuro de la empresa, o lo que aspira a ser como organización. La pregunta clave para definir la visión es: ¿qué queremos ser? La visión establece el conjunto de valores que guían las acciones de la empresa (Quiroa, 2021).

Figura 6. Planeación estratégica



Fuente: Quiroa (2021).

También, la misión expresa el propósito de la existencia de la empresa, la pregunta que se plantea en este caso es: ¿cuál es la razón de ser de la empresa? La misión de la empresa justifica su existencia (Quiroa, 2021).

2.1.6.1. Análisis externo

De acuerdo con Roch (2022), cita a Hax, y Majluf (1991), quienes, contribuyendo a su proyección a futuro, utilizando como el análisis externo e interno en situaciones presentes, siendo estos los medios que encaminaron a la organización en dirección a largo plazo, teniendo como fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, las que serán determinadas como objetivos estratégicos.

Este proceso es de manera iterativa, retroalimentado, interactivo y factible para que sea revisado en todo momento, consiste en el conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para el logro de la visión que se estableció, requiriendo de la participación de todo el personal clave en la organización, que tengan conocimiento en las principales características en las industrias, de negocios y de competidores y la demanda, que además sientan la inquietud de desarrollar mejores capacidades que apoyen a la organización.

Según Estrada, Saumet, y Montenegro (2017), consideran que es importante la economía de mercado en el campo de origen donde la compañía se desempeña, es en este sentido que a globalización obliga al reconocimiento del mercado a lo largo del planeta, para ello se requiere del diseño de planes de negocio que tomen que se tomen en cuenta los recursos, no importa dónde estén los clientes de todos los continentes, que son proveedores de otras latitudes, con lo que se optimizara la acción empresarial.

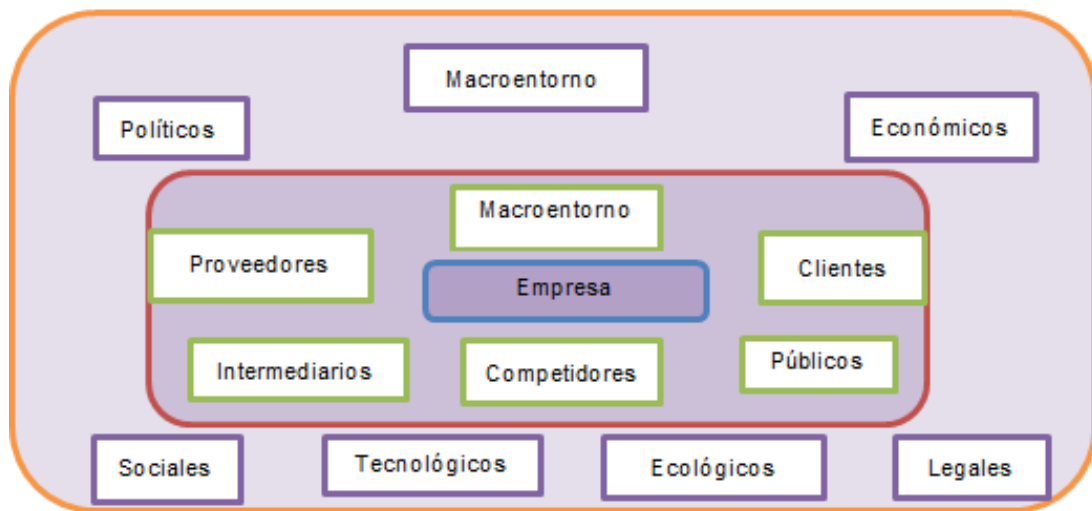
Así mismo para Prieto (2020), el análisis externo representa los datos que se pueden obtener acerca del documento, pero usando fuentes del mismo documento, de acuerdo con ello se puede definir como fuerza de acciones el comportamiento, los comportamientos o tendencias externas a la incidencia de la propia organización repercuten hacia el futuro de manera directa o indirecta hacia ella. Un análisis externo busca datos acerca del mismo autor, sus motivaciones, la orientación fundamental, medio cultural, fechas y lugares expresamente mencionados etc.

Según Paulino (2017), dando lugar a la identificación de amenazas y oportunidades, en proporciones presentes como potenciales, con el análisis externo se supone un examen de elementos exógenos que componen la organización.

2.1.6.2 Oportunidades y amenazas (Análisis entorno externo).

Para Sánchez (2020), en búsqueda de oportunidades y amenazas, este análisis engloba el análisis de microentorno, el cual se evidencia en la figura 7.

Figura 7. Descripción visual análisis externo.



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo para Quiroa (2021), el análisis externo permite valorar el entorno donde se desenvuelve la empresa. Lo fundamental es identificar las oportunidades y amenazas que afronta tanto en el momento actual, como las nuevas tendencias que le podrían influir de manera positiva o negativa.

Hacer un análisis interno proporciona información sobre el estado de la organización y la capacidad de la empresa para identificar debilidades y fortalezas. Si lo hace, le será más fácil enfrentar mejor los desafíos que se presenten.

Diagnosticar y establecer objetivos de la situación permite posicionarse en el entorno real en el que opera la empresa, y en base al diagnóstico se establecen objetivos. Considere la capacidad y disponibilidad de los recursos dependientes. De esta manera, las metas son realistas sin ser demasiado precarias, pero al mismo tiempo no tan ambiciosas como para ser inalcanzables. Luego se realiza el análisis estratégico, teniendo en cuenta los datos y la información obtenidos del análisis del entorno interno y externo de la empresa, las capacidades de la empresa y la disponibilidad de recursos. Su posición estratégica está determinada.

La matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) permite realizar el análisis competitivo que determina concretamente las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta en el mercado objetivo que atiende. El uso del análisis DOFA es fundamental en este paso, debido a que ofrece información precisa sobre estos elementos en un mercado concreto. En la figura 8 se muestra la estructura del análisis DOFA.

Figura 8. Análisis competitivo DOFA o FODA.



Fuente: Quiroa (2021).

Finalmente, determinar la estrategia y las acciones comerciales a tomar, este paso consolida todos los pasos anteriores. De esta forma, se consideran los valores corporativos que conforman la visión, se consideran declaraciones de misión y propósito de la empresa, y se consideran datos derivados de análisis internos y externos. Todo ello evalúa el diagnóstico realizado y los objetivos planteados, y combina esta situación con el análisis estratégico y competitivo de la empresa para dar las pautas necesarias en la toma de decisiones y actuaciones para alcanzar con éxito los objetivos planteados (Quiroa, 2021).

En este sentido, las empresas que utilizan herramientas de planificación estratégica son más rentables y exitosas. Aplicar esto nos ayudará a comprender mejor nuestras debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas. Promueve una mejor coordinación y control de todas las actividades y facilita el logro de los objetivos (Quiroa, 2021).

2.1.6.3 Análisis externo macro entorno Pestel.

Se le denomina análisis PESTEL, y cada letra de la sigla significa cada una de las variables descritas anteriormente, (P- Políticas, E- Económicas, S- Sociales, T- Tecnológicas, E- Ecológicas, L- Legales); este se encarga del estudio de variables como lo son políticas, sociales, económicas, tecnológicas, sociológicas, ecológicas y legales que afectan a la organización en su entorno más lejano y puede colaborar en la identificación de oportunidades y amenazas (Sánchez, 2020).

2.1.6.4 Análisis del microambiente

La planificación moderna se basa en el análisis del entorno externo de la empresa,

según el enfoque de Porter, que identifica una serie de agentes que actúan sobre los mercados y las empresas objetivo. Estos agentes varían según el ámbito de negocio de la empresa, es decir, si opera en una región geográfica específica, como una provincia, o a nivel nacional. En cada caso, se aplican las cinco fuerzas de Porter correspondientes (Rodríguez et al , 2016).

El entorno externo de la empresa está conformado por un conjunto de fuerzas que influyen y determinan su comportamiento. Estas fuerzas pueden ser de carácter local, regional o global, y abarcan factores culturales, sociales, económicos, jurídicos, demográficos, ecológicos, políticos y tecnológicos.

Para analizar el entorno externo de la empresa, se deben considerar diferentes dimensiones (culturales, sociales, económicos, jurídicos, demográficos, ecológicos, políticos y tecnológicos), y evaluar qué variables son más relevantes para clasificar las amenazas y oportunidades que se presentan, así como su grado de importancia (Betancourt, 2018).

Tabla 2. Guía de análisis del macro ambiente

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
----------	-----	----	----	----	----

Fuente: Betancourt (2018).

La tabla 2 tiene cinco niveles de análisis: A/O, AM, am, Om y OM. Cada nivel permite estudiar un aspecto diferente del entorno, desde las situaciones favorables hasta las fortalezas y debilidades de la cooperativa; además, la tabla tiene seis variables o factores del entorno: P, E, S, T, E y L.

Cada variable permite analizar un tipo de factor que puede influir en el desempeño y los resultados de la cooperativa, como los políticos, los económicos, los sociales, los tecnológicos, los ecológicos y los legales.

Los niveles de análisis son:

A/O: Análisis de Oportunidades. Aquí se identifican las situaciones favorables que existen en el entorno y que pueden ser aprovechadas por la empresa o el proyecto.

AM: Análisis de Mercado. Aquí se analiza el tamaño, el crecimiento, la estructura, la segmentación y la competencia del mercado en el que opera o quiere operar la empresa o el proyecto.

am: Análisis de microambiente. Aquí se estudian los factores internos o cercanos a la empresa o el proyecto, como los proveedores, los clientes, los

intermediarios, los competidores y los grupos de interés.

Om: Análisis de Macroambiente. Aquí se examinan los factores externos o lejanos a la empresa o el proyecto, como los políticos, los económicos, los sociales, los tecnológicos, los ecológicos y los legales.

OM: Análisis de Matriz. Aquí se resume la información obtenida en los niveles anteriores y se elabora una matriz que muestra las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la empresa o el proyecto.

Tabla 3. Evaluación integrada del análisis externo.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Nombre de la variable a analizar	Explicación de por qué es relevante la variable para el análisis del sector	Análisis del comportamiento de la variable en el tiempo.	Describir cuál y cómo es el impacto del comportamiento evidenciado de la variable en la empresa analizada.

Fuente: Betancourt (2018).

Continuando con Betancourt (2018), se tiene que las cinco fuerzas competitivas son:

- La intensidad de la rivalidad existente entre los competidores de la industria.
- La amenaza de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores de la industria.
- El poder de negociación de los compradores de la industria.
- La amenaza de productos y servicios sustitutos. Benchmarking

De acuerdo con Betancourt (2018), es el proceso de mejora de prácticas y operaciones empresariales. Su naturaleza consiste en el análisis de otras empresas u organizaciones aprendiendo de ellas por medio de un proceso o benchmarking. El análisis por comparación o benchmarking es el proceso que permite evaluar cualquier tipo de organización en su desempeño, que sean referenciadas con otras de su misma actividad para su comprensión.

Este dependerá en la organización del ámbito de los negocios, por lo que se focaliza, esto es, si la empresa tiene su centro de operaciones en una región geográfica determinada, se pone como ejemplo en la provincia, para ello se tomarían las 5 fuerzas de portes llamadas regionales, si opera a nivel nacional serán las que se aplican en la nación. Uno de los distintivos enfoques como factor de la planificación moderna y siguiendo las ideas de Porter se compone de una

serie de agentes en el contexto que son accionados directamente sobre los mercados en las empresas foco (Ludeña, 2021).

Estas son fuerzas de carácter, local regional y global, así como factores culturales, sociales, económicos, jurídicos, demográficos, ecológicos, políticos y tecnológicos, los enfoques de planificación moderna en su orientación externa son un factor distintivo, en los que por ello se el conjunto de fuerzas que tienen influencia, e incluso, se determinan en el comportamiento de la organización. Con lo que se evaluara que variables son más pertinentes teniendo como fin clasificar las amenazas, oportunidades, evaluándolas como mayores o menores, por lo tanto, se deben analizar las diferentes dimensiones como las culturales, sociales, económicas, jurídicas, demográficas, ecológicas, políticas y tecnológicas (Corvo, 2022).

Como se contextualizó en la metodología, la estrategia de trabajo que planteó Betancourt (2018), será usada para el cumplimiento de los objetivos del plan propuesto y ayudará a llegar a conclusiones inmediatas y brindar posteriores soluciones.

2.2. ESTADO DEL ARTE

Santos y Solórzano (2017), realizaron un trabajo que se centró en el desarrollo de un plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Parrales Vallejos. El objetivo del plan es mejorar la gestión de la empresa y brindar a los usuarios un servicio cálido y de calidad. El proceso de planificación estratégica comienza con un análisis de la cultura organizacional. Luego se realizó un diagnóstico para determinar la situación actual, a través de un análisis FODA.

Una vez recopilada esta información, se desarrollan las estrategias a implementar. Para ello se desarrolló un plan de costos y gastos durante un período de 5 años. Para promocionar y dar a conocer la propuesta, se creó un sitio web, el cual brinda servicios y aspectos generales de la Cooperativa.

Castillo, Castillo, y Ludeña (2018), definen la planeación estratégica como un proceso que permite a las organizaciones establecer una dirección y una visión clara de su futuro. Esto les permite anticiparse a los cambios en el entorno y tomar decisiones acertadas para lograr sus objetivos a largo plazo. En el caso de la Cooperativa de Transporte Urbano San Jacinto S.A., se ha propuesto el diseño de un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa de la organización. Este plan incluye la definición de la misión, visión, objetivos y valores de la cooperativa, así como el análisis de los factores internos y externos que afectan su desempeño. A partir de este análisis se han determinado diferentes estrategias para mejorar la gestión empresarial.

Palma (2022), realizó un trabajo que tuvo como objetivo desarrollar un plan

estratégico para la cooperativa de transporte de taxis “5 de marzo” en la ciudad de Quito. Se realizó un análisis externo e interno de la cooperativa de taxis. Para el análisis externo se seleccionaron las siguientes variables: factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores globales, factores ambientales y factores demográficos. También se realiza una búsqueda de competidores clave, proveedores y sustitutos para determinar la situación actual de la cooperativa de taxis.

En base al análisis interno se implementó la cadena de valor de la cooperativa de taxis. Es una herramienta para ayudar a analizar actividades, estrategias y analizar la ventaja competitiva. De manera similar se realiza una planificación estratégica en la que se reconfigura la misión, visión y valores. Además, se han establecido metas estratégicas para cumplir con el propósito de la cooperativa de taxis y tomar mejores decisiones a futuro.

Además, se ha desarrollado un plan operativo para la implantación de la aplicación de registro Tripcar en la cooperativa de taxis “5 de marzo”. El presupuesto a manejar para esta aplicación es de \$23,450.00. Finalmente, se realizó un estudio financiero del proyecto, en el cual se analizaron diversos factores como el balance de la cooperativa para el 2020 y 2021, la inversión inicial, gastos e ingresos. De esta forma se analiza el VAN en 3.466,75 USD, de lo que se concluye que el proyecto es viable. También se ha analizado la TIR, que es del 16,68%, por lo que la ejecución de este proyecto será rentable.

Castro (2015), se enfoca en el desarrollo de la planeación estratégica para Cotrasur. El análisis del modelo de negocios actual de la cooperativa se realizó por medio del modelo CANVAS y sus nueve componentes. Luego se realizaron los modelos PEST y las CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER. Los objetivos del trabajo son desarrollar un plan estratégico para la cooperativa de transportadores del sur Cotrasur y analizar los factores de comparación y ventajas competitivas. La metodología utilizada en el trabajo incluye una revisión bibliográfica y documental, así como una investigación de campo.

Los resultados del trabajo incluyen la identificación de los factores críticos de éxito para la cooperativa, así como la definición de las estrategias que se deben implementar para lograr los objetivos establecidos. En cuanto a las conclusiones, se destaca que el desarrollo de un plan estratégico es fundamental para el éxito de cualquier organización. Además, se concluye que la implementación de las estrategias definidas en el plan estratégico permitirá a Cotrasur mejorar su posición competitiva en el mercado.

Para Quintero y Guerrero (2016), el Plan Estratégico de Cooperativa de Transporte Hacaritama Ltda. Ciudad de Ocaña fue un emprendimiento realizado en la Universidad Francisco de Paula Santander en el año 2016. El objetivo del trabajo fue diseñar un plan administrativo y comercial para la oficina comercial de

la cooperativa de transporte Cootranshacaritama Ltda. en Ocaña, Norte de Santander. El plan se enfoca en diseñar una estrategia comercial que mejore la calidad del servicio y aumente las utilidades de la empresa.

En cuanto al método utilizado, se realizó una encuesta descriptiva y exploratoria para identificar los problemas que afectan a la empresa y las oportunidades presentes en el mercado. Se utilizan técnicas como encuestas, entrevistas y análisis financiero para recopilar información.

Los resultados del trabajo incluyen un análisis financiero detallado de la empresa, una estructura organizacional propuesta y un plan estratégico que incluye metas específicas y estrategias para alcanzarlas. La conclusión del trabajo indica que el plan estratégico propuesto es factible y puede contribuir al mejoramiento de la posición financiera y operativa de la empresa.

Suárez y Navarro (2018), desarrollaron un proyecto de investigación que tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la Cooperativa de Transportes de San Martín "Cootrasmar Ltda. Para ello se realiza un estudio cualitativo descriptivo tomando en cuenta las características de los clientes internos y externos de la empresa. A partir de este análisis se propone un plan que incluye el diseño de una base estratégica para establecer las bases de un sistema de gestión acorde y acorde con la realidad. Como resultado se realiza un relevamiento interno y externo para llegar a un diagnóstico general de Cootrasmar Ltda. Luego, se diseñan matrices (DOFA, interno-externo, perfil competitivo, posición estratégica y evaluación global de estrategia y acción) para analizar la situación de la empresa y construir un diagnóstico. Finalmente, un plan estratégico se diseña para medir el pronóstico a mediano y largo plazo de una empresa.

Cardozo (2022), presento un proyecto que tuvo origen en la necesidad que tenía CEDICAF S.A., un centro de alta tecnología diagnóstica en el eje cafetero, de adaptarse a un entorno de cambio. La compañía se enfrenta continuamente a nuevos retos que la obligan a adentrarse en el proceso de adaptación continua del sector en el que tiene su desempeño. Por lo tanto, trata de encontrar nuevas soluciones a esta crisis sin tener en cuenta la posibilidad de conseguir mercados a costa de los competidores, sino abriendo pasos en el concepto de marketing. Se ajustó a las capacidades de la compañía a exigencias de la demanda, buscando nuevos servicios y aumentando el consumo en los actuales, a través del plan estratégico de marketing con el objetivo de establecer metas para la materialización a través de estrategias.

Según Flores (2018), en la creación de empresas, no solo se ve la necesidad de establecer la figura jurídica de los productos o servicios que se vayan a ofrecer, sino también cómo se realizará y cuáles son los objetivos. El mercado es una constante competencia y la innovación exige a las empresas planificación de estrategias que les permita mantener su crecimiento en sociedad. El plan

estratégico se dirigió a fortalecer la empresa de confecciones FRANCA SAC Lima-Perú en 2017 con el propósito de constituir una guía para la alta dirección, el plantel de la gerencia y unidades de operación para la adecuada administración de las estrategias de la compañía. Con ello, se busca aprovechar los recursos amoldados a los factores de continuo cambio con nuevos retos de demanda en el entorno, logrando mayor fortalecimiento y optimizando su gestión.

Bastidas (2017), en la práctica empresarial realizada en la empresa INTER SEGUROS, ubicada en la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para esta empresa que resalte las fortalezas y desarrollos soluciones adecuadas. para abordar las debilidades que pueden haber estado asociadas previamente con los procesos administrativos y comerciales. De esta manera, busca convertirlo en líder del mercado. Se concluye que el mundo tiene cada vez más necesidades de actividades culturales que influyen decisivamente en la integridad de las personas y, por ende, en la estabilidad de las organizaciones.

La situación actual de la gestión estratégica de las cooperativas de transporte, tanto a nivel nacional como internacional, se conoció gracias a la tecnología implementada. Se consultaron diversas fuentes que abordaron los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos del desarrollo e implementación de planes estratégicos para este tipo de organizaciones. Se evidenció que hay una amplia gama de enfoques, modelos y herramientas para la planificación estratégica y diferentes experiencias y resultados de cooperativas de transporte que han aplicado este proceso. Sin embargo, también se mostraron algunas limitaciones o desafíos que afrontan estas organizaciones para realizar una gestión estratégica efectiva, como la escasez de recursos, capacitación, participación, seguimiento y evaluación.

La necesidad e importancia del desarrollo de un plan estratégico para que la Cooperativa de Transporte de Cumbal Nariño mejore su competitividad, sostenibilidad y calidad de servicio se identificó mediante un análisis moderno. También se estableció un marco de referencia conceptual y metodológico que oriente el desarrollo e implementación del plan estratégico, así como los objetivos, estrategias y acciones que se plantean para alcanzar la visión y misión de la cooperativa.

El nivel de tecnología también facilitó el reconocimiento de buenas prácticas y el aprendizaje de otras cooperativas de transporte que realizaron procesos similares, y la detección de oportunidades y amenazas en el entorno que pueden incidir en las operaciones de la cooperativa.

Finalmente, el nivel de tecnología plantea algunas implicaciones para la investigación, como la necesidad de diagnosticar el estado de la cooperativa, involucrar a los miembros y otros actores interesados en el proceso participativo

de planificación e implementación estratégica, y diseñar el sistema, seguimiento y evaluación para medir el nivel de implementación y el impacto del plan. Además, se sugieren direcciones o preguntas de investigación futuras, tales como:

¿Qué factores determinan el éxito o el fracaso del plan estratégico de una cooperativa de transporte?

¿Qué beneficios económicos, sociales y ambientales obtendrá la cooperativa de transporte al implementar el plan estratégico?

¿Qué estrategias se pueden implementar para fortalecer la cultura organizacional y la coherencia de la cooperativa de transporte?

2.3. MARCO CONTEXTUAL

2.3.1. Historia

La Cooperativa de Transporte de Cumbal es una empresa fundada en el municipio de Cumbal, sur del departamento de Nariño, en la frontera de Colombia y Ecuador, constituida como entidad sin ánimo de lucro que se dedica al transporte de pasajeros terrestre y encomienda por carretera, se creó en agosto de 1983 y posteriormente se consolidó como una empresa de operación nacional el 28 de febrero de 1997 por el entonces gerente Humberto Fuelantala, actualmente quien preside el cargo de gerente es el señor Hermes Piarpuezan. La empresa de transporte de pasajeros terrestre Cooperativa de Transporte de Cumbal. se encuentra ubicada en el Municipio de Cumbal con dirección en la carrera 7 No. 7-93 CUMBAL (Nariño).

La Cooperativa de Transporte de Cumbal en sus comienzos surgió bajo la necesidad de transporte de pasajeros para la realización de intercambio de alimentos y suvenires conectando Cumbal con los municipios aledaños, esta cooperativa inició a prestar el servicio con 20 vehículos aro carpati, y los propietarios de estos hicieron parte de los socios fundadores poniendo al servicio sus vehículos para transporte público, fue en el año 1995 que realizaron el cambio de automotores por taxis Dodge Dart y conforme al crecimiento del municipio la empresa fue adquiriendo mayor número de socios, y en 2010 comenzaron realizando el cambio de taxis a Camionetas tipo Aerovan que hasta la fecha se mantienen.

2.3.2. Accionistas

Los principales accionistas de esta cooperativa son los socios conductores que han realizado un aporte a esta empresa para ser parte de ella. Hoy en día son 48 personas que hacen parte de los accionistas.

2.3.3. Estructura

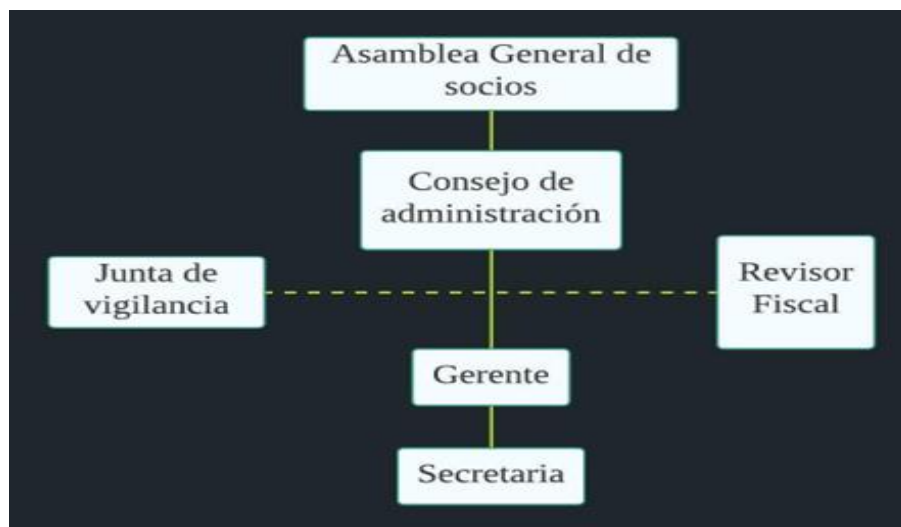
La dirección y la administración de la cooperativa está a cargo de la Asamblea general, el consejo de administración y el gerente de la cooperativa.

La asamblea general es el órgano máximo de administración de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre y cuando se hayan adoptado de conformidad con las normas legales o de los delegados elegidos por estos.

El consejo de administración es el órgano permanente de la administración, conformado por 5 miembros quienes desempeñan diferentes cargos, estos velarán por el funcionamiento y aplicación de los reglamentos.

El gerente es el representante legal y forma parte de la administración de la cooperativa. Es el medio de comunicación con los asociados y terceros, es quien representará la empresa judicial y extrajudicialmente y tendrá bajo su dependencia a los empleados de la cooperativa.

Figura 9. Organigrama de la Cooperativa



Elaboración propia con base a información suministrada

2.3.4. Principales Servicios

La empresa COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL tiene como principal servicio el transporte terrestre de pasajeros y encomiendas por carretera, con rutas con destino a Pasto, Ricaurte, Túquerres, Ipiales y Guachucal, desde el municipio de Cumbal y viceversa, de igual manera presta el servicio de transporte expreso para los diferentes municipios y ciudades.

2.3.5. Empresas participantes en el mercado

Dentro del mercado de transporte público de operación nacional en el municipio de Cumbal existen 3 empresas incluida la Cooperativa de Transporte de Cumbal, siendo la que tiene más años de antigüedad dentro de este municipio. Las otras dos empresas son Auto panamericano S.A. y Expreso san juan de pasto, las cuales su sede principal están en Ipiales y Pasto respectivamente, estas empresas comenzaron sus labores a partir del año 2005, creando una fuerte competitividad entre estas 3 empresas

2.3.6. Tamaño del mercado

La cobertura del mercado que brinda el servicio de transporte público del municipio de Cumbal es un indicador del grado de desarrollo de este, el tamaño del mercado que esta empresa abarca se ve reflejado en las rutas con las cuales tiene comunicación, relacionando el municipio de Cumbal con las diferentes ciudades y municipios del sur de Nariño.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Plan estratégico. Es un proceso de formulación y ejecución de la estrategia de una organización, que implica el análisis del entorno, la definición de la misión, visión, objetivos, valores, políticas y programas, y el seguimiento y evaluación de los resultados (Figuerola et al, 2017).

Cooperativa. Es una forma de organización económica y social basada en la asociación voluntaria y democrática de personas que persiguen un fin común mediante la realización de actividades empresariales, productivas o de servicios, bajo principios y valores cooperativos (Dávila, 2004).

Transporte. Es una actividad que consiste en trasladar personas o mercancías de un lugar a otro, utilizando diferentes medios o modos de transporte, como el terrestre, el aéreo, el marítimo o el fluvial (Mauleón, 2014).

Cumbal. Es un municipio colombiano ubicado en el departamento de Nariño, en la región andina. Tiene una población de aproximadamente 35 mil habitantes y una extensión territorial de 337 km². Su economía se basa principalmente en la agricultura, la ganadería y el comercio (Salas, 2023).

Estrategias. Son los cursos de acción que se diseñan y ejecutan para lograr los objetivos estratégicos de una organización, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades internas (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) (Porter, 2015).

Tablero de mando. Es una herramienta de gestión que permite monitorear el

desempeño de una organización, mediante un conjunto de indicadores que se relacionan con los objetivos estratégicos, las perspectivas y las iniciativas (Kaplan & Norton, 2000).

Análisis PESTEL. Es una herramienta de análisis externo que consiste en identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a una organización o a un sector (Parada, 2013).

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL (AÑO 2023) DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO.

La Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño es una organización que presta servicios de transporte público y privado en el municipio de Cumbal y sus alrededores. Con el fin de evaluar su situación actual y proponer estrategias de mejora, se realizó un diagnóstico del año 2023, basado en la información obtenida de 3 de sus socios, que han sido o son parte de los directivos. Para ello, se aplicó una entrevista que abordó temas como los sucesos que afectaron la organización, el entorno interno y externo, las expectativas y desafíos para el futuro, entre otros.

Previo a la presentación del análisis realizado, se proporciona una descripción concisa de las empresas que representan una competencia directa para la cooperativa, objeto de este estudio, de la siguiente manera:

Transportes Especiales y/o San Juan de pasto. Empresa que ofrece transporte de pasajeros, encomiendas y giros entre las ciudades de Pasto y San Juan de Pasto, así como a otros municipios del departamento de Nariño. Cuenta con una flota de buses, busetas y taxis con comodidad y seguridad.

Auto Panamericano S.A. Auto panamericano De Transportes S.A es una empresa en Colombia, con sede principal en Ipiales. Opera en Transporte Interurbano y Rural utilizando los medios de transporte individual, colectivo o masivo, dentro del territorio nacional, administrando efectivamente y de forma ordenada, los recursos disponibles, tanto propios como de sus afiliados y a la vez garantizando rentabilidad para sus accionistas. La empresa fue fundada en 23 de julio de 1990.

Cootransguachucal. Es una cooperativa de transportadores que opera desde el municipio de Guachucal hacia Pasto, Ipiales, Tumaco y otros destinos del sur del país. Dispone de una flota de microbuses y automóviles con confort y seguridad. También ofrece servicios de encomiendas y giros.

Taxis La Sabana. Es una empresa que presta el servicio de transporte individual de pasajeros desde el municipio de Guachucal hacia Pasto, Ipiales, Tumaco y otros lugares del departamento. Cuenta con vehículos modernos y conductores calificados.

Super Taxis. Esta empresa que ofrece transporte intermunicipal y municipal de pasajeros, encomiendas y giros en los departamentos de Nariño, Cauca y Valle del Cauca. Tiene agencias en Cali, Popayán, Tumaco, Pasto e Ipiales. Su flota está compuesta por buses, busetas y taxis.

Flota Guaitara. Es una empresa que se dedica al transporte interdepartamental e intermunicipal de pasajeros entre Nariño, Cauca y Valle del Cauca. Tiene rutas desde Pasto hacia Cali, Popayán, Ipiales, Tumaco y otros municipios. Su flota incluye buses con capacidad para 40 pasajeros, con baño, aire acondicionado, televisión y música.

Rutas del Sur. esta empresa ofrece transporte terrestre de pasajeros entre los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Putumayo. Tiene rutas desde Pasto hacia Cali, Popayán, Mocoa, Puerto Asís y otros destinos. Su flota consta de buses con capacidad para 38 pasajeros, con baño, aire acondicionado, televisión y música.

Algunas competencias más relevantes que se consideran para el plan estratégico son:

- La calidad del servicio al cliente
- La seguridad y el mantenimiento de los vehículos
- La cobertura geográfica y la frecuencia de las rutas
- Los precios y las formas de pago
- La innovación tecnológica y la gestión ambiental
- La responsabilidad social y el compromiso con la comunidad

En este contexto, para el desarrollo de la presente investigación se utiliza como punto de partida la perspectiva de los socios, siendo ellos actores clave que aportan información directa a través de entrevistas, lo cual hace efectivo el desarrollo del análisis, permitiendo obtener una comprensión completa y global del entorno en el que opera la empresa. Esto es crucial para la toma de decisiones estratégicas, ya que ayuda a la empresa a anticipar posibles desafíos y aprovechar oportunidades en su entorno empresarial.

Para cumplir el objetivo, se realizaron tres entrevistas a socios y el gerente de la cooperativa. Estos fueron seleccionados por su antigüedad en la cooperativa y por su capacidad para proporcionar información relevante.

La entrevista se realizó de la siguiente manera:

El primer entrevistado se señala como el socio uno, que es uno de los asociados de la cooperativa. Él lleva más de 23 años trabajando como transportador y gerente conoce bien el funcionamiento y los problemas de la organización. Se le hicieron las 16 preguntas previamente diseñadas, que abarcaron aspectos como la historia, la misión, la visión, los valores, los servicios, los clientes, los proveedores, los competidores, los riesgos, las medidas preventivas, las expectativas y los desafíos de la cooperativa. Se le pidió que respondiera con sinceridad y claridad, y se le garantizó la confidencialidad de sus respuestas.

La segunda entrevista se realizó al socio dos, que es otro de los asociados de la cooperativa. Él lleva más de 19 años trabajando como transportador y aunque no ha sido parte de los directivos de la organización, la conoce muy bien por sus aportes desde afuera a la misma. Se le hicieron las mismas 16 preguntas que al primer entrevistado, con el fin de contrastar y complementar la información obtenida. Se le solicitó que respondiera con honestidad y precisión, y se le aseguró la confidencialidad de sus respuestas.

La tercera entrevista se realizó al gerente de la cooperativa el cual brindo información crucial para el desarrollo del análisis externo debido a su posición y conocimiento, con esta persona se realizó 14 de preguntas que nos permitió comprender mejor y analizar el entorno en el que opera la cooperativa, de igual forma se le aseguró la confidencialidad de sus respuestas.

De las respuestas de los entrevistados se puede inferir que:

La cooperativa de transporte de Cumbal es una organización con una larga trayectoria y una fuerte identidad, que se ha caracterizado por su compromiso con el servicio al cliente y la participación democrática de sus socios. Sin embargo, enfrenta serios problemas en su gestión administrativa, financiera y social, debido a la falta de liderazgo y visión del gerente actual. Esto le impide aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno o enfrentar las amenazas que lo afectan. Por lo tanto, se requiere un cambio de administración, que incorpore personas con sentido de pertenencia, compromiso y competencia para trabajar por la cooperativa. Así mismo, se necesita mejorar la relación con los gobiernos locales, para buscar su apoyo y reconocimiento como empresa social y solidaria.

Reflexión sobre la situación actual de la cooperativa COOTRANSCUM, teniendo como base la respuesta de entrevista, es la siguiente:

La cooperativa COOTRANSCUM es una organización que ha sabido adaptarse a los cambios y retos del sector del transporte de pasajeros, que ha experimentado una fuerte competencia por la entrada de nuevas empresas y la creación de empresas locales en cada municipio. Esta competencia ha generado beneficios para los pasajeros y los conductores, pero también ha provocado conflictos entre las empresas por el control del mercado. La cooperativa ha buscado alianzas estratégicas con otras empresas para mantener su presencia en las rutas autorizadas, pero también ha sufrido la competencia desleal de empresas que no cumplen con la normatividad vigente.

Esta se ha caracterizado por su cultura organizacional, basada en los principios y valores cooperativos, que le han permitido generar confianza, lealtad y compromiso entre sus socios, así como una mayor capacidad de adaptación y resiliencia ante los cambios y retos del entorno. Estas fortalezas también le han

dado a la cooperativa una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector transporte, ya que les han ofrecido a sus socios beneficios económicos, sociales y ambientales. Sin embargo, la cooperativa tiene una deficiencia en sus recursos humanos, ya que no les ofrece condiciones laborales dignas ni seguridad social a sus empleados ni a sus conductores. Esto genera desmotivación, rotación, ausentismo y riesgos para la salud y la vida de las personas que trabajan en la cooperativa. Por lo tanto, se requiere una mayor gestión de la gerencia y la junta para solicitar el apoyo de las entidades correspondientes y contrarrestar los problemas que afectan a la cooperativa. Así mismo, se necesita mejorar la relación con los gobiernos locales, para buscar su apoyo y reconocimiento como empresa social y solidaria.

La cooperativa COOTRANSCUM también necesita mejorar sus recursos financieros, técnicos y materiales, buscando fuentes alternativas de ingresos o financiación, invirtiendo en infraestructura, equipamiento y tecnología, y utilizando sistemas de información y comunicación que le permitan ofrecer un servicio de transporte más seguro, cómodo y sostenible. Así mismo, la cooperativa tiene el riesgo de perder su viabilidad legal y operativa si el gobierno cambia la normatividad del transporte de pasajeros y le exige cumplir con requisitos que no puede asumir. Por lo tanto, la cooperativa necesita prever este riesgo y buscar alternativas para cumplir con la normatividad vigente o futura, como buscar fuentes de financiación externa, asociarse con otras cooperativas o entidades, o negociar con el gobierno condiciones especiales para el sector cooperativo.

Finalmente, la cooperativa tiene el desafío de mantener su competitividad y rentabilidad frente a la competencia desleal de otras empresas y de los carros particulares que hacen piratería. Esto podría afectar su calidad, su seguridad y su reputación como empresa de transporte. Por lo tanto, la cooperativa necesita corregir este desafío y buscar estrategias para diferenciarse y fidelizar a sus clientes, como ofrecer tarifas justas y competitivas, mejorar su servicio y su atención, e innovar en su oferta y su tecnología. También necesita hacer valer sus derechos y denunciar las irregularidades que se presenten en el sector.

A partir de las respuestas obtenidas, se elabora el análisis PESTEL posteriormente se realizan las matrices MEFI y MEFE, apoyándose en la información recopilada, proceso que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa para formular la matriz DOFA, en base a lo anterior se propone estrategias que podrían contribuir al desarrollo y crecimiento de la cooperativa. Adicionalmente, se definieron los indicadores para medir las estrategias propuestas y se realizó la correspondiente retroalimentación. Finalmente, se realiza el redireccionamiento de la visión, misión, valores y objetivos a largo plazo de la cooperativa.

Análisis PESTEL:

Factores Económicos:

Competencia Desleal. La competencia de vehículos piratas disminuye la demanda de servicios legales y reduce los ingresos de la cooperativa de transporte.

Fluctuaciones en los Precios del Combustible. Las fluctuaciones en los precios del combustible pueden aumentar los costos operativos de la cooperativa.

Cambios en la Demanda de Servicios de Transporte. A raíz de la pandemia, el transporte disminuyó considerablemente ya que no se prestó el servicio y muchas unidades de transporte se congelaron por varios meses. Hoy en día, el transporte ha disminuido ya que, por la misma razón de la pandemia, las personas optaron por comprar sus propios vehículos.

Desafíos Financieros. La cooperativa es una entidad sin ánimo de lucro que se ha fortalecido y ha permanecido con lo necesario generando sus propios recursos. No hay desafíos financieros a los que se haya enfrentado, los recursos que se tienen son por el aporte de los mismos socios que tienen su vehículo vinculado a la cooperativa y se manejan unas mensualidades que son usadas para el mejoramiento y aprovechamiento de la misma.

Oportunidades Económicas. Las oportunidades económicas se hacen a partir de los aportes de los socios, como también de la construcción de una edificación que sirve como salón de eventos, y oficina que tiene la cooperativa. No tienen como tal vínculos o alianzas que les permitan financiarse, los recursos son todos de la cooperativa y para la cooperativa.

Existen oportunidades económicas para los socios conductores quienes se benefician por un acuerdo convenio que se tiene con las EPS quienes solicitan el transporte de pasajeros y son los socios quienes toman estas solicitudes y cobran el respectivo pasaje siendo esto un ingreso por parte de una entidad de salud.

Factores Sociales:

Contribución al Bienestar y Desarrollo Social de la Comunidad. La cooperativa de transporte, al ser una entidad sin ánimo de lucro creada para servir a la comunidad, contribuye al bienestar y desarrollo social de la misma. Se preocupa por prestar el mejor servicio, capacitando a los socios para que los pasajeros sean bien atendidos y se genere clientela. Además, aporta en las actividades del municipio como en el INTI RAYMI, una festividad del municipio, las fiestas patronales, fiestas de los motoristas, y fiestas de fin de año.

Relación con la Comunidad Local y los Grupos de Interés. La relación de la cooperativa con la comunidad local y los grupos de interés es buena. La cooperativa colabora en lo que puede, y hay instituciones como las instituciones

educativas, la alcaldía, el cabildo y otras instituciones que depositan en la cooperativa la confianza para que sean transportados a los diferentes lugares ya sea por trabajo, paseos, salidas, etc. La cooperativa demuestra el compromiso de servir a la comunidad ya que es una empresa propia del municipio.

Tendencias o Cambios en las Preferencias de los Consumidores. Uno de los cambios más significativos se relaciona con la competencia desleal que ha llevado a la disminución de los costos del servicio. Cuando otras empresas de transporte ofrecen tarifas más bajas, algunos consumidores tienden a optar por esas opciones, a pesar de que puedan no cumplir con las regulaciones adecuadas. Además, los consumidores también han demostrado preferencia por empresas de transporte que ofrecen un servicio de mayor calidad, lo que ha impulsado a la cooperativa a mejorar la calidad de sus servicios para satisfacer estas demandas cambiantes y prestar un excelente servicio.

Factores Políticos:

Cambios en la Normativa. Estos se dan especialmente cuando hay nuevos mandatarios en la alcaldía que no están familiarizados con las regulaciones y el funcionamiento del sector de transportes. Estos cambios generan incertidumbre y desafíos en cuanto a la adaptación de las operaciones a las nuevas regulaciones. Además, pueden afectar la estabilidad y la eficiencia de los servicios, ya que la falta de conocimiento de la normativa puede llevar a decisiones que no son siempre coherentes con las necesidades de la comunidad y del sector de transportes en sí.

Relación con las Autoridades Locales. La ausencia de una secretaría de tránsito en el municipio representa un obstáculo importante para coordinar y regular las operaciones de transporte de manera efectiva. Además, la presencia generalizada de vehículos piratas en la región plantea desafíos de competencia desleal y seguridad. Lamentablemente, la cooperativa no ha experimentado un apoyo significativo por parte de las fuerzas policiales para abordar este problema. Con la Alcaldía, no han recibido mucha colaboración, especialmente con el cambio de alcalde, muchos de ellos no están familiarizados con el manejo del transporte de la zona. La cooperativa espera que en el futuro se fortalezca su colaboración con las autoridades para poder mejorar sus servicios y la calidad de vida de la comunidad.

Factores Culturales:

Papel de la Cultura Local. Este factor desempeña un papel fundamental en las operaciones y la toma de decisiones de la cooperativa. La comunidad es conocida por sus atractivos turísticos, como el volcán, la Laguna de Cumbal y las piscinas termales, así como por sus festividades culturales y religiosas. Esto atrae a visitantes de otras regiones, lo que incrementa la demanda de los servicios de la

cooperativa. En este sentido, la cooperativa adapta sus operaciones para satisfacer estas demandas, como la implementación de planes de contingencia durante eventos especiales para garantizar una mayor disponibilidad de servicios.

Promoción y Preservación de la Cultura Local. La cooperativa se involucra de manera activa en eventos culturales que son promovidos por instituciones locales, como la alcaldía y el cabildo. Estos eventos incluyen desfiles, actividades deportivas y celebraciones religiosas dentro del municipio. Además, la cooperativa desempeña un papel importante al proporcionar información a los visitantes acerca de la cultura del municipio y cómo contribuir a su conservación. Esto refleja el compromiso firme de la cooperativa con la comunidad y su patrimonio cultural.

Factores Ambientales:

Cuidado del Ambiente. La cooperativa ha implementado medidas limitadas para enfrentar el problema de la basura. Su enfoque principal consiste en suministrar bolsas de basura en los vehículos para evitar que los clientes las arrojen a las calles. Además, han instalado contenedores de basura en el polideportivo donde operan, con el objetivo de facilitar una disposición adecuada de los desechos.

Cumplimiento de las Disposiciones Legales. La cooperativa toma medidas que permitan controlar los factores de deterioro ambiental como promover la educación ambiental, y efectuar actividades para la protección del entorno.

Factores Tecnológicos:

Implementación de Herramientas Tecnológicas. La cooperativa reconoce la escasez en la implementación de herramientas tecnológicas. Por lo tanto, se origina la necesidad de implementar una estrategia para el manejo de la información y la comunicación. La implementación de estas estrategias permitirá contribuir a una mejor administración, planificación, evaluación y atención de la información en la institución y así se conceda la prestación de un mejor servicio al usuario.

Factores Legales:

Entidad sin Ánimo de Lucro. La cooperativa es una entidad sin ánimo de lucro, acreditada por su existencia y representación legal ante el Ministerio del Interior. Está registrada en el Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro y de la Economía Solidaria.

Mejoramiento de las Condiciones de Vida de la Población. Este factor atiende a los principios y preceptos constitucionales y legales y las políticas, objetivos y estrategias de desarrollo de los niveles nacional, regional, departamental y municipal, particularmente lo establecido por la Ley 388 de 1997 y su Decreto

reglamentario 879 de 1998.

El análisis PESTEL permitió estudiar el entorno macroeconómico en el que opera la cooperativa, considerando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, se concluye que la cooperativa enfrenta una serie de desafíos y oportunidades, tanto internos como externos, de esto se puede resaltar como desafíos la presencia de vehículos piratas los cuales ofrecen tarifas más bajas, los precios del combustible que pueden aumentar los costos operativos de la cooperativa, la pandemia COVID-19 la cual provocó una disminución significativa en la demanda de transporte, en cuanto a las oportunidades a destacar son que al encontrarse en una comunidad rica en cultura local se puede aprovechar el turismo, de igual forma la cooperativa podría colaborar con otras empresas y organizaciones de la comunidad para ofrecer nuevos servicios o mejorar sus operaciones, se observa también que la cooperativa tiene un potencial significativo y está comprometida a contribuir al bienestar y desarrollo social de la comunidad y en este sentido continuar como un actor importante dentro del municipio y fuera de el.

Para complementar el análisis PESTEL, se realizó una evaluación de los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa, utilizando las matrices MEFI y MEFE, respectivamente. Estas matrices permitieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, lo que llevo a la formulación de estrategias que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la misma.

Los resultados de las matrices MEFI se muestran en la tabla 4 compuesta por los factores internos y MEFE en la tabla 5 donde se muestran los factores externos, así como las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan de ellas.

Matriz MEFI

Tabla 4. Matriz MEFI

Factor interno	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Trayectoria histórica de la cooperativa	0.15	4	0.60
Estructura organizacional basada en la cooperación y la participación de los socios	0.10	4	0.40
Cultura organizacional basada en el respeto y la responsabilidad	0.10	4	0.40
Flota limitada de vehículos para atender la demanda del servicio	0.10	1	0.10
Problemas de calidad del servicio que han afectado su imagen y su competitividad	0.15	1	0.15
Recursos humanos sin condiciones laborales dignas ni seguridad social	0.15	1	0.15
Vínculos políticos que pueden favorecer o perjudicar su imagen	0.10	2	0.20
Sistema de control interno para garantizar la calidad del servicio	0.15	3	0.45
Puntaje total de la matriz MEFI:	-	-	2.45

Fuente: Elaboración propia.

La matriz MEFI muestra que la cooperativa tiene algunas fortalezas internas, como su trayectoria histórica, su estructura organizacional basada en la cooperación y la participación de los socios, y su cultura organizacional basada en el respeto y la responsabilidad. Estos factores le dan un valor agregado a la cooperativa y le permiten diferenciarse de otras empresas del sector. Sin embargo, también tiene varias debilidades internas, como su flota limitada de vehículos, sus problemas de calidad del servicio, sus recursos humanos sin condiciones laborales dignas ni seguridad social, y sus vínculos políticos que pueden favorecer o perjudicar su imagen. Estos factores afectan negativamente su competitividad, su rentabilidad y su sostenibilidad. La cooperativa también cuenta con un sistema de control interno para garantizar la calidad del servicio, pero este factor tiene un peso menor en la matriz.

El puntaje total de la matriz MEFI es 2.45, lo que indica que la cooperativa tiene un bajo nivel de eficiencia interna y que necesita mejorar sus procesos, sus recursos y su gestión para poder enfrentar los desafíos y las oportunidades del mercado. La cooperativa debe aprovechar sus fortalezas internas para superar sus debilidades internas y así mejorar su posición competitiva. Para ello, debe establecer estrategias que le permitan ampliar y renovar su flota de vehículos, mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente, ofrecer condiciones laborales dignas y seguridad social a sus recursos humanos, y manejar adecuadamente sus vínculos políticos.

Matriz MEFE:

Tabla 5. Matriz MEFE

Factor externo	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Demanda de los pasajeros por un servicio de calidad, seguro y económico	0.20	4	0.80
Regulación del Ministerio de Transporte que otorga los permisos y las autorizaciones para operar en las rutas	0.15	3	0.45
Competencia desleal de otras empresas que no tienen rutas autorizadas ni cumplen con la normatividad vigente	0.15	1	0.15
Creación de empresas locales en cada municipio que le quitan rutas autorizadas a la cooperativa COOTRASCUM	0.10	1	0.10
Cambio de normatividad del transporte de pasajeros que puede exigir requisitos que la cooperativa no puede asumir	0.15	1	0.15
Entrada de nuevas tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y la sostenibilidad del servicio de transporte	0.10	4	0.40
Regulación ambiental que puede exigir modelos de vehículos más ecológicos y eficientes para reducir la contaminación y el consumo de combustible	0.10	2	0.20
Competencia de los carros particulares que hacen piratería y ofrecen tarifas más bajas a los pasajeros	0.05	1	0.05
Puntaje total de la matriz MEFE:	-	-	2.30

Fuente: Elaboración propia.

La matriz MEFE muestra que la cooperativa COOTRANSCUM tiene algunas oportunidades externas, como la demanda de los pasajeros por un servicio de calidad, seguro y económico, y la entrada de nuevas tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y la sostenibilidad del servicio de transporte. Estos factores le dan una ventaja competitiva a la cooperativa y le permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, también tiene varias amenazas externas, como la regulación del Ministerio de Transporte que otorga los permisos y las autorizaciones para operar en las rutas, la competencia desleal de otras empresas que no tienen rutas autorizadas ni cumplen con la normatividad vigente, la creación de empresas locales en cada municipio que le quitan rutas autorizadas a la cooperativa COOTRANSCUM, el cambio de normatividad del transporte de pasajeros que puede exigir requisitos que la cooperativa no puede asumir, la regulación ambiental que puede exigir modelos de vehículos más ecológicos y eficientes para reducir la contaminación y el consumo de combustible, y la competencia de los carros particulares que hacen piratería y ofrecen tarifas más bajas a los pasajeros. Estos factores afectan negativamente su operación, su legalidad y su rentabilidad. La cooperativa debe estar atenta a los cambios en el entorno externo y adaptarse a ellos.

El puntaje total de la matriz MEFE es 2.30, lo que indica que la cooperativa tiene un bajo nivel de efectividad externa y que necesita aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del mercado. La cooperativa debe establecer estrategias que le permitan denunciar a las empresas que operan ilegalmente, prever el riesgo de un cambio de normatividad, buscar alternativas para cumplir con la normatividad vigente o futura, invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología, renovar la flota de vehículos con modelos más eficientes y ecológicos, resolver los conflictos con otras empresas por el control del mercado, y diferenciarse y fidelizar a sus clientes.

A partir de esta información, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa, mediante la matriz DOFA. Finalmente, se propusieron estrategias que se ajustan a la misión, visión y objetivos de la cooperativa, y que buscan aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y superar sus debilidades y amenazas.

Matriz DOFA. El análisis DOFA, está respaldado por las experiencias directas de los socios, que se centra en identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a la cooperativa. No solo se limita a identificar los factores internos y externos que moldean la cooperativa, sino que también busca entender cómo estas percepciones y experiencias influyen en la posición estratégica de COOTRANSCUM.

Tabla 6. Matriz DOFA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
	Trayectoria histórica de la cooperativa	Flota limitada de vehículos para atender la demanda del servicio
	Estructura organizacional basada en la cooperación y la participación de los socios	Problemas de calidad del servicio que han afectado su imagen y su competitividad
	Cultura organizacional basada en el respeto y la responsabilidad	Recursos humanos sin condiciones laborales dignas ni seguridad social Vínculos políticos que pueden favorecer o perjudicar su imagen
EXTERNO	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
	Demanda de los pasajeros por un servicio de calidad, seguro y económico	Competencia desleal de otras empresas que no tienen rutas autorizadas ni cumplen con la normatividad vigente
	Entrada de nuevas tecnologías que pueden mejorar la eficiencia y la sostenibilidad del servicio de transporte	Creación de empresas locales en cada municipio que le quitan rutas autorizadas a la cooperativa COOTRANSCUM
	Acceso a recursos por medio de la asociatividad, apoyo gubernamental al sector cooperativo, posibilidad de ampliar el mercado a otras regiones o sectores	Cambio de normatividad del transporte de pasajeros que puede exigir requisitos que la cooperativa no puede asumir
	Explorar nuevas rutas o nuevos mercados que le permitan ampliar su cobertura y su rentabilidad, siempre cumpliendo con los requisitos legales del Ministerio de Transporte	Regulación ambiental que puede exigir modelos de vehículos más ecológicos y eficientes para reducir la contaminación y el consumo de combustible
	Aprovechar la conciencia ecológica de los usuarios para promover el uso de vehículos más eficientes y sostenibles que reduzcan el impacto ambiental	Competencia de los carros particulares que hacen piratería y ofrecen tarifas más bajas a los pasajeros
	Responsabilidad social de la cooperativa, participación ciudadana, reconocimiento de la comunidad	

Fuente: Elaboración propia.

3.2. DEFINIR EL PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO PARA EL PERIODO 2023-2026

Para el desarrollo del plan estratégico inicialmente se realiza la definición clara y precisa de la visión, misión, valores y objetivos de la organización. Estos elementos son fundamentales y sirven como con base sólida para la construcción de las estrategias.

3.2.1 DEFINICIÓN DE VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.

El diseño de la misión, visión, valores y objetivos de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño se llevó a cabo mediante un proceso reflexivo y de análisis de la información obtenida, involucrando a los líderes, colaboradores y otros stakeholders clave en la organización. A continuación, se describe el enfoque y las consideraciones que guiaron la formulación de estos elementos estratégicos:

Análisis Interno y Externo. Se realizó un exhaustivo análisis interno y externo de la cooperativa, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA). Esto proporcionó una comprensión profunda del entorno operativo, las capacidades internas y las expectativas de los clientes y la comunidad.

Involucramiento de Stakeholders. Se facilitaron sesiones de trabajo colaborativo con directivos, empleados y socios de la cooperativa para recoger sus perspectivas y experiencias. Esta participación permitió incorporar voces diversas y asegurar un sentido de propiedad y compromiso con los elementos estratégicos.

Identificación de Valores Fundamentales. Se identificaron los valores fundamentales que reflejan la ética y la cultura deseada dentro de la cooperativa. Estos valores actúan como pilares que guían el comportamiento y las decisiones, creando un marco ético sólido para la organización.

Visión Aspiracional. Se formuló como una declaración aspiracional que proyecta el futuro deseado de la cooperativa. Se consideró no solo el crecimiento económico, sino también el impacto positivo en la sociedad y el entorno, alineándose con las expectativas cambiantes de los clientes y las tendencias del mercado.

Misión. Se buscó articular una declaración que fuera más allá de simplemente describir las actividades de transporte, buscando incluir el propósito fundamental de la cooperativa en la sociedad y su compromiso con la calidad, la seguridad y la sostenibilidad.

Formulación de Objetivos. Se definieron utilizando el enfoque SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales). Esto garantiza que los objetivos sean claros, cuantificables y realistas, proporcionando una base sólida para la planificación estratégica y la evaluación de desempeño.

Misión. Ser el núcleo de la movilidad, ofreciendo servicios de transporte público que van más allá de trasladar personas, conectando comunidades y enriqueciendo la calidad de vida a través de un servicio seguro, eficiente y sostenible, que responda a las necesidades cambiantes de nuestros pasajeros, impulsado por la innovación y el compromiso con la excelencia.

Visión. Ser reconocidos como líderes en el transporte, destacando por la excelencia en el servicio, innovación y sostenibilidad, siendo la opción preferida de los usuarios y referente en prácticas empresariales éticas y socialmente responsables, manteniendo el compromiso con la seguridad, calidad y satisfacción del cliente.

Valores.

Compromiso. Nos comprometemos a ofrecer servicios confiables y seguros, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes y respetando las normativas establecidas.

Cooperación. Fomentamos la colaboración y asociatividad, tanto internamente entre nuestros socios y empleados, como externamente mediante alianzas estratégicas que fortalezcan nuestra capacidad operativa y competitiva.

Sostenibilidad. Nos comprometemos con prácticas de negocio sostenibles, buscando minimizar nuestro impacto ambiental y contribuir al bienestar de las comunidades en las que operamos.

Innovación. Buscamos constantemente mejorar y adaptarnos a las nuevas tecnologías y tendencias en el sector del transporte, para ofrecer soluciones más eficientes y modernas.

Ética. Actuamos con integridad y ética en todas nuestras operaciones, manteniendo la transparencia en nuestras acciones y relaciones comerciales.

Objetivos a Largo Plazo:

Mejora Continua del Servicio. Incrementar el índice de satisfacción del cliente en un 20% en los próximos cinco años, mediante la implementación de nuevas estrategias de mejora

Crecimiento Sostenible. Expandir nuestras operaciones a nuevas rutas o mercados, con un enfoque en la diversificación de servicios, logrando un aumento del 15% en los ingresos anuales en los próximos cinco años.

Liderazgo en Sostenibilidad. Convertirnos en referentes en prácticas sostenibles en el sector del transporte fomentando el cuidado y el amor por el medio ambiente

Desarrollo del Capital Humano. Implementar programas de capacitación continua para nuestro personal, buscando aumentar la competencia y satisfacción laboral, con el objetivo de reducir la rotación de empleados en un 15% en los próximos tres años.

3.2.2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO.

A partir de la matriz DOFA, se definen estrategias que se presentan a la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño, para mejorar su desempeño.

Las estrategias se presentan de la siguiente manera:

Estrategias FO. Aprovechar las fortalezas internas para explotar las

oportunidades externas.

Estrategias FA. Aprovechar las fortalezas internas para enfrentar las amenazas externas.

Estrategias DO. Superar las debilidades internas para explotar las oportunidades externas.

Estrategias DA. Superar las debilidades internas para enfrentar las amenazas externas.

Tabla 7. Estrategias

TIPO	ESTRATEGIA
FO	1. Aprovechar la experiencia y el conocimiento del sector para mejorar la calidad del servicio y recuperar la confianza y la fidelidad de los pasajeros.
	2. Explorar nuevas rutas o nuevos mercados que le permitan ampliar su cobertura y su rentabilidad, siempre cumpliendo con los requisitos legales del Ministerio de Transporte
	3. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas que le permitan compartir recursos, optimizar costos y ofrecer un servicio más eficiente y competitivo.
	4. Acceder a recursos por medio de la asociatividad, aprovechar la demanda creciente de transporte público, buscar el apoyo gubernamental al sector cooperativo, y ampliar el mercado a otras regiones o sectores
FA	1. Denunciar ante las autoridades competentes a las empresas que operan ilegalmente en el municipio y exigir el cumplimiento de la normatividad vigente.
	2. Prever el riesgo de un cambio de normatividad del transporte de pasajeros que pueda afectar la operación o la legalidad de la cooperativa COOTRANSCUM.
	3. Buscar alternativas para cumplir con la normatividad vigente o futura, como buscar fuentes de financiación externa, asociarse con otras cooperativas o entidades, o negociar con el gobierno condiciones especiales para el sector cooperativo.
	4. Corregir el desafío de mantener su competitividad y rentabilidad frente a la competencia desleal de otras empresas y de los carros particulares que hacen piratería.
	5. Buscar estrategias para diferenciarse y fidelizar a sus clientes, como ofrecer tarifas justas y competitivas, mejorar su servicio y su atención, e

	innovar en su oferta y su tecnología.
DO	1. Invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología que le permitan ofrecer un servicio de transporte más seguro, cómodo y sostenible.
	2. Capacitar y actualizar al personal en temas relacionados con el servicio al cliente, la normatividad vigente, el uso de nuevas tecnologías, etc.
	3. Mejorar la comunicación interna y externa para transmitir una imagen positiva y profesional de la cooperativa COOTRANSUM.
	4. Diversificar los servicios que ofrece la cooperativa COOTRANSUM para no depender de un solo sector económico (transporte).
DA	1. Reducir los costos operativos para mejorar el margen de ganancia frente a la competencia.
	2. Renovar la flota de vehículos con modelos más eficientes y ecológicos que cumplan con la regulación ambiental y reduzcan el consumo de combustible.
	3. Resolver los conflictos con otras empresas por el control del mercado mediante el diálogo y la negociación.
	4. Fortalecer la participación e integración de los socios en la gestión y el desarrollo de la cooperativa COOTRANSUM.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidas las estrategias, se diseña un plan de mejora que contiene los siguientes elementos:

Objetivos. Son los resultados esperados que se quieren lograr con el diseño de las estrategias. Los cuales son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Acciones. Son las actividades o tareas que se realizan para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos.

Responsables. Son las personas o áreas encargadas de realizar las acciones

Recursos. Son los medios materiales, humanos o financieros que se requieren para realizar las acciones.

Plazos. Son los tiempos estimados para iniciar y finalizar cada acción.

Indicadores. Son las medidas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

3.3. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE CUMBAL NARIÑO.

En este segmento, nos centraremos en definir los indicadores para medir las estrategias planteadas para la Cooperativa de Transportadores y realizar la respectiva retroalimentación. Este objetivo es crucial para asegurar que las estrategias estén produciendo los resultados deseados y para identificar áreas de mejora. A continuación, presentaremos una serie de acciones sugeridas para cada estrategia, junto con los ítems correspondientes. Estas acciones abarcan una variedad de áreas, desde la prevención de riesgos hasta la renovación de la flota de vehículos. Cada acción está diseñada para fortalecer la cooperativa y asegurar su éxito continuo en el futuro.

Tabla 8. Definición de indicadores

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Recurso	Plazo	Indicador
FO 1: Aprovechar la experiencia y el conocimiento del sector para mejorar la calidad del servicio y recuperar la confianza y la fidelidad de los pasajeros.	Incrementar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes en un 20% en el próximo año.	A1: Realizar encuestas periódicas a los pasajeros para conocer sus opiniones, sugerencias y reclamos sobre el servicio prestado por la cooperativa COOTRANSCUM. A:2. Crear un programa de fidelización que ofrezca beneficios y descuentos a los clientes frecuentes o que refieran a otros clientes. A:3 Capacitar al personal en temas de servicio al cliente, normatividad vigente, uso de nuevas tecnologías, etc.	El gerente general, todos los comités de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	A1: Un software de encuestas en línea que permita recoger y analizar la información de forma rápida y sencilla. A2: Un software de gestión de clientes que permita registrar y monitorear las compras y las referencias de los clientes. A:3 Un presupuesto de \$3.000.0000 para contratar a expertos externos que dicten los cursos de capacitación. A:4 Un presupuesto de \$2.000.000 para	A1: Se realizarán encuestas trimestrales durante el próximo año. A:2. Se implementará el programa de fidelización en el primer trimestre del próximo año. A3. Se realizarán las capacitaciones semestrales durante el próximo año. A4: Se realizarán las capacitaciones semestrales durante el próximo año. Se actualizará	A:1 El Customer Satisfaction Score (CSAT), que mide el grado de satisfacción de los clientes con el servicio recibido, y el Net Promoter Score (NPS), que mide la probabilidad de que los clientes recomienden el servicio a otros. A:2 El Customer Lifetime Value (CLV), que mide el valor que genera un cliente a lo largo de su relación con la empresa, y el Customer Retención Rate (CRR), que mide el porcentaje de clientes que se mantienen fieles a la empresa. A:3 El Employee Satisfaction Score (ESS), que mide el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo, y el

		A:4 Actualizar la página web y las redes sociales de la cooperativa COOTRANSCUM para mostrar la experiencia y el conocimiento del sector, así como los testimonios y las calificaciones de los clientes satisfechos.		contratar a un diseñador web y un Community manager que se encarguen de la actualización y el manejo de los medios digitales.	la página web y las redes sociales en el primer mes del próximo año, y se mantendrán actualizadas durante todo el año.	Employee Performance Score (EPS), que mide el grado de cumplimiento de los objetivos y las competencias de los empleados. A:4 El número de visitas, seguidores y comentarios en la página web y las redes sociales, y el nivel de engagement y de conversión de los usuarios.
Estrategia FO 2 Explorar nuevas rutas o nuevos mercados que le permitan ampliar su cobertura y su rentabilidad, siempre cumpliendo con los requisitos legales del Ministerio de Transporte.	Aumentar el número de pasajeros transportados en un 15% y el ingreso por kilómetro recorrido en un 10% en el próximo año.	Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades y las oportunidades de transporte en otras regiones o sectores, y solicitar al Ministerio de Transporte los permisos y las autorizaciones necesarias para operar en las nuevas rutas. A1: Realizar un estudio de mercado para identificar las rutas más demandadas y rentables, así como las preferencias y necesidades de los clientes potenciales. A2: Diseñar e implementar una campaña de marketing y publicidad que promueva los servicios	El gerente general, comité de vigilancia y rodamiento	A:1 Una consultora especializada en transporte que realice el estudio de mercado y asesore en los trámites legales. A2: Se requiere una inversión inicial para contratar una empresa especializada en estudios de mercado, o para adquirir los instrumentos y herramientas necesarios para realizarlo internamente. Se estima un costo de \$10.000.000. A3: Se requiere una inversión inicial para diseñar y producir los materiales publicitarios, así como para contratar los medios de difusión adecuados. Se estima un costo de	A:1 Se realizará el estudio de mercado en el primer trimestre del próximo año, y se solicitarán los permisos y las autorizaciones en el segundo trimestre del próximo año. A2: Se espera que el estudio de mercado se realice en un plazo máximo de tres meses, desde la definición de los objetivos y la metodología hasta la entrega del informe final. A3: Se espera que la campaña de marketing y publicidad se implemente en un plazo máximo de seis meses, desde	A: 1 El número de pasajeros transportados y el ingreso por kilómetro recorrido, que miden la cobertura y la rentabilidad del servicio. A2: El grado de satisfacción de los clientes actuales y potenciales con respecto a los servicios de la empresa, medido mediante encuestas y entrevistas. El indicador secundario será el nivel de demanda y rentabilidad de las rutas identificadas, medido mediante estadísticas y registros. A3: Incremento del número de pasajeros transportados por la empresa, medido mediante el control de boletos y facturas. El indicador secundario será el aumento de la cuota de mercado y la fidelización de los clientes, medido mediante el seguimiento y la retroalimentación. A4: EL incremento del ingreso

		de la empresa, resaltando sus ventajas competitivas, su calidad y su seguridad. A3: Renovar y ampliar la flota de vehículos, incorporando modelos más modernos, cómodos y eficientes, que cumplan con los estándares ambientales y legales.		\$15.000.000. A4: Se requiere una inversión inicial para comprar o alquilar los nuevos vehículos, así como para realizar los trámites y gestiones pertinentes. Se estima un costo de \$50.000.000.	la elaboración de la estrategia y el plan de acción hasta la evaluación de los resultados. A4: Se espera que la renovación y ampliación de la flota se efectúe en un plazo máximo de nueve meses, desde la selección y adquisición de los vehículos hasta su puesta en funcionamiento.	por kilómetro recorrido por la empresa, medido mediante el análisis financiero y contable. El indicador secundario será la reducción del consumo de combustible y las emisiones de gases, medido mediante el monitoreo y la certificación.
Estrategia FO 3 Establecer alianzas estratégicas con otras empresas que le permitan compartir recursos, optimizar costos y ofrecer un servicio más eficiente y competitivo.	Objetivo: Reducir los costos operativos en un 10% y aumentar la productividad en un 15% en el próximo año.	A1: Buscar y contactar con otras empresas del sector que tengan intereses comunes o complementarios, y establecer convenios o contratos que permitan compartir recursos como infraestructura, equipamiento, tecnología, personal, etc. A2: Identificar y contactar a las empresas potenciales para establecer alianzas estratégicas, teniendo en cuenta su reputación, su complementariedad y su compatibilidad con la visión y misión de la empresa.	El gerente general, secretaria, revisor fiscal, en coordinación con el consejo de administración.	A1: Una red de contactos con otras empresas del sector que faciliten la comunicación y la negociación. A2: Se requiere una inversión inicial para realizar el estudio de mercado, el análisis de las empresas potenciales y el contacto con las mismas. Se estima un costo de \$5.000.000. A3: Se requiere una inversión inicial para elaborar y revisar los contratos, así como para realizar los trámites legales correspondientes. Se estima un costo de	A1: Se buscarán y contactarán con otras empresas durante el primer semestre del próximo año, y se establecerán los convenios o contratos durante el segundo semestre del próximo año. A2: Se espera que la identificación y el contacto con las empresas potenciales se realice en un plazo máximo de tres meses, desde la definición de los criterios de selección hasta la confirmación del	A1: El ahorro en costos operativos y el aumento en la productividad, que miden la eficiencia y la competitividad del servicio. A2: Número de empresas potenciales contactadas y el porcentaje de las que aceptan iniciar la negociación, medido mediante el registro y el seguimiento de las comunicaciones. El indicador secundario será el grado de adecuación de las empresas potenciales con los objetivos y valores de la empresa, medido mediante el análisis de la información disponible. A3: Número de acuerdos de colaboración firmados y el porcentaje de los que cumplen con las expectativas de la empresa, medido mediante la revisión y la validación de los

		A3: Negociar y firmar los acuerdos de colaboración con las empresas aliadas, definiendo los términos y condiciones de la relación, los beneficios mutuos y las responsabilidades compartidas. A4: Implementar y evaluar las acciones conjuntas con las empresas aliadas, tales como la integración de sistemas, la optimización de procesos, la reducción de costos y la mejora de la calidad.		\$10.000.000. A4: Se requiere una inversión inicial para adaptar e integrar los sistemas, los procesos y los recursos de las empresas aliadas. Se estima un costo de \$20.000.000.	interés mutuo. A3: Se espera que la negociación y la firma de los acuerdos de colaboración se realice en un plazo máximo de seis meses, desde la propuesta inicial hasta la formalización del contrato. A4: Se espera que la implementación y la evaluación de las acciones conjuntas se realice en un plazo máximo de nueve meses, desde la planificación hasta la medición de los resultados.	contratos. El indicador secundario será el nivel de satisfacción de las empresas aliadas con la relación establecida, medido mediante encuestas y entrevistas. A4: Reducción de los costos operativos y el aumento de la productividad de la empresa, medido mediante el análisis financiero y contable. El indicador secundario será la mejora de la eficiencia y la competitividad de la empresa, medido mediante el control de calidad y el posicionamiento en el mercado.
Estrategia FO 4 Acceder a recursos por medio de la asociatividad, aprovechar la demanda creciente de transporte público, buscar el apoyo gubernamental al sector cooperativo, y	Obtener recursos financieros por un valor de \$100.000.000 para invertir en proyectos o programas que mejoren la	A1: Participar en convocatorias o concursos públicos o privados que ofrezcan recursos para el sector cooperativo o para el sector transporte, presentando propuestas innovadoras y viables que generen impacto social, ambiental y económico. A2: Formar una red de cooperativas de	El gerente general, todos los comités de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	A1: Un equipo multidisciplinario que se encargue de elaborar y presentar las propuestas, así como de ejecutar los proyectos o programas financiados. A2: Se requiere una inversión inicial para constituir la red de cooperativas, así como para realizar las gestiones y trámites necesarios. Se estima	A1: Se participará en al menos cinco convocatorias o concursos durante el próximo año, y se ejecutarán los proyectos o programas financiados en el plazo establecido por cada entidad financiadora. A2: Se espera que la formación de la red de	A1: El número de proyectos o programas financiados, el monto de los recursos obtenidos, y el número de beneficiarios o impactados por los proyectos o programas. A2: El indicador principal será el número de cooperativas asociadas y el porcentaje de participación en la red, medido mediante el registro y la actualización de los datos. El indicador secundario será el nivel de satisfacción y compromiso de los asociados,

ampliar el mercado a otras regiones o sectores.	calidad, la seguridad y la sostenibilidad del servicio de transporte.	transporte que permita compartir experiencias, conocimientos, recursos y beneficios entre los asociados, así como fortalecer el sector frente a la competencia y las regulaciones. A3: Solicitar al gobierno nacional y local subsidios, créditos, exenciones o incentivos para el sector cooperativo de transporte, argumentando su importancia social, económica y ambiental. A4: Diversificar y ampliar la oferta de servicios de transporte, explorando nuevas rutas, modalidades, tarifas y segmentos de mercado, tanto a nivel regional como nacional. A 4: Diversificar la oferta de servicios de la cooperativa, incorporando nuevas modalidades de transporte, como transporte escolar, transporte turístico, transporte especial,		un costo de \$10.000.000. A3: Se requiere una inversión inicial para elaborar y presentar las solicitudes, así como para realizar los seguimientos y las rendiciones de cuentas. Se estima un costo de \$5.000.000. A4: Se requiere una inversión inicial para realizar los estudios de mercado, así como para adaptar y promocionar los servicios. Se estima un costo de \$15.000.000.	cooperativas se realice en un plazo máximo de seis meses, desde la convocatoria hasta la formalización de la asociación. A3: Se espera que la solicitud de recursos al gobierno se realice en un plazo máximo de nueve meses, desde la identificación de las fuentes hasta la obtención de los fondos. A4: Se espera que la diversificación y ampliación de la oferta de servicios se realice en un plazo máximo de doce meses, desde la definición de las estrategias hasta la implementación de las acciones.	medido mediante encuestas y entrevistas. A3: El indicador principal será el monto de recursos obtenidos y el porcentaje de cumplimiento de los requisitos, medido mediante el control y la verificación de los documentos. El indicador secundario será el impacto social, económico y ambiental de los proyectos o programas financiados, medido mediante el seguimiento y la evaluación de los resultados. A4: El indicador principal será el incremento del número de clientes y el ingreso por servicio prestado, medido mediante el análisis financiero y contable. El indicador secundario será el posicionamiento y la diferenciación de la empresa en el mercado, medido mediante el control de calidad y la retroalimentación.
--	---	---	--	--	--	--

		entre otras.				
Estrategia FA 1 Denunciar ante las autoridades competentes a las empresas que operan ilegalmente en el municipio y exigir el cumplimiento de la normatividad vigente.	Objetivo: Reducir el número de empresas ilegales en un 50% y el impacto de la competencia desleal en un 30% en el próximo año.	A1: Recopilar y documentar evidencias sobre las empresas que operan ilegalmente en el municipio, como placas, rutas, tarifas, etc., y presentarlas ante las autoridades competentes, como el Ministerio de Transporte, la Policía Nacional, la Alcaldía Municipal, etc., para que tomen las medidas sancionatorias correspondientes. A2: Recopilar y documentar las evidencias de las irregularidades cometidas por las empresas ilegales, tales como la falta de permisos, la evasión de impuestos, la violación de normas de seguridad y calidad, etc. A3: Presentar las denuncias formales ante las entidades encargadas de la regulación y el control del sector de transporte, tales como el Ministerio de Transporte, la	El gerente general y el comité de vigilancia y control.	A1: Un sistema de información que permita registrar y almacenar las evidencias sobre las empresas ilegales, así como hacer seguimiento a las denuncias presentadas. A1: Se requiere una inversión inicial para obtener y organizar las evidencias, así como para contratar los servicios de un abogado especializado. Se estima un costo de \$10.000.000. A2: Se requiere una inversión inicial para elaborar y presentar las denuncias, así como para realizar los trámites legales correspondientes. Se estima un costo de \$5.000.000. A3: Se requiere una inversión inicial para hacer seguimiento y exigir las sanciones, así como para defender los intereses de la empresa. Se estima un costo de \$5.000.000.	A1: Se recopilarán y documentarán evidencias durante todo el año, y se presentarán denuncias mensuales ante las autoridades competentes. A1: Se espera que la recopilación y documentación de las evidencias se realice en un plazo máximo de tres meses, desde la identificación de las empresas ilegales hasta la preparación del expediente. A2: Se espera que la presentación de las denuncias se realice en un plazo máximo de seis meses, desde la entrega del expediente hasta la recepción de la respuesta de las entidades. A3: Se espera que el seguimiento y la exigencia de las sanciones se realice en un plazo máximo de nueve meses, desde la notificación de las entidades hasta la	A1: El número de denuncias presentadas, el porcentaje de casos resueltos, el impacto en la reducción de la competencia desleal. A2: El indicador principal será el número de evidencias recopiladas y el porcentaje de validez de las mismas, medido mediante la revisión y la verificación de los documentos. El indicador secundario será el grado de confiabilidad y pertinencia de las fuentes de información, medido mediante el análisis de la procedencia y la actualización de los datos. A3: El indicador principal será el número de denuncias presentadas y el porcentaje de aceptación de las mismas, medido mediante el control y la verificación de los documentos. El indicador secundario será el nivel de efectividad y oportunidad de las entidades, medido mediante el seguimiento y la retroalimentación de las gestiones. A4: El indicador principal será el número de sanciones aplicadas y el porcentaje de cumplimiento de las mismas, medido mediante el control y la verificación de los documentos. El indicador secundario será el impacto de las sanciones en la reducción de las empresas ilegales y la

		Superintendencia de Transporte, la Alcaldía Municipal, etc. A4: Hacer seguimiento y exigir la aplicación de las sanciones correspondientes a las empresas ilegales, tales como multas, suspensiones, decomisos, clausuras, etc.			ejecución de las medidas.	competencia desleal, medido mediante el análisis financiero y contable.
Estrategia FA 2 Prever el riesgo de un cambio de normatividad del transporte de pasajeros que pueda afectar la operación o la legalidad de la cooperativa COOTRANSCUM.	Objetivo: Mantener el grado de cumplimiento de los requisitos legales en un 100% y el nivel de adaptación a los cambios normativos en un 80% en el próximo año.	A:1. Estar atento a las actualizaciones o modificaciones de la normatividad del transporte de pasajeros que emita el Ministerio de Transporte u otras entidades reguladoras, y evaluar su impacto en la operación o la legalidad de la cooperativa COOTRANSCUM. A 2: Ampliar la cobertura de la cooperativa a otras regiones del país, aprovechando la demanda de transporte de pasajeros y la calidad del servicio que ofrece. A 3: Diversificar la	El gerente general, comité de educación y secretaria, en coordinación con el consejo de administración. . .	A:1. Una suscripción a un boletín informativo o una página web que publique las novedades sobre la normatividad del transporte de pasajeros. A:2 Un estudio de mercado, un plan de expansión, vehículos adicionales, personal capacitado, alianzas estratégicas con otras cooperativas o entidades. A:3 Un análisis de las necesidades y preferencias de los clientes, un diseño de los nuevos servicios, una inversión en infraestructura y tecnología, una campaña de	A:1 Se revisará la normatividad vigente cada trimestre y se evaluará su impacto en la cooperativa COOTRANSCUM. A:2. Seis meses para realizar el estudio de mercado y el plan de expansión, y un año para ejecutar la ampliación de la cobertura. A:3 Tres meses para realizar el análisis y el diseño de los nuevos servicios, y seis meses para implementarlos y promocionarlos.	A:1. El grado de cumplimiento de los requisitos legales, el nivel de adaptación a los cambios normativos, el número de sanciones o multas recibidas. A:2. El número de regiones atendidas, el número de pasajeros transportados, el nivel de satisfacción de los clientes, el incremento de los ingresos y la rentabilidad de la cooperativa. A:3. El número y tipo de servicios ofrecidos, el número y segmento de clientes atendidos, el grado de diferenciación y competitividad de la cooperativa, el aumento de la participación de mercado y la fidelización de los clientes. A:4 El nivel de reconocimiento y prestigio de la cooperativa, el grado de confianza y lealtad

		oferta de servicios de la cooperativa, incorporando nuevas modalidades de transporte, como transporte escolar, transporte turístico, transporte especial, entre otras. A 4: Fortalecer la imagen y la reputación de la cooperativa, resaltando sus valores, su compromiso social y ambiental, su responsabilidad y su calidad.		promoción y difusión. A:4 Una estrategia de comunicación interna y externa, una identidad corporativa, un plan de responsabilidad social y ambiental, una gestión de las relaciones con los grupos de interés, una presencia en los medios de comunicación y las redes sociales.	A:4 Un mes para definir la estrategia de comunicación y la identidad corporativa, y un año para ejecutar el plan de responsabilidad social y ambiental, y gestionar las relaciones con los grupos de interés.	de los clientes, el impacto social y ambiental de la cooperativa, el posicionamiento y la influencia de la cooperativa en el sector.
Estrategia FA 3 Buscar alternativas para cumplir con la normatividad vigente o futura, como buscar fuentes de financiación externa, asociarse con otras cooperativas o entidades, o negociar con el gobierno condiciones especiales para el sector cooperativo.	Objetivo: Obtener recursos financieros por un valor de \$50.000.000	A:1 Buscar y postularse a convocatorias o concursos públicos o privados que ofrezcan recursos para el sector cooperativo o para el sector transporte, presentando propuestas viables y pertinentes que demuestren la necesidad y la conveniencia de cumplir con la normatividad vigente o futura. A 2: Buscar fuentes de financiación externa que ofrezcan condiciones favorables para la cooperativa,	El gerente general y los integrantes del consejo.	A1: Un equipo multidisciplinario que se encargue de elaborar y presentar las propuestas, así como de gestionar los recursos obtenidos. A:2 Un diagnóstico financiero de la cooperativa, un plan de inversión y gestión de recursos, una solicitud formal a las entidades financieras o de cooperación que ofrezcan las fuentes de financiación. A:3 Un estudio de mercado, un análisis de las potenciales alianzas, un convenio	A:1 Se buscarán y postularán a convocatorias o concursos durante todo el año, y se gestionarán los recursos obtenidos en el plazo establecido por cada entidad financiadora. A:2 Tres meses para realizar el diagnóstico financiero y el plan de inversión, y seis meses para tramitar y obtener los recursos financieros. A:3 Seis meses	A:1 El número de convocatorias o concursos a los que se postuló, el monto de los recursos obtenidos, el grado de cumplimiento de la normatividad vigente o futura. A:2 El monto y el tipo de recursos financieros obtenidos, el costo financiero y el plazo de pago de los créditos, el grado de cumplimiento de los requisitos y las obligaciones de las fuentes de financiación. A:3 El número y tipo de alianzas establecidas, el beneficio mutuo y el valor agregado de la asociación, el nivel de satisfacción y confianza de los aliados, el impacto de la asociación en la

	para cumplir con la normatividad vigente o futura que exija el Ministerio de Transporte u otras entidades reguladoras.	como créditos, subsidios, garantías, fondos de inversión, entre otras. A 3: Asociarse con otras cooperativas o entidades que tengan objetivos comunes o complementarios con la cooperativa, como mejorar la calidad del servicio, ampliar la cobertura, reducir los costos, entre otros. A 4: Negociar con el gobierno condiciones especiales para el sector cooperativo de transporte, como exenciones tributarias, incentivos económicos, facilidades regulatorias, entre otras.		o contrato de asociación, una estrategia de comunicación y coordinación con los aliados. A:4 Un análisis de la normatividad vigente o futura que afecta al sector cooperativo de transporte, una propuesta de condiciones especiales que benefician al sector, una gestión de incidencia y diálogo con las autoridades competentes.	para realizar el estudio de mercado y el análisis de las alianzas, y un año para formalizar y ejecutar la asociación. A:4 Un año para realizar el análisis normativo y la propuesta de condiciones especiales, y un año para negociar y obtener las condiciones especiales.	operación y la legalidad de la cooperativa. A:4. El número y tipo de condiciones especiales logradas, el ahorro o el ingreso generado por las condiciones especiales, el grado de cumplimiento de las condiciones especiales, el efecto de las condiciones especiales en la competitividad y la sostenibilidad del sector cooperativo de transporte.
Estrategia FA 4 Corregir el desafío de mantener su competitividad y rentabilidad frente a la competencia desleal de otras empresas y de los carros particulares que hacen piratería.	Objetivo: Aumentar el índice de rentabilidad en un 10% y el margen bruto en un 5% en el próximo año.	A:1 Realizar un análisis de costos y beneficios de cada ruta que opera la cooperativa COOTRASCUM, y determinar las tarifas más justas y competitivas que le permitan cubrir los costos operativos y generar una ganancia razonable. A2: Denunciar los	El gerente general y el contador.	A:1 Un software de análisis financiero que permita calcular los costos y beneficios de cada ruta, así como las tarifas óptimas. A: 2 Un estudio de los actos de competencia desleal que afectan a la cooperativa, una recopilación de las pruebas que los sustentan, una asesoría legal	A:1 Se realizará el análisis de costos y beneficios de cada ruta en el primer trimestre del próximo año, y se determinarán las tarifas óptimas en el segundo trimestre del próximo año. A:2 Un mes para realizar el estudio y la recopilación de	A:1 El índice de rentabilidad, el margen bruto, el retorno sobre la inversión. A:2 El número y tipo de actos de competencia desleal denunciados, el número y tipo de medidas cautelares, sanciones o indemnizaciones obtenidas, el impacto de las medidas en la protección de los derechos e intereses de la cooperativa. A:3 El grado de diferenciación

		actos de competencia desleal ante las autoridades competentes, como la Superintendencia de Industria y Comercio, el Ministerio de Transporte o los entes territoriales, y solicitar medidas cautelares, sanciones o indemnizaciones según el caso. A: 3 Implementar una estrategia de diferenciación que resalte los atributos y beneficios de la cooperativa frente a la competencia desleal, como la calidad del servicio, la seguridad, la responsabilidad social y ambiental, la experiencia, la confianza, entre otros. A4: Optimizar la gestión financiera de la cooperativa, buscando aumentar los ingresos, reducir los costos y los gastos, y mejorar la rentabilidad y el margen bruto.		especializada, una presentación formal de las denuncias y las solicitudes de medidas. A:3 Un análisis de las necesidades y expectativas de los clientes, un diseño de la propuesta de valor de la cooperativa, una inversión en mejoras del servicio, una campaña de comunicación y posicionamiento de la marca. A4: Un diagnóstico financiero de la cooperativa, un plan financiero y presupuestario, una implementación de medidas de ahorro, eficiencia y control, una evaluación y seguimiento de los indicadores financieros.	pruebas, y tres meses para presentar las denuncias y las solicitudes de medidas. A:3 Tres meses para realizar el análisis y el diseño de la propuesta de valor, y seis meses para implementar las mejoras del servicio y la campaña de comunicación y posicionamiento. A:4 Un mes para realizar el diagnóstico financiero y el plan financiero y presupuestario, y un año para implementar y evaluar las medidas de gestión financiera. A:4 Seis meses para realizar el análisis y el diseño de las innovaciones, y un año para implementar y promocionar las innovaciones.	y reconocimiento de la cooperativa, el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, el aumento de la cuota de mercado y la ventaja competitiva de la cooperativa. A:4 El incremento del índice de rentabilidad y el margen bruto de la cooperativa, la disminución de los costos y los gastos de la cooperativa, el aumento del flujo de caja y la liquidez de la cooperativa, el cumplimiento de las obligaciones financieras de la cooperativa.
Estrategia FA 5		A:1 Implementar un programa de	El gerente general,	A:1 Un software de gestión de clientes que	A:1 Se implementará el	A:1 El Customer Lifetime Value (CLV), que mide el valor

Buscar estrategias para diferenciarse y fidelizar a sus clientes, como ofrecer tarifas justas y competitivas, mejorar su servicio y su atención, e innovar en su oferta y su tecnología.	Objetivo: Incrementar el Customer Lifetime Value (CLV) en un 20% en el próximo año.	fidelización que ofrezca beneficios y recompensas a los clientes frecuentes o recurrentes, como descuentos, bonos, sorteos, etc., y que incentive la recomendación del servicio a otros potenciales clientes. A 2: Ofrecer tarifas justas y competitivas que se ajusten a las necesidades y expectativas de tus clientes, y que te permitan cubrir tus costos y obtener un margen de beneficio razonable. A 3: Mejorar el servicio y la atención al cliente, ofreciendo un transporte seguro, puntual, cómodo y eficiente, y brindando una atención personalizada, cordial y respetuosa. A 4: Innovar en la oferta y la tecnología de la cooperativa, incorporando nuevos servicios, modalidades y beneficios que se adapten a las tendencias y demandas del	todos los comités de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	permita registrar y segmentar a los clientes, así como diseñar y ejecutar el programa de fidelización. A:2 Un estudio de mercado, un análisis de costos, un sistema de fijación de precios, una estrategia de comunicación y promoción de las tarifas. A:3 Una inversión en mantenimiento y renovación de las unidades, una capacitación y motivación del personal, un sistema de gestión de la calidad, una encuesta de satisfacción al cliente. A:4 Un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, un diseño de los nuevos servicios, modalidades y beneficios, una inversión en infraestructura y tecnología, una campaña de lanzamiento y difusión de las innovaciones.	programa de fidelización durante el segundo semestre del próximo año. A:2 Tres meses para realizar el estudio de mercado y el análisis de costos, y un mes para implementar el sistema de fijación de precios y la estrategia de comunicación y promoción. A: 3 Seis meses para realizar la inversión y la capacitación, y un año para implementar y evaluar el sistema de gestión de la calidad y la encuesta de satisfacción. A:4 Seis meses para realizar el análisis y el diseño de las innovaciones, y un año para implementar y promocionar las innovaciones.	que genera un cliente para la organización a lo largo de su relación. A: 2 El nivel de aceptación y satisfacción de los clientes con las tarifas, el número de clientes que repiten o recomiendan el servicio, el incremento de los ingresos y el margen bruto de la cooperativa. A3: El grado de cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y servicio al cliente, el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, la reducción de las quejas y reclamos, el aumento de la reputación y la preferencia de la cooperativa. A4: El número y tipo de innovaciones realizadas, el grado de diferenciación y competitividad de la cooperativa, el número y segmento de clientes atraídos por las innovaciones, el impacto de las innovaciones en el CLV de los clientes.
--	--	--	---	---	---	---

		mercado, y utilizando herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la experiencia del cliente.				
Estrategia DO 1 Invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología que le permitan ofrecer un servicio de transporte más seguro, cómodo y sostenible.	Objetivo: Mejorar el índice de seguridad en un 20%, el índice de comodidad en un 15% y el índice de sostenibilidad en un 10% en el próximo año.	A:1 Adquirir o renovar la infraestructura, el equipamiento y la tecnología necesarios para ofrecer un servicio de transporte más seguro, cómodo y sostenible, como vehículos, terminales, sistemas de comunicación, sistemas de geolocalización, sistemas de pago electrónico, etc. A2: Mejorar y ampliar la infraestructura de transporte existente, adecuándola a las normas técnicas y ambientales vigentes, y a las necesidades y demandas de los usuarios. A 3: Renovar y modernizar el equipamiento de los vehículos de transporte, incorporando elementos que aumenten su seguridad, comodidad y eficiencia, y que reduzcan su impacto	El gerente general, todos los comités de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	A:1 Un crédito bancario o una subvención gubernamental que financie la adquisición o renovación de la infraestructura, el equipamiento y la tecnología requeridos. A2: Un diagnóstico de la situación actual de la infraestructura, un plan de mejoramiento y ampliación, una inversión en materiales, maquinaria y mano de obra, una supervisión y control de calidad de las obras. A: 3 Un análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios, un diseño de los nuevos equipamientos, una inversión en la adquisición e instalación de los equipamientos, una capacitación y sensibilización del personal y los usuarios sobre el uso de los equipamientos.	A:1 Se solicitará el crédito bancario o la subvención gubernamental en el primer trimestre del próximo año, y se adquirirá o renovará la infraestructura, el equipamiento y la tecnología en el segundo semestre del próximo año. A:2 Un año para realizar el diagnóstico y el plan, y dos años para ejecutar y supervisar las obras. A:3 Seis meses para realizar el análisis y el diseño, y un año para adquirir, instalar y capacitar sobre los equipamientos. A:4 Seis meses para realizar el estudio y el diseño, y un año para adquirir, implementar y capacitar sobre la	A:1 El índice de seguridad, que mide el número de accidentes o incidentes ocurridos durante el servicio; el índice de comodidad, que mide el nivel de confort y satisfacción de los pasajeros; y el índice de sostenibilidad, que mide el consumo de combustible y la emisión de gases contaminantes por kilómetro recorrido. A:2 El número y tipo de obras realizadas, el grado de cumplimiento de las normas técnicas y ambientales, el nivel de mejora de la accesibilidad, la capacidad y la seguridad de la infraestructura, el impacto de las obras en la reducción de los tiempos y costos de transporte. A:3 El número y tipo de equipamientos incorporados, el grado de mejora de la seguridad, comodidad y eficiencia de los vehículos, el nivel de reducción de las emisiones contaminantes y el consumo de combustible de los vehículos, el grado de satisfacción y fidelización de los usuarios. A 4 El número y tipo de

		ambiental. A 4: Implementar y actualizar la tecnología de transporte, utilizando herramientas que faciliten y mejoren la gestión, la operación y la experiencia del servicio de transporte, y que generen información y conocimiento para la toma de decisiones.		A:4 Un estudio de las tendencias y oportunidades del mercado, un diseño de las soluciones tecnológicas, una inversión en la adquisición e implementación de la tecnología, una capacitación y sensibilización del personal y los usuarios sobre el uso de la tecnología.	tecnología.	soluciones tecnológicas implementadas, el grado de mejora de la gestión, la operación y la experiencia del servicio de transporte, el nivel de generación y aprovechamiento de la información y el conocimiento, el grado de diferenciación y competitividad de la cooperativa.
Estrategia DO 2 Capacitar y actualizar al personal en temas relacionados con el servicio al cliente, la normatividad vigente, el uso de nuevas tecnologías, etc.	Objetivo: Aumentar el nivel de competencia y desempeño del personal en un 25% en el próximo año.	A:1 Diseñar e implementar un plan de capacitación y actualización para el personal que aborde temas relacionados con el servicio al cliente, la normatividad vigente, el uso de nuevas tecnologías, etc., utilizando metodologías activas y participativas que faciliten el aprendizaje y la aplicación práctica. A2: Diseñar e implementar un plan de capacitación y actualización del personal, que contemple los objetivos, los contenidos, las metodologías, los	El gerente general, el comité de educación de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	A:1 Un equipo de facilitadores expertos en los temas relacionados con el servicio al cliente, la normatividad vigente, el uso de nuevas tecnologías, etc., que se encargue de diseñar e impartir el plan de capacitación y actualización para el personal. A:2 Un diagnóstico de las necesidades y expectativas de capacitación y actualización del personal, un presupuesto para la contratación de los expertos, los materiales y los espacios, una plataforma virtual o	A:1 Se diseñará el plan de capacitación y actualización en el primer trimestre del próximo año, y se implementará durante todo el año. A2: Tres meses para realizar el diagnóstico y el diseño del plan, y un año para ejecutar y evaluar el plan. A:3 Un mes para definir la estrategia de comunicación y el sistema de reconocimiento y recompensa, y un año para implementar y	A:1 El nivel de competencia y desempeño del personal, que mide el grado de conocimiento, habilidad y actitud de los empleados en relación con los temas abordados en el plan de capacitación y actualización. A: 2 El número y tipo de actividades realizadas, el número y perfil de los participantes, el nivel de satisfacción y aprendizaje de los participantes, el impacto de la capacitación y actualización en el nivel de competencia y desempeño del personal. A:3 El grado de sensibilización y motivación del personal hacia la capacitación y actualización, el número y tipo de reconocimientos y recompensas otorgados al personal, el nivel de

		recursos, los plazos y los indicadores de cada tema a abordar. A 3: Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de mejora de la calidad en la cooperativa, que incentive al personal a mantenerse actualizado y a compartir sus conocimientos y experiencias con sus compañeros. A 4: Establecer alianzas estratégicas con otras entidades que puedan apoyar la capacitación y actualización del personal, como instituciones educativas, gremios, organismos de cooperación, entre otros, que ofrezcan programas, cursos, becas, asesorías, certificaciones, entre otros, relacionados con los temas de interés para la cooperativa.		presencial para la realización de las actividades, una evaluación y seguimiento de los resultados. A:3 Una estrategia de comunicación interna que difunda los beneficios y las oportunidades de la capacitación y actualización del personal, un sistema de reconocimiento y recompensa al personal que se destaque por su participación y su aporte, un espacio de intercambio y retroalimentación entre el personal. A:4 Un estudio de las entidades potenciales para establecer alianzas, un análisis de los programas, cursos, becas, asesorías, certificaciones, entre otros, que ofrecen las entidades, un convenio o contrato de alianza, una gestión y seguimiento de las alianzas.	monitorear el espacio de intercambio y retroalimentación. A:4 Seis meses para realizar el estudio y el análisis, y un año para formalizar y gestionar las alianzas.	participación y colaboración del personal en el espacio de intercambio y retroalimentación, el efecto de la cultura de aprendizaje continuo y de mejora de la calidad en el clima organizacional y la satisfacción del personal. A:4 El número y tipo de alianzas establecidas, el beneficio mutuo y el valor agregado de las alianzas, el número y tipo de programas, cursos, becas, asesorías, certificaciones, entre otros, a los que accede el personal, el impacto de las alianzas en la capacitación y actualización del personal.
Estrategia DO 3	Objetivo: Incrementar el nivel de	A:1 Diseñar e implementar un plan de comunicación	El gerente general, secretaria, y	A:1 Un equipo de comunicadores profesionales que se	A:1 Se diseñará el plan de comunicación en el	A1: El nivel de conocimiento y reconocimiento de la cooperativa COOTRANSCUM,

Mejorar la comunicación interna y externa para transmitir una imagen positiva y profesional de la cooperativa COOTRANSCUM.	conocimiento y reconocimiento de la cooperativa COOTRANSCUM en un 30% en el próximo año.	interna y externa que difunda la misión, la visión, los valores, los servicios y los logros de la cooperativa COOTRANSCUM, utilizando diferentes medios y canales, como boletines, redes sociales, página web, eventos, etc. A 2: Diseñar e implementar un plan de comunicación interna y externa, que defina los objetivos, los mensajes, los canales, los recursos, los plazos y los indicadores de cada estrategia de comunicación. A 3: Fortalecer la identidad y la cultura corporativa de la cooperativa, difundiendo los valores, la misión, la visión, los principios y las políticas de la organización, tanto al interior como al exterior, y generando un sentido de pertenencia y orgullo entre el personal y los socios. A 4: Promover la relación y la	todos los comités de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	encargue de elaborar y difundir los contenidos, así como de medir el impacto de las acciones de comunicación. A:2 Un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna y externa, un presupuesto para la contratación de los expertos, los materiales y los medios, una plataforma virtual o presencial para la ejecución de las actividades, una evaluación y seguimiento de los resultados. A:3 Una estrategia de comunicación interna y externa que resalte los aspectos distintivos y positivos de la cooperativa, un sistema de reconocimiento y recompensa al personal y los socios que se destaquen por su desempeño y su compromiso, un espacio de participación y consulta con el personal y los socios sobre los asuntos de	primer trimestre del próximo año, y se implementará durante todo el año. A:2 Tres meses para realizar el diagnóstico y el diseño del plan, y un año para ejecutar y evaluar el plan. A:3 Un mes para definir la estrategia de comunicación y el sistema de reconocimiento y recompensa, y un año para implementar y monitorear el espacio de participación y consulta. A:4 Seis meses para definir la estrategia de comunicación externa y el sistema de atención al cliente, y un año para implementar y evaluar el sistema de medición y análisis de la satisfacción y la fidelización.	que mide el grado de recordación, preferencia y recomendación de la marca entre los públicos internos y externos. A:2 El número y tipo de actividades realizadas, el número y perfil de los destinatarios, el nivel de efectividad y satisfacción de los mensajes, el impacto de la comunicación interna y externa en la imagen positiva y profesional de la cooperativa. A:3 El grado de conocimiento y aceptación de la identidad y la cultura corporativa de la cooperativa, el número y tipo de reconocimientos y recompensas otorgados al personal y los socios, el nivel de participación y colaboración del personal y los socios en el espacio de participación y consulta, el efecto de la identidad y la cultura corporativa en el clima organizacional y la satisfacción del personal y los socios. A:4 El número y tipo de canales y medios utilizados para la comunicación externa, el número y perfil de los públicos de interés alcanzados, el nivel de conocimiento y reconocimiento de la cooperativa entre los públicos de interés, el número y tipo de solicitudes atendidas
---	---	--	---	--	---	---

		interacción con los diferentes públicos de interés de la cooperativa, ofreciendo información veraz, oportuna y relevante sobre los servicios, los beneficios, los logros y los proyectos de la organización, y atendiendo las necesidades, las expectativas, las sugerencias y las quejas de los mismos.		interés de la cooperativa. A: 4 Una estrategia de comunicación externa que utilice diversos canales y medios para llegar a los diferentes públicos de interés, un sistema de atención al cliente que brinde una respuesta rápida, eficaz y cordial a las solicitudes de los mismos, un sistema de medición y análisis de la satisfacción y la fidelización de los clientes y los usuarios.		por el sistema de atención al cliente, el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes y los usuarios.
Estrategia DO 4 Diversificar los servicios que ofrece la cooperativa COOTRANSCUM para no depender de un solo sector económico (transporte).	Objetivo: Aumentar el porcentaje de ingresos provenientes de otros servicios distintos al transporte en un 20% en el próximo año.	A:1 Identificar y desarrollar nuevos servicios que se relacionen con la actividad principal de la cooperativa COOTRANSCUM, pero que amplíen su oferta y su mercado, como, por ejemplo, alquiler de vehículos, mantenimiento mecánico, asesoría en transporte, etc. A 2: Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades, preferencias y demandas de los clientes actuales y potenciales, y las	El gerente general y los integrantes del consejo.	A:1 Un estudio de mercado que permita conocer las necesidades y las oportunidades de otros servicios relacionados con el transporte, así como los recursos necesarios para desarrollarlos. A:2 Un presupuesto para la contratación de los expertos, los materiales y los medios para el estudio de mercado, una plataforma virtual o presencial para la recogida y el análisis de los datos, una presentación y difusión de los resultados.	A:1 Se realizará el estudio de mercado en el primer semestre del próximo año, y se desarrollarán los nuevos servicios en el segundo semestre del próximo año. A:2 Seis meses para realizar el estudio de mercado y presentar los resultados. A:3 Un año para diseñar e implementar los nuevos servicios y evaluar los	A:1 El porcentaje de ingresos provenientes de otros servicios distintos al transporte, que mide la diversificación y la rentabilidad de la oferta. A:2 El número y tipo de datos recogidos y analizados, el nivel de validez y fiabilidad de los datos, el grado de conocimiento y comprensión del mercado, el número y tipo de necesidades, preferencias, demandas, tendencias y oportunidades identificadas. A:3 El número y tipo de nuevos servicios diseñados e implementados, el grado de cumplimiento de la normativa, la calidad, la seguridad y la sostenibilidad, el nivel de satisfacción y fidelización de

		tendencias y oportunidades del sector. A 3: Diseñar e implementar los nuevos servicios que se adapten a las necesidades, preferencias y demandas de los clientes, y que aprovechen las tendencias y oportunidades del sector, teniendo en cuenta la normativa vigente, la calidad, la seguridad y la sostenibilidad. A 4: Promover y difundir los nuevos servicios entre los clientes actuales y potenciales, utilizando diversos canales y medios de comunicación, y ofreciendo incentivos, beneficios y ventajas que atraigan y retengan a los clientes.		A:3 Un presupuesto para la contratación de los expertos, los materiales y los medios para el diseño e implementación de los nuevos servicios, una inversión en infraestructura, equipamiento y tecnología, una capacitación y sensibilización del personal y los clientes sobre los nuevos servicios, una evaluación y seguimiento de los resultados. A:4 Una estrategia de comunicación que defina los objetivos, los mensajes, los canales, los medios, los recursos, los plazos y los indicadores de cada campaña de promoción y difusión, un presupuesto para la contratación de los materiales y los medios, una plataforma virtual o presencial para la ejecución de las campañas, una evaluación y seguimiento de los resultados.	resultados. A:4 Un año para definir e implementar la estrategia de comunicación y evaluar los resultados.	los clientes, el impacto de los nuevos servicios en la diversificación y la competitividad de la cooperativa. A:4 El número y tipo de campañas realizadas, el número y perfil de los clientes alcanzados, el nivel de conocimiento y reconocimiento de los nuevos servicios, el número y tipo de incentivos, beneficios y ventajas ofrecidos, el grado de atracción y retención de los clientes, el incremento del porcentaje de ingresos provenientes de otros servicios distintos al transporte.
--	--	---	--	--	---	--

Estrategia DA 1 Reducir los costos operativos para mejorar el margen de ganancia frente a la competencia.	Objetivo: Reducir los costos operativos en un 10% y aumentar el margen bruto en un 5% en el próximo año.	A:1 Realizar un análisis de costos y beneficios de cada ruta que opera la cooperativa COOTRANSCUM, y determinar las tarifas más justas y competitivas que le permitan cubrir los costos operativos y generar una ganancia razonable.	A:1 El gerente general y contador.	A:1 Un software de análisis financiero que permita calcular los costos y beneficios de cada ruta, así como las tarifas óptimas.	A:1 Se realizará el análisis de costos y beneficios de cada ruta en el primer trimestre del próximo año, y se determinarán las tarifas óptimas en el segundo trimestre del próximo año.	A:1 El ahorro en costos operativos y el aumento en el margen bruto, que miden la eficiencia y la competitividad del servicio.
		A 2: Mejorar la eficiencia de los procesos de producción y transporte, utilizando tecnologías que optimicen el uso de los recursos, reduzcan el desperdicio y el tiempo de entrega, y mejoren la calidad y la seguridad del servicio.		A:2 Un diagnóstico de los procesos actuales, un diseño de los procesos mejorados, una inversión en infraestructura, equipamiento y tecnología, una capacitación y sensibilización del personal sobre los nuevos procesos, una evaluación y seguimiento de los resultados.	A:2 Seis meses para realizar el diagnóstico y el diseño, y un año para implementar y evaluar los procesos mejorados.	A:2 El grado de mejora de la eficiencia, la calidad y la seguridad de los procesos, el nivel de reducción de los costos operativos, el nivel de aumento de los ingresos y el margen bruto, el grado de satisfacción y fidelización de los clientes.
		A 3: Negociar con los proveedores de insumos, servicios y financiación, buscando obtener mejores condiciones de precio, calidad, plazo y garantía, que se ajusten a las necesidades y capacidades de la cooperativa.		A:3 Un estudio de mercado, un análisis de los proveedores potenciales, una estrategia de negociación, un convenio o contrato con los proveedores, una gestión y seguimiento de las relaciones con los proveedores.	A:3 Tres meses para realizar el estudio y el análisis, y seis meses para negociar y formalizar las relaciones con los proveedores.	A:3 El número y tipo de proveedores con los que se establecen relaciones, el beneficio mutuo y el valor agregado de las relaciones, el nivel de ahorro o ingreso generado por las condiciones negociadas, el grado de cumplimiento de las obligaciones y las expectativas de las partes.
		A 4: Implementar una estrategia de		A:4 Un análisis de las necesidades, preferencias y demandas de los clientes, un diseño de la propuesta de valor y	A:4 Seis meses para realizar el análisis y el diseño, y un año para implementar y medir la estrategia de marketing.	A:4 El grado de diferenciación y reconocimiento de la cooperativa, el nivel de aumento de las ventas, el precio y el valor percibido de los servicios, el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, el impacto de la estrategia de marketing en el margen bruto.

		marketing que permita aumentar las ventas, el precio y el valor percibido de los servicios de la cooperativa, diferenciándose de la competencia y fidelizando a los clientes.		la imagen de marca de la cooperativa, una inversión en publicidad, promoción y distribución de los servicios, una medición y análisis de la satisfacción y la fidelización de los clientes.		
Estrategia DA 2 Renovar la flota de vehículos con modelos más eficientes y ecológicos que cumplan con la regulación ambiental y reduzcan el consumo de combustible.	Objetivo: Renovar el 50% de la flota de vehículos con modelos más eficientes y ecológicos en el próximo año.	A:1 Adquirir o renovar los vehículos que cumplan con los estándares ambientales exigidos por la regulación vigente o futura, que tengan un menor consumo de combustible y una mayor vida útil. A 2: Realizar un análisis de la situación actual de la flota, evaluando el estado, el rendimiento, el consumo, el mantenimiento y la depreciación de cada vehículo, y determinando cuáles son los candidatos a ser reemplazados por modelos más eficientes y ecológicos. A3: Seleccionar y adquirir los nuevos modelos de vehículos más eficientes y	El gerente general y todos los comités de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	A:1 Un crédito bancario o una subvención gubernamental que financie la adquisición o renovación de los vehículos requeridos. A:2 Un sistema de gestión de la flota que permita recoger y analizar los datos de cada vehículo, un criterio de selección de los vehículos a reemplazar, una presentación y difusión de los resultados. A:3 Un estudio de mercado, un análisis de los modelos y los proveedores potenciales, una estrategia de negociación, un convenio o contrato con los proveedores, una gestión y seguimiento de las compras.	A:1 Se solicitará el crédito bancario o la subvención gubernamental en el primer trimestre del próximo año, y se adquirirá o renovará la flota de vehículos en el segundo semestre del próximo año. A:2 Tres meses para realizar el análisis y presentar los resultados. A:3 Seis meses para realizar el estudio y el análisis, y un año para negociar y formalizar las compras. A4: Un año para definir e implementar la estrategia de comunicación, el sistema de capacitación y	A:1 El porcentaje de la flota de vehículos renovada, el consumo de combustible y la emisión de gases contaminantes por kilómetro recorrido, que miden la eficiencia y la sostenibilidad del servicio. A:2 El número y tipo de vehículos analizados, el nivel de validez y fiabilidad de los datos, el grado de conocimiento y comprensión de la situación actual de la flota, el número y tipo de vehículos seleccionados para el reemplazo. A:3 El número y tipo de modelos y proveedores analizados, el beneficio mutuo y el valor agregado de las compras, el número y tipo de vehículos adquiridos, el grado de cumplimiento de las condiciones negociadas, el nivel de satisfacción con los nuevos modelos y proveedores. A:4 El grado de conocimiento y

		ecológicos que se adapten a las necesidades y capacidades de la cooperativa, teniendo en cuenta la disponibilidad, el precio, la calidad, la garantía y el servicio postventa de los proveedores. A 4: Implementar y difundir los nuevos modelos de vehículos más eficientes y ecológicos en la flota, capacitando y sensibilizando al personal y a los clientes sobre el uso, el mantenimiento y los beneficios de los mismos, y evaluando su impacto en el desempeño, el consumo, el medio ambiente y la rentabilidad de la cooperativa.		A:4 Una estrategia de comunicación interna y externa que resalte los aspectos positivos y distintivos de los nuevos modelos, un sistema de capacitación y sensibilización al personal y a los clientes sobre el uso y el mantenimiento de los nuevos modelos, un sistema de medición y análisis del impacto de los nuevos modelos.	sensibilización, y el sistema de medición y análisis.	aceptación de los nuevos modelos entre el personal y los clientes, el nivel de capacitación y sensibilización sobre el uso y el mantenimiento de los nuevos modelos, el grado de mejora del desempeño, el consumo, el medio ambiente y la rentabilidad de la flota.
Estrategia DA 3 Resolver los conflictos con otras empresas por el control del mercado mediante el diálogo y la negociación.	Objetivo: Resolver el 80% de los conflictos con otras empresas por el control del mercado en el próximo año.	A:1 Establecer un mecanismo de diálogo y negociación con otras empresas que operan en el mismo mercado que la cooperativa COOTRANSCUM, para buscar acuerdos que beneficien a ambas partes y que	El gerente general y todos los comités de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administraci	A:1 Un mediador profesional que facilite el diálogo y la negociación entre las partes en conflicto, así como un asesor legal que garantice el cumplimiento de los acuerdos alcanzados. A:2 Un sistema de	A:1 Se establecerá el mecanismo de diálogo y negociación en el primer trimestre del próximo año, y se resolverán los conflictos durante todo el año. A:2 Tres meses para realizar el	A:1 El número de conflictos resueltos, el grado de satisfacción de las partes en conflicto, el impacto en la operación y la legalidad del servicio. A:2 El número y tipo de conflictos identificados y analizados, el nivel de validez y fiabilidad de los datos, el grado de conocimiento y

		eviten la confrontación o la violencia. A 2: Identificar y analizar los conflictos existentes con otras empresas, determinando las causas, las consecuencias, las partes involucradas, los intereses y las posiciones de cada una, y el grado de intensidad y complejidad de cada conflicto. A 3: Establecer y mantener el diálogo con las otras empresas, buscando crear un clima de confianza, respeto y comprensión, y facilitar el intercambio de información, intereses y necesidades de cada parte, así como las posibles soluciones al conflicto. A 4: Negociar y alcanzar acuerdos con las otras empresas, buscando generar opciones creativas, evaluar los criterios de decisión y alcanzar soluciones ganar-ganar que resuelvan el conflicto y satisfagan	ón.	monitoreo y alerta de los conflictos con otras empresas, un método de diagnóstico y evaluación de los conflictos, una presentación y difusión de los resultados. A:3 Una estrategia de comunicación que defina los objetivos, los mensajes, los canales, los medios, los recursos, los plazos y los indicadores de cada diálogo, un presupuesto para la contratación de los materiales y los medios, una plataforma virtual o presencial para la realización de los diálogos, una evaluación y seguimiento de los resultados. A:4 Una estrategia de negociación que defina los objetivos, las opciones, los criterios, los recursos, los plazos y los indicadores de cada negociación, un presupuesto para la contratación de los materiales y los medios, una	monitoreo y el análisis de los conflictos y presentar los resultados. A:3 Un año para definir e implementar la estrategia de comunicación y evaluar los resultados. A:4 Un año para definir e implementar la estrategia de negociación y evaluar los resultados.	comprensión de los conflictos, el número y tipo de conflictos priorizados para su resolución. A: 3 El número y tipo de diálogos realizados, el número y perfil de las partes involucradas, el nivel de efectividad y satisfacción de los mensajes, el impacto del diálogo en la mejora de las relaciones y la generación de confianza, respeto y comprensión entre las partes. A:4 El número y tipo de negociaciones realizadas, el número y perfil de las partes involucradas, el nivel de efectividad y satisfacción de los acuerdos, el impacto de la negociación en la resolución de los conflictos y la creación de valor para todas las partes.
--	--	---	-----	---	---	--

		los intereses y las necesidades de cada parte, así como los de la cooperativa.		plataforma virtual o presencial para la realización de las negociaciones, una evaluación y seguimiento de los resultados.		
Estrategia DA 4 Fortalecer la participación e integración de los socios en la gestión y el desarrollo de la cooperativa COOTRANSCUM.	Objetivo: Aumentar el nivel de participación e integración de los socios en un 50% en el próximo año.	A:1 Implementar un programa de formación y sensibilización para los socios que les permita conocer los principios, los valores, los objetivos, las estrategias, los resultados y los beneficios de la cooperativa COOTRANSCUM, así como las formas de participar e integrarse en su gestión y desarrollo. A 2: Implementar un sistema de participación democrática de los socios, que garantice el derecho y el deber de los socios de intervenir en la definición de los objetivos, las políticas, las estrategias y los planes de la cooperativa, así como de elegir y ser elegidos para los	El gerente general, el comité de educación de la cooperativa, en coordinación con el consejo de administración.	A:1 Un equipo de facilitadores expertos en cooperativismo que se encargue de diseñar e impartir el programa de formación y sensibilización para los socios. A:2 Un reglamento de participación democrática de los socios, que establezca los principios, las normas, los mecanismos, los espacios y los tiempos para la participación de los socios, una plataforma virtual o presencial para la realización de las asambleas, las reuniones, las votaciones, las consultas, entre otras formas de participación, una estrategia de comunicación, información y formación que promueva y facilite la participación de los	A:1 Se implementará el programa de formación y sensibilización durante todo el año. A:2 Seis meses para elaborar y aprobar el reglamento de participación democrática de los socios, y un año para implementar y evaluar el sistema de participación democrática de los socios. A:3 Tres meses para realizar el diagnóstico y el diseño del plan de formación integral de los socios, y un año para ejecutar y evaluar el plan de formación integral de los socios. A:4 Un mes para definir la estrategia de comunicación y	A:1 El nivel de participación e integración de los socios, que mide el grado de involucramiento, compromiso y aporte de los socios en la gestión y el desarrollo de la cooperativa COOTRANSCUM. A:2 El grado de cumplimiento y difusión del reglamento de participación democrática de los socios, el número y tipo de espacios y mecanismos de participación implementados, el número y perfil de los socios que participan activamente en la gestión y el desarrollo de la cooperativa, el nivel de satisfacción y compromiso de los socios con la cooperativa. A:3 El número y tipo de acciones formativas realizadas, el número y perfil de los socios que participan en las acciones formativas, el nivel de satisfacción y aprendizaje de los socios, el impacto de la formación en el desarrollo personal y profesional de los socios, y en el mejoramiento de la gestión y el desarrollo de la cooperativa. A:4 El grado de difusión y

		órganos de gobierno y administración de la misma. A3: Desarrollar un programa de formación integral de los socios, que contribuya al desarrollo de sus competencias, habilidades y actitudes para el ejercicio de su rol como socios, como trabajadores y como ciudadanos, y que responda a las necesidades y expectativas de los socios y de la cooperativa. A4: Fomentar una cultura de integración y colaboración entre los socios, que propicie el trabajo en equipo, el apoyo mutuo, la confianza, el respeto y la solidaridad entre los socios, y que genere un clima organizacional positivo y armonioso.		socios. A:3 Un diagnóstico de las necesidades y expectativas de formación de los socios, un plan de formación integral de los socios, que contemple los objetivos, los contenidos, las metodologías, los recursos, los plazos y los indicadores de cada acción formativa, un presupuesto para la contratación de los expertos, los materiales y los espacios para la formación, una plataforma virtual o presencial para la realización de las actividades formativas, una evaluación y seguimiento de los resultados. A:4 Una estrategia de comunicación interna que refuerce los valores, la misión, la visión, los principios y las políticas de la cooperativa, un sistema de reconocimiento y recompensa a los socios que se destaquen por su	el sistema de reconocimiento y recompensa, y un año para implementar y monitorear el espacio de convivencia y recreación.	aceptación de los valores, la misión, la visión, los principios y las políticas de la cooperativa, el número y tipo de reconocimientos y recompensas otorgados a los socios, el nivel de participación y satisfacción de los socios en el espacio de convivencia y recreación, el efecto de la cultura de integración y colaboración en el clima organizacional y la productividad de la cooperativa.
--	--	---	--	---	--	--

				integración y colaboración, un espacio de convivencia y recreación que favorezca la interacción y la cohesión entre los socios.		
--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Como ejemplo de cómo definir los indicadores, se presenta a continuación una guía que se debe seguir en caso de que la empresa acepte la propuesta de medir las estrategias planteadas para la cooperativa de transportadores y de realizar la retroalimentación correspondiente:

Estrategia FO 1. Aprovechar la experiencia y el conocimiento del sector para mejorar la calidad del servicio y recuperar la confianza y la fidelidad de los pasajeros.

Retroalimentación. Se debe analizar los resultados de las encuestas y establecer planes de mejora continua que atiendan las necesidades, sugerencias y reclamos de los clientes. Se debe comunicar a los clientes las acciones tomadas para mejorar el servicio y reconocer su valoración.

Estrategia FO 2. Explorar nuevas rutas o nuevos mercados que le permitan ampliar su cobertura y su rentabilidad, siempre cumpliendo con los requisitos legales del Ministerio de Transporte.

Retroalimentación. Se debe monitorear el desempeño de cada ruta y evaluar su viabilidad económica y legal. Se debe ajustar las tarifas, los horarios, los vehículos y los permisos según las condiciones del mercado y la normatividad vigente.

Estrategia FO 3. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas que le permitan compartir recursos, optimizar costos y ofrecer un servicio más eficiente y competitivo.

Retroalimentación. Se debe verificar el cumplimiento de los convenios o contratos establecidos con las otras empresas y evaluar el grado de satisfacción y beneficio mutuo. Se debe resolver los posibles conflictos o inconvenientes que surjan en el desarrollo de las alianzas estratégicas.

Estrategia FO 4. Acceder a recursos por medio de la asociatividad, aprovechar la demanda creciente de transporte público, buscar el apoyo gubernamental al sector cooperativo, y ampliar el mercado a otras regiones o sectores.

Retroalimentación. Se debe reportar a las entidades financiadoras los avances y resultados de los proyectos o programas ejecutados con sus recursos. Se debe difundir entre los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general los beneficios e innovaciones generados por los proyectos o programas.

Estrategia FA 1. Denunciar ante las autoridades competentes a las empresas que operan ilegalmente en el municipio y exigir el cumplimiento de la normatividad vigente.

Retroalimentación. Se debe hacer seguimiento a las denuncias presentadas ante las autoridades competentes y exigir una respuesta oportuna y efectiva. Se debe informar a los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general sobre las acciones legales emprendidas contra las empresas ilegales.

Estrategia FA 2. Prever el riesgo de un cambio de normatividad del transporte de pasajeros que pueda afectar la operación o la legalidad de la cooperativa COOTRASCUM.

Retroalimentación. Se debe estar atento a las actualizaciones o modificaciones de la normatividad del transporte de pasajeros que emita el Ministerio de Transporte u otras entidades reguladoras, y evaluar su impacto en la operación o la legalidad de la cooperativa COOTRASCUM. Se debe implementar las medidas necesarias para cumplir con la normatividad vigente o futura, o buscar alternativas para asumir los requisitos que se exijan.

Estrategia FA 3. Buscar alternativas para cumplir con la normatividad vigente o futura, como buscar fuentes de financiación externa, asociarse con otras

cooperativas o entidades, o negociar con el gobierno condiciones especiales para el sector cooperativo.

Retroalimentación. Se debe reportar a las entidades financiadoras los avances y resultados de las propuestas presentadas con sus recursos. Se debe difundir entre los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general los beneficios e innovaciones generados por las propuestas. Se debe verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con las entidades financiadoras y con el gobierno.

Estrategia FA 4. Corregir el desafío de mantener su competitividad y rentabilidad frente a la competencia desleal de otras empresas y de los carros particulares que hacen piratería.

Retroalimentación. Se debe analizar los resultados financieros y contables del servicio y establecer planes de mejora continua que optimicen los costos y los ingresos. Se debe comunicar a los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general las acciones tomadas para mejorar la rentabilidad y la competitividad del servicio.

Estrategia FA 5. Buscar estrategias para diferenciarse y fidelizar a sus clientes, como ofrecer tarifas justas y competitivas, mejorar su servicio y su atención, e innovar en su oferta y su tecnología.

Retroalimentación. Se debe implementar un programa de fidelización que ofrezca beneficios y recompensas a los clientes frecuentes o recurrentes, como descuentos, bonos, sorteos, etc., y que incentive la recomendación del servicio a otros potenciales clientes. Se debe medir el impacto del programa de fidelización en el CLV y en la captación de nuevos clientes.

Estrategia DO 1. Invertir en infraestructura, equipamiento y tecnología que le permitan ofrecer un servicio de transporte más seguro, cómodo y sostenible.

Retroalimentación. Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos ambientales exigidos por la regulación vigente o futura, que tengan un menor consumo de combustible y una mayor vida útil. Se debe informar a los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general sobre los beneficios e innovaciones generados por la inversión en infraestructura, equipamiento y tecnología.

Estrategia DO 2. Capacitar y actualizar al personal en temas relacionados con el servicio al cliente, la normatividad vigente, el uso de nuevas tecnologías, etc.

Retroalimentación. Se debe reconocer y premiar a los empleados que hayan mostrado un mayor avance o mejora en su competencia y desempeño. Se debe identificar y atender las dificultades o necesidades que hayan surgido durante el

proceso de capacitación y actualización. Se debe comunicar a los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general sobre los beneficios e innovaciones generados por la capacitación y actualización del personal.

Estrategia DO 3. Mejorar la comunicación interna y externa para transmitir una imagen positiva y profesional de la cooperativa COOTRANSCUM.

Retroalimentación. Se debe analizar los resultados de las encuestas y establecer planes de mejora continua que atiendan las necesidades, sugerencias y reclamos de los públicos internos y externos. Se debe comunicar a los públicos internos y externos las acciones tomadas para mejorar la imagen y el posicionamiento de la cooperativa COOTRANSCUM.

Estrategia DO 4. Diversificar los servicios que ofrece la cooperativa COOTRANSCUM para no depender de un solo sector económico (transporte).

Retroalimentación. Se debe monitorear el desempeño de cada servicio y evaluar su viabilidad económica y legal. Se debe ajustar la oferta, los precios, los recursos y los permisos según las condiciones del mercado y la normatividad vigente.

Estrategia DA 1. Reducir los costos operativos para mejorar el margen de ganancia frente a la competencia.

Retroalimentación. Se debe analizar los resultados financieros y contables del servicio y establecer planes de mejora continua que optimicen los costos y los ingresos. Se debe comunicar a los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general las acciones tomadas para mejorar la eficiencia y la competitividad del servicio.

Estrategia DA 2. Renovar la flota de vehículos con modelos más eficientes y ecológicos que cumplan con la regulación ambiental y reduzcan el consumo de combustible.

Retroalimentación. Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos ambientales exigidos por la regulación vigente o futura, que tengan un menor consumo de combustible y una mayor vida útil. Se debe informar a los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general sobre los beneficios e innovaciones generados por la renovación de la flota de vehículos.

Estrategia DA 3. Resolver los conflictos con otras empresas por el control del mercado mediante el diálogo y la negociación.

Retroalimentación. Se debe hacer seguimiento a los acuerdos alcanzados con las otras empresas y verificar su cumplimiento. Se debe resolver los posibles conflictos o inconvenientes que surjan en el desarrollo de los acuerdos. Se debe informar a los socios, los clientes, las autoridades y la comunidad en general sobre

los beneficios e innovaciones generados por los acuerdos.

Estrategia DA 4. Fortalecer la participación e integración de los socios en la gestión y el desarrollo de la cooperativa COOTRASCUM.

Retroalimentación. Se debe analizar los resultados de las encuestas y establecer planes de mejora continua que atiendan las necesidades, sugerencias y reclamos de los socios. Se debe comunicar a los socios las acciones tomadas para mejorar la participación e integración de los socios en la cooperativa COOTRASCUM.

4. CONCLUSIONES

De lo anterior se puede concluir que Cootranscum es una cooperativa que se ha destacado por el compromiso con la comunidad, que durante el tiempo de operación que lleva en el sector de transporte intermunicipal trabaja en la búsqueda de la mejora continua desde sus conocimientos para brindar un servicio de calidad.

La formulación del plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño para el período 2023-2026, permitió conocer el entorno en donde opera la cooperativa y poder establecer los objetivos, estrategias, plan de mejora e indicadores que le proporcionará a la cooperativa una ruta a futuro y que le ayudará a mantenerse competitiva en el sector de transporte intermunicipal. Para esto se llevó a cabo un diagnóstico exhaustivo de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de los grupos de interés, análisis interno y externo, y la matriz DOFA. Este diagnóstico permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa, así como sus factores de éxito.

El diseño de las estrategias para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño utilizando la matriz DOFA como base permitió establecer los objetivos, acciones, responsables, recursos, e indicadores, esto con el fin de que se pueda monitorear, dar cumplimiento y garantizar el éxito del plan desarrollado, de la misma manera se realizó la respectiva retroalimentación, utilizando criterios como la relevancia, la especificidad, la medibilidad, la alcanzabilidad y la temporalidad, esto permitirá a la cooperativa supervisar el progreso y hacer ajustes según sea necesario.

Finalmente, se realiza el reajuste de la misión, visión, valores y objetivos de la cooperativa de transportadores de Cumbal-Nariño, a través de un proceso reflexivo que ha tenido en cuenta todos los análisis y la verdadera razón que fundamenta la existencia de la cooperativa, así como la consideración de sus valores fundamentales. La misión ahora busca ser el vínculo confiable que enriquece la calidad de vida, resaltando la responsabilidad ambiental como, la visión proyecta el liderazgo en el sector, con un enfoque en la excelencia, la innovación y la responsabilidad social, los objetivos a largo plazo incluyen principalmente la mejora de la satisfacción del cliente, y liderar en prácticas responsables, todo ello en base a los valores centrales de la cooperativa.

Esta reestructuración es fundamental ya que constituye la base esencial de toda empresa, permitiendo una alineación coherente con su propósito y una dirección clara hacia el logro de sus metas y contribución a la sociedad. Este enfoque no

solo brinda la capacidad de adaptación inmediata, sino que también impactó y nos enriqueció positivamente habilidades esenciales para afrontar con éxito desafíos similares en nuestro futuro profesional.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el plan estratégico de la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño con el compromiso y la participación activa de todos los socios, empleados, clientes y aliados. Además, es esencial realizar un seguimiento constante de los resultados e impactos del plan que permitan actualizarlo periódicamente para adaptarse a los cambios del entorno.

Se recomienda retroalimentar los indicadores para evaluar las estrategias planteadas para la Cooperativa de Transportadores de Cumbal Nariño, ya que el entorno puede ir cambiando con el tiempo, por ello la retroalimentación regularmente es importante para que estos cambios se reflejen en el entorno operativo de la cooperativa. Además, las acciones deben ser priorizadas y secuenciadas según su importancia y urgencia, esto ayudará a la cooperativa a enfocar sus recursos en las actividades que tendrán el mayor impacto.

Finalmente, se recomienda utilizar los indicadores definidos como herramientas de gestión y control. Estos permitirán verificar el cumplimiento de los objetivos y las acciones del plan estratégico, así como identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que surjan durante su implementación. Esta información será invaluable para informar las decisiones futuras y garantizar el éxito continuo de la cooperativa.

Cootranscum tiene el potencial de alcanzar los objetivos planteados, se debe tomar acciones en ciertos aspectos, en particular el fortalecimiento de la organización interna lo cual requiere del compromiso total de sus socios los cuales deben estar dispuestos a aprender nuevas cosas, a asumir nuevas responsabilidades y a colaborar con otros socios, es necesaria la disposición de trabajar en conjunto para cumplir con el plan estratégico y la ejecución de las actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar et al, S. (2018). *Plan estratégico para el centro de diagnóstico clínico quirúrgico – CENDIACQ; en la ciudad de Guayaquil, periodo 2015-2018*. Ediciones grupo compas 2018.
- Alonso, C. (29 de septiembre de 2020). *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de globalsuite: <https://www.globalsuitesolutions.com>
- Angulo, R. (29 de junio de 2018). *Elementos de la planeación estratégica para tu empresa*. Obtenido de clickbalance: <https://clickbalance.com>
- Bastidas, M. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la empresa interseguros ubicada en la ciudad de Popayán*. Popayán: Corporacion Universitaria Autonoma del Cauca.
- Betancourt, B. (2018). *Direccionamiento estrategico de organizaciones deportivas 2 edición*. Santiago de Cali: Escuela nacional del deporte.
- Cabrera et al, M. (2017). *Plan estratégico para el sector de comercio automotriz de vehículos ligeros del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Camara de comercio de Cali. (19 de febrero de 2022). *enfoque competitivo*. Obtenido de CCC: <https://www.ccc.org.co>
- Cardozo, R. (04 de abril de 2022). *CEDICAF: más de 4 décadas trabajando por la salud de los colombianos*. Obtenido de alodoctor: <https://alodoctor.co>
- cdalaestacionplus. (25 de junio de 2022). *CDA Estación plus*. Obtenido de cdalaestacionplus; <https://cdalaestacionplus.negocio.site/>
- Corvo, H. (16 de junio de 2022). *Microambiente de la empresa*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com>
- Cruz, P., y Medina, J. (2014). *Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro*. Universidad del Valle.
- Dane. (05 de enero de 2022). *Producto Interno Bruto % de crecimiento real periodo 2017-2021*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica decimoquinta edición*. Pearson.
- De Hoyos, J. (2019). *Planeación estrategica de vida*. Editorial planeta.
- Estrada, H., Saumett, H., y Montenegro, A. (2017). *Proceso estratégico*. Universidad Simón Bolívar.
- Fernández, C. (2020). *Impacto en el mercado laboral de las medidas de aislamiento para combatir el COVID-19*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Figueroa, e. G. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Alicante: Área de innovación y desarrollo, S.L.
- Flores, J. (2018). *Modelo de direccionamiento estratégico y las competencias de los ejecutivos y colaboradores de la empresa de confecciones franca SAC Lima-Perú, 2017"*. Universidad nacional del Callao.

- Fotoluminate. (13 de mayo de 2022). *Fundamentos de planificación estratégica del diagrama con la imagen rascacielos centro de negocios en el fondo*. Obtenido de 123rf; <https://es.123rf.com>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa Y Mixta*, 7 edición. McGraw-Hill, panamericana.
- Hernández, S. (17 de noviembre de 2021). *Crisis mundial de contenedores sube precios y afecta a transportadores en Colombia*. Obtenido de RCN, radio: <https://www.rcnradio.com>
- Herrera, S. (05 de enero de 2022). *¿Por qué el dólar sigue en alza en Colombia?* Obtenido de Economía: <https://colombia.as.com>
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la investigación*. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- London TSO. (2009). *Estrategia del servicio*. Reino Unido: Office of government commerce.
- Ludeña, J. (14 de agosto de 2021). *Microambiente de una empresa*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com>
- Macías, M., y Mero, J. (2022). *Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI*. polo del conocimiento.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Martelo, R., Ponce, A., y Acuña, F. (2016). *Guía Metodológica para el Diseño de un Plan Estratégico Informático en Instituciones de Educación Superior*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Mata, L. (2020). *Entrevistas semiestructuradas en investigación cualitativa*. Licencia Creative Commons Atribución.
- Medina, R. (09 de septiembre de 2020). *Planificación estratégica: 3 herramientas que debes implementar en tu empresa*. Obtenido de branch: <https://branch.com.co>
- Mendoza, J. (2015). *Decisiones estratégicas, macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Minambiente. (16 de enero de 2017). *Manual técnico para el manejo de aceites lubricantes usados de origen automotor e industrial*. Obtenido de Minambiente: <https://acp.com.co>
- Nieves, M. (2018). *Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI*. Revista Administración y Finanzas Vol.5 No.16 8-27.
- Orozco, C. (20 de septiembre de 2020). *Estructura organizacional*. Obtenido de Guía del empresario: <https://guiadelempresario.com>
- Ortiz-, M. (2017). *Breve reseña acerca de la planeación estratégica*. polo del conocimiento.
- Pinto, J. (25 de junio de 2022). *Nosotros*. Obtenido de cdaestacionplus: <http://cdaestacionplus.com>
- Prieto, S. (2020). *Análisis externo de una empresa: el modelo PESTEL*. Pya.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard business review, 86(1), 78-93.).

- Porter, M. (2015). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, p. 3.
- Quiroa, M. (08 de febrero de 2021). *Análisis estratégico*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/>
- Riaño et al, J. (2020). *Diseño del plan estratégico para el centro de ciencias del deporte*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
- Roch, C. (2022). *El proceso estratégico de la empresa*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 82 pp 1-26.
- Ruiz, M. (01 de mayo de 2019). «*Misión, Visión y Valores de una Empresa, ¿qué son, ¿cómo definirlos?*». Obtenido de Ruizbarroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com>
- Rus, E. (2021). *Investigación descriptiva*. Universidad de Extremadura.
- Sanchez, D. (2020). *Análisis FODA y DOFA*. Madrid: Bubok publishing S.L.
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (2020). *Plan Estratégico de Tecnologías de la Información – PETI – 2019-2022*. Mintrabajo.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Tarziján, J. (2019). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Alfaomega U.C. Chile.
- Transformación Digital para la gestión de Sistemas Normalizados ISO (2015): <https://n9.cl/yef9hp>
- Trenza, A. (05 de mayo de 2022). *Estrategia empresarial*. Obtenido de Anatrenza: <https://anatrenza.com>
- Vales, J., y Chávez, M. (2017). *La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría*. El buzón de Pacioli.
- Vega, A. (2019). *Plan Estratégico 2019-2023 registraduría siglo XXI*. Registraduría nacional del estado civil.
- Westreicher, G. (14 de agosto de 2020). *Análisis de datos*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com>
- Yaruro, K., y Jaime, L. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la empresa centro de acondicionamiento físico +FITNESS*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

ANEXO 1.

ENTREVISTAS

1. ¿Desde cuándo hace parte de la cooperativa de transportes, que cargos ha representado dentro de este tiempo?	
ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
Mi historia con la cooperativa comenzó en el año 2000, cuando ingresé como conductor. Me gustaba mucho mi trabajo, pues me permitía conocer diferentes lugares y personas, y sentir la libertad de manejar por las calles de mi ciudad. Sin embargo, por motivos personales, tuve que retirarme un tiempo y dedicarme a otras actividades. Pero mi pasión por la conducción no se apagó, y en el 2009 regresé a la cooperativa como asociado, gracias a que pude comprar un cupo. Desde entonces, he participado activamente en la administración y la gestión de la cooperativa, impulsando programas de capacitación para los conductores y los asociados, con el fin de mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente. Mi vínculo con la cooperativa es muy fuerte, pues mi padre fue uno de los fundadores y mi tío fue uno de los socios originales. Ellos me enseñaron a apreciar y defender a la cooperativa, pues la considero parte de mi familia.	Desde que tengo memoria, me ha gustado conducir. Por eso, hace 19 años decidí trabajar como transportador en la cooperativa, donde he encontrado una gran familia y una gran oportunidad de crecimiento. A lo largo de estos años, he sido jefe de rodamiento en varias ocasiones, lo que me ha permitido estar más cerca de los conductores y los vehículos, y velar por el buen funcionamiento de la cooperativa. Como jefe de rodamiento, me encargo de verificar que los vehículos estén en buen estado, que los conductores estén bien presentados y que presten un buen servicio a las rutas autorizadas. Me preocupo por el cumplimiento de las normas y la satisfacción de los usuarios, pues creo que son la razón de ser de nuestro trabajo. También he colaborado con algunos amigos políticos para apoyar a la cooperativa, pues creo que es importante defender nuestros intereses y derechos como transportadores.
2. ¿Sabe usted cómo surgió la idea de crear la cooperativa? ¿con cuántos socios comenzó y actualmente cuántos son?	
Él contó que la idea de crear la cooperativa surgió en el año 1978, por la necesidad de tener un transporte público en el municipio de Cumbal, donde solo había unos pocos camiones de carga. Un grupo de amigos se reunió y decidió comprar unos vehículos para prestar el servicio. Su padre y su tío fueron parte de ese grupo, aunque solo su tío quedó como socio fundador. La cooperativa se formalizó con 18 socios iniciales, que elaboraron los estatutos y la documentación requerida. Él ingresó como conductor en el año 2000, se retiró un tiempo y volvió en el 2009 como asociado, gracias a que compró un cupo. Desde entonces, ha participado activamente en la administración y la gestión de la cooperativa, impulsando programas de capacitación para los conductores y los asociados, con el fin de mejorar la calidad del servicio y la atención al cliente. Él tiene un vínculo afectivo con la cooperativa, pues la considera parte de su familia.	Narro, que lleva más de 19 años trabajando como transportador y ha sido jefe de rodamiento en varias ocasiones. Él no tiene muy claro cómo surgió la idea de crear la cooperativa, pero sabe que fue por la necesidad de los lugareños viajar a otras ciudades. Menciona algunos nombres de los fundadores, que comenzaron con 40 unidades. Luego se crearon 5 cupos más, para un total de 45 unidades actuales. No ha ocupado otros cargos directivos, pero ha colaborado con algunos amigos políticos para apoyar a la cooperativa. Como jefe de rodamiento, se encargó de verificar que los vehículos estuvieran en buen estado, que los conductores estén bien presentados y que presten un buen servicio a las rutas autorizadas. Su preocupación por el cumplimiento de las normas y la satisfacción de los usuarios.
3. ¿En la actualidad, cuantas empresas se encuentran dentro de este sector del transporte de pasajeros? ¿desde cuando surge la competencia?	
Hemos pertenecido siempre a COOTRANSCUM, pero tuvimos que competir con Transportes Especiales, una sociedad anónima que se transformó en Expreso San Juan de Pasto y entró a muchos municipios. Nosotros éramos los únicos que prestábamos el servicio desde Cumbal a varios destinos, pero con el tiempo, cada municipio creó sus propias empresas y nos quedamos con las rutas pequeñas. En 1997 entró Panamericana de	Las empresas que están vinculadas legalmente al sector son Auto Panamericanos y San Juan de Pasto, pero también hay cooperativas que están legalmente constituidas, pero no tienen ruta en el municipio de Cumbal. Por ejemplo, tenemos el caso de las empresas Cootransguachucal, Taxis La Sabana, Super Taxis, Flota Guáitara y Rutas del Sur. Estas empresas no tienen rutas autorizadas, pero los socios son de Cumbal o de

Transportes S.A., una empresa de Ipiales, y hubo discusiones sobre el mercado. Luego hicimos un convenio con ellos por 15 años, pero en 2010 llegó otra empresa: Expreso San Juan de Pasto. Ahora hay tres empresas que prestan el servicio desde Cumbal.	Panan y se buscan los pasajeros que salen de acá. Entonces eso afecta notablemente a la cooperativa.
4. ¿En los últimos años desde su posición qué ventajas competitivas cree que ha logrado tener la cooperativa frente a otras opciones de transporte?	
Su ventaja competitiva es la calidad del servicio que brinda a los pasajeros, especialmente a los turistas, las personas con discapacidad y los que no conocen el municipio de Cumbal. Para lograrlo, ha estructurado capacitaciones para el personal de COOTRANSCUM, con el fin de mejorar el trato, la sensibilidad y la información precisa que se ofrece a los usuarios.	Su ventaja competitiva es el convenio que ha hecho con otras empresas de transporte para prestar el servicio en conjunto, lo que le permite mantener los pasajes estables, salir más rápido y trabajar como una sola empresa.
5. ¿Usted podría decir desde su perspectiva qué dificultades o problemas ha enfrentado la cooperativa en los últimos años, nos podría dar algunos ejemplos de ello y como se han resuelto?	
Su principal dificultad ha sido enfrentar los accidentes de tránsito que han ocurrido en los últimos años, los cuales han implicado indemnizaciones costosas que han afectado a todos los socios de la cooperativa. Su solución ha sido ser solidariamente responsables y buscar las formas de resolver los problemas que se presentan.	Sus principales dificultades han sido los siniestros que han causado la muerte de personas, la piratería y la competencia de otras empresas de transporte. Sus soluciones han sido realizar capacitaciones mensuales, exigir hojas de vida y exámenes rigurosos a los conductores, y hacer un convenio con otras empresas para prestar el servicio en conjunto.
6. Teniendo en cuenta que las amenazas en una empresa se pueden presentar como una situación de peligro o una situación desfavorable que impide alcanzar un objetivo, usted ¿podría decirnos si se han visto afectados como empresa por alguna situación?	
Su principal amenaza ha sido la pandemia del COVID-19, que ha reducido drásticamente el número de pasajeros y ha afectado a todo el sector del transporte y a otros negocios. Su solución ha sido adaptarse a las medidas de bioseguridad, reducir el aforo de los vehículos y superar el miedo.	Su principal amenaza también ha sido la pandemia del COVID-19, que ha obligado a guardar los carros y a suspender el servicio por varios meses, lo que generó una falta de ingresos para las empresas y los conductores. Su solución ha sido modificar los carros con plásticos, separar las sillas y prestar un servicio menor a la capacidad de los vehículos.
7. ¿Del mismo modo desde su posición podría hablarnos de las oportunidades que se han presentado y como fueron aprovechadas estas para mejorar la cooperativa?	
Una de las oportunidades que hemos aprovechado como cooperativa ha sido la obtención de recursos por medio de la asociatividad, lo que nos ha permitido crecer e incrementar nuestro patrimonio. Con estos recursos, hemos construido un salón de eventos y locales comerciales que nos generan ingresos adicionales. Estos ingresos nos sirven para realizar actividades de integración con los socios, celebrar festividades y cubrir posibles emergencias que esperamos no ocurran.	Como cooperativa, todos los bienes que hemos adquirido a lo largo del tiempo son de todos los socios, nadie tiene más derecho que otro. Entre estos bienes se encuentran dos locales comerciales que arrendamos, uno donde está el Banco Agrario y otro donde están las oficinas de COOTRANSCUM. Además, tenemos un edificio de tres pisos. Estas propiedades son a nombre de todos y nos benefician a todos.
8. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que tiene la cooperativa?	
Nuestra cooperativa se basa en la participación democrática de los socios, lo que nos permite tomar buenas decisiones, tener sentido de pertenencia y cariño a la cooperativa. Esta es nuestra principal fortaleza, que nos ayuda a superar las dificultades que se nos presentan. Otra fortaleza que tenemos es la colaboración interna y el apoyo mutuo entre la mayoría de los socios. Esto es fundamental para nuestra cooperativa, ya que nos facilita resolver	Los socios que conformamos la cooperativa tenemos varias fortalezas, como el trabajo en equipo, la colaboración, el compañerismo. Gracias a ello fue posible crear y mantener COOTRANSCUM, una cooperativa que requiere de mucho trabajo colaborativo. La participación de los socios y su aporte de esfuerzo, apoyo y compromiso son muy importantes.

problemas de cualquier índole.	
9. ¿Qué nivel de satisfacción tiene la cooperativa con su gestión administrativa, financiera, operativa y social?	
Nuestra cooperativa ha trabajado con recursos limitados, pero hemos logrado aumentar nuestro patrimonio con lo que aportamos los socios. Somos la única empresa en la provincia de Obando que no es usurera, y tenemos una gran diferencia con las grandes empresas en cuanto a los costos de administración. Hemos conseguido un lote que se ha valorizado mucho y hemos construido un salón de eventos y locales comerciales. Estamos satisfechos con nuestra gestión, pero no hemos encontrado el apoyo de los gobiernos locales.	Nuestra cooperativa no tiene una buena gestión administrativa, financiera ni social. El gerente lleva varios años y no tiene interés ni capacidad para trabajar por la cooperativa. Necesitamos un cambio de administración, que entre gente con sentido de pertenencia y que se ponga a solucionar los problemas que tenemos. La gestión operativa si está bien, porque hacemos reuniones de asamblea y cada socio participa y aporta sus ideas.
10. ¿Qué aspectos le gustaría mejorar o cambiar a la cooperativa para ser más eficiente, rentable y sostenible?	
Nuestra cooperativa se ha levantado a puro pulso, gracias a la valentía y el esfuerzo de sus socios y conductores. No le podría pedir más, pero creo que lo que se debe hacer para mejorar la cooperativa es buscar el apoyo del gobierno municipal, porque nos hace falta una terminal de transporte. Cumbal ya es una ciudad grande y necesita un lugar donde se reúnan todas las empresas de transporte que salen a diferentes destinos. Eso también nos daría más desarrollo y visibilidad como cooperativa.	Nuestra cooperativa necesita cambiar algunas personas que integran los comités, como el de vigilancia, deportes, educación y rodamiento, porque hay personas que no les interesa o no cumplen con sus funciones. Se necesita gente que se preocupe por las necesidades de la cooperativa, que la saque adelante, que busque soluciones en bien de todos. También hace falta más responsabilidad y seriedad en las cosas, sobre todo cuando hay personas que no acatan las normas y hay que multarlas.
11. ¿Qué tipo de relación tiene la cooperativa con sus clientes, socios y autoridades locales?	
Nuestra cooperativa tiene una relación nula con las autoridades locales, ya que no nos han apoyado ni colaborado en nada. La única entidad que nos ha brindado capacitaciones a los conductores es el Sena. Con los clientes tenemos una relación cercana y atenta, prestándoles el servicio según su necesidad. Con los socios tenemos una relación familiar, solucionando los conflictos con mediación o en asamblea. También nos preocupamos por cumplir con nuestros pagos y mantener una comunicación directa.	Nuestra cooperativa tiene una relación cercana y colaborativa con nuestros clientes y socios. Con los clientes nos enfocamos en su satisfacción y confianza. Con los socios tenemos voz y voto en los asuntos importantes, buscando el beneficio justo para todos. Con las autoridades locales tenemos una relación casi inexistente, ya que no nos han ayudado a regular la competencia ni a desarrollar proyectos que benefician a la comunidad.
12. ¿Qué mecanismos de participación y comunicación tiene la cooperativa con sus asociados y trabajadores para manifestar su punto de vista u opinión frente a temas relacionados con la cooperativa?	
Nuestra cooperativa se caracteriza por ser muy comunicativa, tanto que nos enteramos de todo lo que pasa en la administración, incluso de las irregularidades o inversiones inoficiosas que se hacen. Eso nos permite estar pendientes y manifestar nuestro punto de vista u opinión frente a los temas relacionados con la cooperativa. Además, tenemos una comunicación directa con el gerente, que también es transportador y socio, y con los demás compañeros que hacen parte del consejo o de los comités. A diferencia de las empresas grandes, donde los jefes están aislados de los asociados y los conductores, aquí todos somos del mismo ambiente laboral.	Nuestra cooperativa utiliza diferentes formas de comunicación con sus asociados y trabajadores, como los grupos de WhatsApp, los oficios, las reuniones, las charlas y las capacitaciones. Así podemos estar informados y expresar nuestra opinión sobre lo que requiere la administración, la gerencia y los comités. Cuando el gerente no está, los comités se encargan de comunicar lo que le compete a cada uno, según su cargo. Cada socio tiene su responsabilidad y su participación en la cooperativa.
13. ¿Qué valores, principios y normas rigen el funcionamiento de la cooperativa y cómo se difunden y se cumplen?	
Nuestra cooperativa se basa en unos principios rectores que son el compromiso, la lealtad, la disciplina, la consideración y la responsabilidad. Estos son los pilares que nos han permitido trabajar y progresar como cooperativa. Los difundimos y los cumplimos a través de nuestra cultura	Nuestra cooperativa se rige por unos estatutos que establecen los deberes y derechos de los socios y conductores, así como los órganos y funciones de la cooperativa. Los estatutos se encuentran en un libro que se muestra a todos los interesados. Además, la cooperativa se adhiere a los principios y

organizacional, nuestra comunicación interna y nuestra relación con los clientes y la comunidad.	valores del cooperativismo, como la democracia, la solidaridad, la equidad y la responsabilidad social.
14. ¿Qué recursos humanos, financieros, técnicos y materiales tiene la cooperativa y ¿Qué necesidades o brechas tiene al respecto?	
Nuestra cooperativa tiene una gran brecha en cuanto a los recursos humanos, ya que no podemos pagarles un sueldo justo ni prestaciones sociales a nuestros empleados, como la secretaria, el tesorero, el contador, los despachadores y el gerente. Ellos trabajan casi por honor y amor a la cooperativa, pero eso no es suficiente para garantizar su bienestar y motivación. Tampoco tenemos seguridad social para los conductores, que solo tenemos el carnet de Mallamas, pero no tenemos pensión ni riesgos laborales. Ese es el talón de Aquiles de la cooperativa.	Nuestra cooperativa cuenta con algunos recursos humanos, como la secretaria, el despachador en Ipiales y la contadora, además de los socios. Sin embargo, una brecha que tenemos es que no les pagamos un sueldo acorde a la labor que realizan, y eso afecta su eficiencia y compromiso. También tenemos una brecha en cuanto a los recursos técnicos y materiales, ya que no contamos con una terminal de transporte propia, ni con vehículos modernos y ecológicos.
15. ¿Qué indicadores analizaban para medir el desempeño de las personas que hacen parte de la cooperativa?	
La cooperativa utiliza el sistema DOFA o análisis FODA para identificar nuestras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Cada dos meses nos reunimos con el consejo de administración y hacemos este ejercicio, que nos ha permitido conocer qué necesitamos cambiar y qué hemos logrado en los últimos años. También utilizamos las encuestas a los pasajeros para saber su opinión sobre nuestras rutas, horarios, atención y servicio. Así podemos acomodarnos a las condiciones y necesidades de nuestros clientes.	Se utiliza las capacitaciones como una forma de evaluar el desempeño de los socios y conductores. En estas capacitaciones se evalúan escenarios reales de prestación del servicio, donde se observan aspectos como la presentación del conductor, la atención al cliente, la seguridad y la calidad. Según el rendimiento de cada conductor, se categorizan en grupos y se proponen actividades de mejora.
16. ¿Qué riesgos o desafíos anticipa la cooperativa para el periodo 2023-2026 y qué ¿Qué medidas preventivas o correctivas ha previsto?	
Nuestra cooperativa tiene el riesgo de que el gobierno cambie la normatividad del transporte de pasajeros, lo que podría afectar nuestra operación y legalidad. Por ejemplo, si el gobierno exige que paguemos seguridad social, pensión y riesgos laborales a nuestros conductores, no podríamos cumplir con eso, porque no tenemos los recursos suficientes. Esa es una gran amenaza que tenemos desde hace mucho tiempo y que no hemos podido solucionar.	Nuestra cooperativa tiene el desafío de enfrentar la competencia desleal de otras empresas y de los carros particulares que hacen piratería. Esto podría disminuir nuestra demanda y nuestros ingresos, y poner en riesgo nuestra sostenibilidad. Hemos tratado de frenar esto con la ayuda de la policía de carreteras, que ha inmovilizado algunos vehículos ilegales, pero también necesitamos que el tránsito nos ponga más atención y que se regule mejor el sector.