

**DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANÁ
“TRANSTIBANÁ O.C.”**

ELKIN GIOVANNY RODRIGUEZ SALOMON

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TENOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO
INGENIERIA INDUSTRIAL
2015**

**DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA
ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANÁ
“TRANSTIBANÁ O.C.”**

ELKIN GIOVANNY RODRIGUEZ SALOMON

**Proyecto de grado en la modalidad de Monografía presentado como
requisito para optar por el título de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

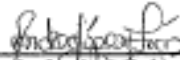
**Director:
FERNANDO RODRIGUEZ FONSECA
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TENOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO
INGENIERIA INDUSTRIAL
2015**

Nota de Aceptación



**Jurado Presidente:
Rafael Joya Valderrama**



Jurado 1: Andrea López Díaz



Jurado 2: Consuelo Ruiz Cárdenas



**Director: Fernando Rodríguez
Fonseca**

Sogamoso, 05 de Julio de 2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. TITULO	2
2. LUGAR DONDE SE REALIZÓ EL TRABAJO.....	3
3. DEFINICIÓN DEL PLOBLEMA.....	5
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	6
4. OBJETIVOS.....	7
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
5. JUSTIFICACION.....	8
6. ALCANCES	9
7. LIMITACIONES	10
8. MARCO REFERENCIAL	11
8.1. MARCO TEORICO	11
8.1.1. Definición e historia de la estrategia.....	11
8.1.2. Direccionamiento Estratégico.....	19
8.2. MARCO CONCEPTUAL.....	30
8.3. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.....	32
8.3.1. El Cooperativismo	32
8.3.2. Marco Constitucional y Legal del sector Solidario.....	39
8.3.3. El Transporte.....	44
8.3.4. Marco Legal del Transporte	45
9. DISEÑO METODOLOGICO	50
9.1. TIPO DE INVESTIGACION.	50
9.2. TECNICAS DE INVESTIGACION.....	50
9.2.1. Observación	50
9.2.2. La entrevista.....	51
9.2.3. La encuesta.....	51
9.3. FUENTES DE INFORMACION.....	54
9.3.1. Primarias	54
9.3.2. Secundarias	56
10. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	58

10.1. ANÁLISIS EXTERNO	58
10.2. ANÁLISIS INTERNO.....	64
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	71
11.1. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS FUNDAMENTALES.....	71
11.1.1. Visión de TRANSTIBANA O.C.....	71
11.1.2. Misión de TRANSTIBANA O.C.	71
11.1.3. Valores Corporativos de TRANSTIBANA O.C.	72
11.1.4. Principios Corporativos de TRANSTIBANA O.C.....	73
11.1.5. Organigrama de TRANSTIBANA O.C.....	75
11.2. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	76
11.2.1. Matriz Interna y Externa (IE).	77
11.2.2. Matriz DOFA	78
11.2.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	84
11.2.4. Opciones Estratégicas.	89
11.2.5. Objetivos.	91
11.2.6. Metas.	92
11.2.7. Políticas.	94
11.2.8. Plan de Acción.	96
11.2.9. Indicadores de gestión.....	105
12. CONCLUSIONES	110
13. RECOMENDACIONES	111
14. BIBLIOGRAFIA	112
ANEXOS	117

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales definiciones de estrategia empresarial.	16
Tabla 2. Resumen Encuestas Realizadas.	54
Tabla 3. Fuentes de Información Primaria.	55
Tabla 4. Fuentes de Información Secundaria.	56
Tabla 5. Ponderación del Factor Económico.	59
Tabla 6. Ponderación del Factor Competitivo.	60
Tabla 7. Ponderación del Factor Socio-Cultural.....	61
Tabla 8. Ponderación del Factor Político - Jurídico.....	62
Tabla 9. Ponderación del Factor Tecnológico.....	63
Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	64
Tabla 11. Ponderación de la Capacidad Gerencial.....	65
Tabla 12. Ponderación de la Capacidad de Mercadeo.	66
Tabla 13. Ponderación de la Capacidad de Servicio.	67
Tabla 14. Ponderación de la Capacidad Financiera.	68
Tabla 15. Ponderación de los Sistemas de Información de la Gerencia.....	69
Tabla 16. Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	70
Tabla 17. Matriz DOFA	78
Tabla 18. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....	85
Tabla 19. Plan de Acción.....	97
Tabla 20. Indicadores de Gestión.	106

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Municipio de Tibaná.....	3
Figura 2. Localización Oficinas TRANSTIBANA O.C.....	4
Figura 3. Matriz Ansoff.....	13
Figura 4. Matriz BCG	14
Figura 5. Modelo de Diamante de Porter.	15
Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter.....	15
Figura 7. Relación Entre las Fuerzas Externas Clave y una Empresa.....	24
Figura 8. Esquema de Regulación y Supervisión de la Economía Solidaria.....	43
Figura 9. Organigrama de TRANSTIBANA O.C.....	76
Figura 10. Matriz IE.....	77

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO ENCUESTA PARA ASOCIADOS.....	118
ANEXO B. FORMATO ENCUESTA PARA CONDUCTORES Y/O VINCULADOS	122
ANEXO C. FORMATO ENCUESTA PARA EMPLEADOS	126
ANEXO D. FORMATO ENCUESTA PARA EMPRESAS.....	130
ANEXO E. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS ASOCIADOS DE TRANSTIBANA O.C.	133
ANEXO F. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS CONDUCTORES Y/O VINCULADOS DE TRANSTIBANA O.C.	146
ANEXO G. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DIRECTOS DE TRANSTIBANA O.C.....	157
ANEXO H. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS QUE REPRESENTAN COMPETENCIA PARA TRANSTIBANA O.C.....	164
ANEXO I. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS DE TRANSTIBANA O.C.	180
ANEXO J. AUDITORIA EXTERNA	189
ANEXO K. AUDITORIA INTERNA.....	238

INTRODUCCION

Hoy en día, la globalización de los mercados está llevando a modificar las necesidades y expectativas de los clientes, los cuales ya no valoran lo que realizan las empresas, sino que siempre están a la espera de nuevas y mejores cosas. Para ello, las empresas deben estar en constante cambio que les permita adaptarse a esas nuevas exigencias y por tanto deben estar continuamente mejorando e innovando sus procesos operacionales. Sin embargo, estos procesos deben estar acompañados de planes y estrategias que los orienten hacia el logro de los objetivos correctos, ya que es muy fácil caer en acciones tentadoras que pueden llevar a las organizaciones a la quiebra.

Entonces, es aquí donde la planeación estratégica se convierte en un proceso fundamental que se debe desarrollar en toda organización, para que la alta dirección este en capacidad de traducir la misión, visión, objetivos y estrategias, en resultados tangibles que permitan orientar a la organización hacia el logro de la ventaja competitiva, mediante la participación y compromiso de todas las partes interesadas.

Por ello, el presente trabajo busca realizar el diseño del Direccionamiento Estratégico para la Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná "TRANSTIBANÁ O.C."

Inicialmente se realizará un análisis del entorno que rodea a la organización, identificando los diversos factores que inciden sobre la operación y toma de decisiones de la misma. Este análisis debe llevar a la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la cooperativa, con las cuales ya se puede construir la matriz DOFA, la cual permitirá el desarrollo de estrategias capaces de generar la construcción de una estructura organizacional clara que permita lograr la ventaja competitiva.

Toda esta información estará soportada en encuestas que se deben realizar, al igual que estadísticas y documentos de los cuales se pueda sustraer información de la situación actual de la organización y el horizonte que debe perseguir. Finalmente, toda esta información y análisis permitirá formular los lineamientos estratégicos fundamentales para la organización, al igual que las estrategias y planes de acción que necesita la cooperativa para lograr sus objetivos en el mediano y largo plazo.

1. TITULO

Diseño del Direccionamiento Estratégico para la Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná "TRANSTIBANÁ O.C."

2. LUGAR DONDE SE REALIZÓ EL TRABAJO

El Diseño del Direccionamiento Estratégico se realizó para la Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná “TRANSTIBANÁ O.C.”, la cual es una empresa dedicada a la prestación del servicio especial, cuyas oficinas quedan ubicadas en el Municipio de Tibaná (Boyacá).

Nombre o Razón Social: Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná “TRANSTIBANA O.C.”

NIT: 900.130.601-9

Dirección: Calle 6 N° 4-28 Tibaná – Boyacá

Teléfono: 3213586297

E-mail: transtibana@hotmail.com, transtibana@gmail.com

Representante Legal: Honorato Vela Maldonado

Figura 1. Municipio de Tibaná



Fuente. Google Maps, 2015

Figura 2. Localización Oficinas TRANSTIBANA O.C.



Fuente. Google Maps, 2015

3. DEFINICIÓN DEL PLOBLEMA

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná “TRANSTIBANÁ O.C.” es una organización dedicada a la prestación del servicio de transporte especial con énfasis en el servicio escolar, que hasta el momento ha enfocado sus esfuerzos en la parte operativa del sistema, descuidando las actividades estratégicas de la misma.

Esta falta de Direccionamiento Estratégico se refleja claramente en los problemas que surgen en el día a día, ya que algunas de las funciones y decisiones tomadas hasta el momento han afectado los intereses de todos los involucrados con la organización.

A esto se suma que, el personal de la cooperativa no tiene definido un objetivo claro por el cual trabajar, ocasionando que el potencial de cada uno se reprima hasta el punto en el cual se realizan los trabajos “por salir del paso” sin agregarle valor a lo que se realiza.

A su vez, por la falta de Direccionamiento Estratégico algunos de los asociados de la Cooperativa no presentan ese sentido de pertenencia por lo que se tiene y por lo que se debe hacer, sino que recargan todas sus obligaciones a solo unos pocos, en espera de resultados que realmente bajo las condiciones actuales de la Cooperativa son imposibles de alcanzar.

También se puede agregar que, por falta de una buena orientación la Cooperativa ha dejado de participar o ha perdido algunas licitaciones, lo cual permite que la competencia logre un mejor posicionamiento en el mercado y por ende una mayor aceptación por parte de los clientes finales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se evidencia la falta de Direccionamiento Estratégico y la carencia de procesos bien estructurados que permitan tomar mejores decisiones, capaces de generar impactos positivos que posicionen a la organización en un mejor lugar dentro del mercado, mientras se presta un servicio excelente que satisfaga las necesidades de los clientes.

3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo puede la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. llegar a la ventaja competitiva mediante un proceso de Direccionamiento Estratégico?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Direccionamiento Estratégico para la Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná “TRANSTIBANÁ O.C”

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en lo referente a planeación estratégica.
- Formular los lineamientos estratégicos fundamentales para la organización.
- Identificar el tipo de estrategias, indicadores de gestión y planes de acción que necesita la organización.

5. JUSTIFICACION

La Cooperativa TRANSTIBANÁ O.C. es una organización que ha surgido como respuesta a las necesidades de transporte presentadas en la región, sin embargo, es una organización en la cual los esfuerzos realizados hasta el momento se han enfocado a las actividades operacionales o del día a día, descuidando la parte estratégica de la misma, la cual, en nuestros días es de vital importancia para que cualquier empresa se mantenga dentro del mercado.

Debido a ello, surge la necesidad de establecer claramente un Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa, en busca de definir adecuadamente una misión, visión, estrategias, planes de acción, etc. que permitan que todo el personal de la organización oriente sus esfuerzos hacia un mismo objetivo, donde se logre que la cooperativa crezca y se haga fuerte y competitiva.

Por estos motivos, se debe realizar un diagnóstico inicial de la cooperativa y del sector, ya que es necesario conocer y evaluar el desempeño actual de la misma; con el fin de adecuar estrategias administrativas que mejoren el funcionamiento de la organización.

De igual manera, es necesario conocer la percepción de cada una de las partes interesadas con respecto a la organización, ya que se debe realizar un análisis de información no solo a nivel interno sino también a nivel externo; todo esto con el fin de diseñar un adecuado Direccionamiento Estratégico que permita a la organización estar preparada para enfrentar retos y responder a las expectativas del mercado, con la prestación de un servicio eficiente y de alta calidad.

6. ALCANCES

Por medio del presente trabajo, se pretende diseñar el Direccionamiento Estratégico para la Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná “TRANSTIBANÁ O.C.”

Para desarrollar este Diseño de Direccionamiento Estratégico se utilizará toda la información que esté disponible al igual que la que se pueda recolectar, permitiendo así, la formulación de una propuesta más realista y acorde con las necesidades y expectativas presentes dentro y en torno a la Cooperativa.

Así mismo, se ha de utilizar diferentes herramientas y metodologías por medio de las cuales se logre procesar de manera adecuada toda la información, para luego presentar un diseño de Direccionamiento Estratégico capaz de ayudar a TRANSTIBANA O.C. a alcanzar la ventaja competitiva, y no por el contrario que el diseño se quede en un análisis superficial de factores clave para la organización.

Finalmente, esta propuesta será presentada ante la Cooperativa donde ellos tomaran la decisión de aplicar o no las estrategias, actividades, planes de acción, etc. estipulados en la propuesta.

7. LIMITACIONES

Dado que la cooperativa tiene enfocados sus ingresos en la contratación de prestación del servicio de transporte escolar en diferentes municipios, gran parte de la competencia se encuentra distribuida en estas zonas, lo cual complica un poco la recolección de la información que puedan suministrar las empresas que representan competencia.

Así mismo, la Cooperativa carece de algunas bases de datos en las cuales se tenga información de la empresa, ya que hasta el momento es un tema que se ha considerado como aspectos de conocimiento general, lo cual implica tomar persona por persona y obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo.

8. MARCO REFERENCIAL

8.1. MARCO TEORICO

8.1.1. Definición e historia de la estrategia.

El término estrategia surgió hacia el siglo V (A.C.) en China y después en el siglo IV (A.C.) en la antigua Grecia de donde se deriva la palabra *strategos* cuyo significado es “general o jefe de ejército”. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar batallas. Todo lo anterior se plasmó en la obra *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-300 (A.C.)

Según Tarzijan*, la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas¹:

“La primera etapa está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja, y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa.

*Jorge Tarzijan. MBA & Profesor de la Escuela de Administración UC y Visiting Faculty de Harvard University.

¹ CASTELLANOS N. José, CRUZ P. Mauricio. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2014, Volumen 1.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrentan.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter²

8.1.1.1. Precedente de las últimas décadas.

“Uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff.”³ Este autor desarrollo una herramienta de *Marketing* denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review.

² TARZI JAN, Jorge. Fundamentos de estrategias empresariales. Editorial Alfa Omega, Citado por CASTELLANOS N. José, CRUZ P. Mauricio. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2014, Volumen 1.

³ CASTELLANOS N. José, CRUZ P. Mauricio. Op. Cit.

La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos (Figura 3).

Figura 3. Matriz Ansoff.



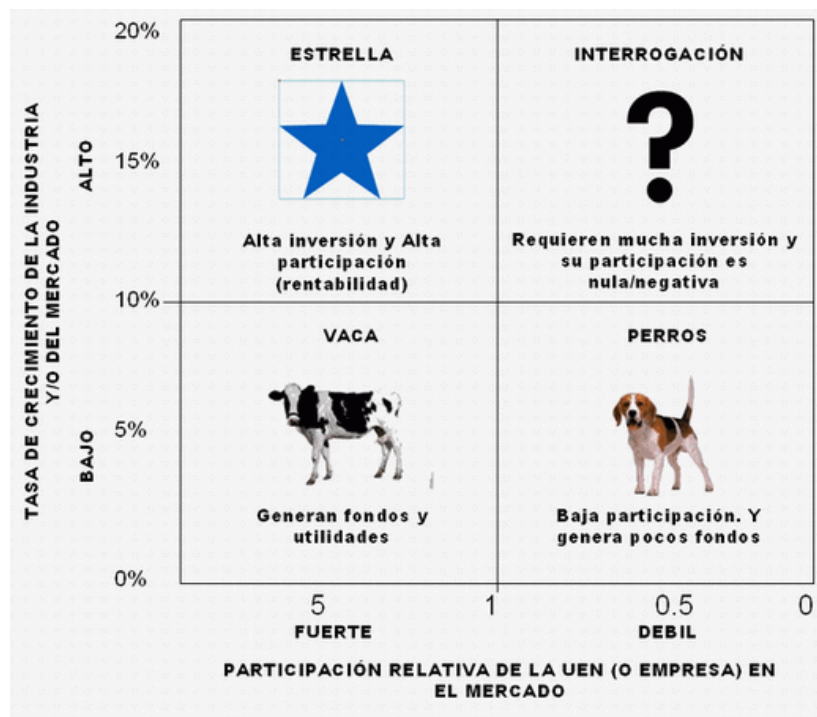
Fuente. Ansoff, 1957

Así mismo, Bruce Henderson (Fundador del Boston Consulting Group) fue otro de los pioneros en el tema de estrategia empresarial. Desde su perspectiva definió estrategia como “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”.

Para ello, se diseñó una matriz (Figura 4) cuya función es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa⁴.

⁴ <http://www.thebostonconsultinggroup.es/> [Consultado: Septiembre 25/2015]

Figura 4. Matriz BCG



Fuente. Matriz BCG

Igualmente, durante los años 80 y 90 del siglo pasado, el autor que toma especial relevancia en el campo de la estrategia empresarial es Michael E. Porter. Sus investigaciones más importantes detallan cómo operan las corporaciones en Estados Unidos de Norteamérica, Gran Bretaña y Alemania, entre otros países industriales.

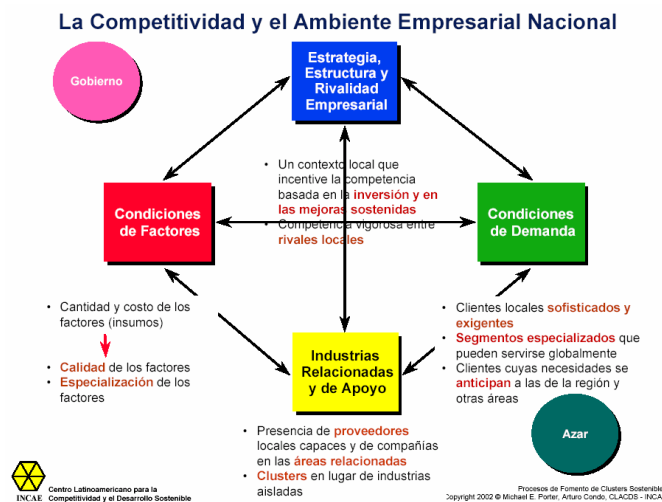
Los resultados de los estudios arrojaron que “tanto la estrategia como el Management, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional. Porter también agrega la influencia del conocimiento y las capacidades previas como elementos influyentes para la creación de la estrategia.”⁵

El autor halló la funcionalidad de la estrategia competitiva “a través de un modelo de diamante (Figura 5), en el que establece cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia, también denominadas las cinco fuerzas de Porter. (Figura 6).

⁵ CASTELLANOS N. José, CRUZ P. Mauricio. Op. Cit.

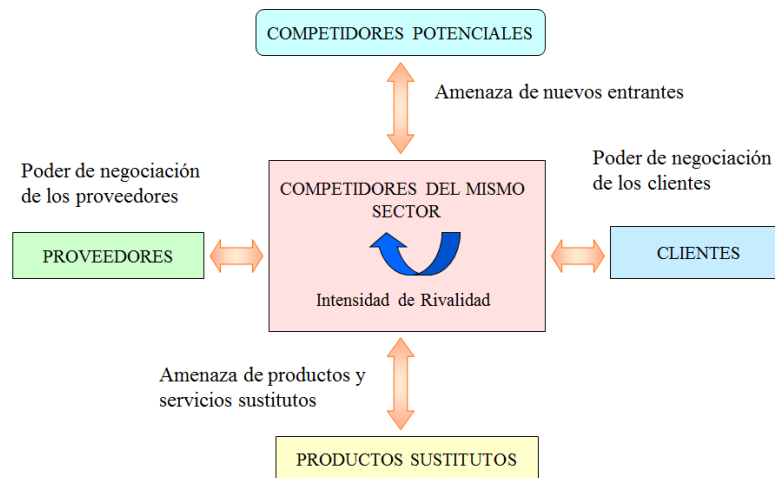
Según Porter⁶ (1990), la estrategia es única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. Su finalidad es establecer una posición más rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

Figura 5. Modelo de Diamante de Porter.



Fuente: Porter, 1990

Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, 1990

⁶ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Continental, 2004. p.1. Citado por BUITRAGO VELANDIA, María. Teoría de la Estrategia y la Competitividad. Colombia: 2008. p. 22.

A continuación, se presentan las principales definiciones y/o contribuciones del pensamiento de cada uno de los autores más representativos, enfocados en el estudio de la estrategia empresarial (Tabla 1).

Tabla 1. Principales definiciones de estrategia empresarial.

Año	Definición y/o Contribución	Autor
400-300 (A.C.)	“El Arte de la Guerra” pone de manifiesto una serie de batallas y guerras reales que dieron como origen la estrategia.	Sun Tzu
1800	Sostiene que “En la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjurado y supuesto”, en otros términos lucha con la táctica vence con la estrategia”.	Kart Von Clausewitz
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?	Peter Drucker
1950	Estableció que: “el objetivo estratégico de una empresa es obtener un rendimiento sobre los beneficios, y si en algún caso el rendimiento a largo plazo no es satisfactorio, el déficit debe ser corregido o la actividad abandonada”	Alfred Pritchard Sloan
1962	La estrategia es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.	Alfred Chandler

	La estrategia está determinada por el manejo de la información y tiene un valor determinante en la estructura de la empresa. “Si la estructura no sigue la estrategia, el resultado final es la ineficiencia”	
1965	Identifica cuatro componentes de la estrategia que son: ámbito producto – mercado, un vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia exhibiendo un ámbito para el cual la empresa puede desarrollar su estrategia. La estrategia es un proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.	Igor Ansoff
1965-1971	Estrategia es un patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.	Kenneth Andrews
1979-1980	“Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa”	Igor Ansoff
1980	Estrategia es un patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.	Kenneth Andrews

1988	Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Fred David
1990	Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento. Bosqueja cinco perspectivas diferentes de definiciones que comienzan con la letra P: plan, pauta, patrón, posición y perspectiva.	H. Mintzberg
1990	Denominado el gurú de la estrategia y la competitividad por sus aportes en la utilización de modelos analíticos para determinar la posición competitiva en determinado sector. El modelo de las cinco fuerzas competitivas para el análisis de los sectores, la cadena de valor y la clasificación de las estrategias. La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.	Michael Porter
2002	Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.	Robert M. Grant

Fuente: Autor. Basado en BUITRAGO VELANDIA. María⁷ & CASTELLANOS N. José, CRUZ P. Mauricio,⁸ 2015.

⁷ BUITRAGO V. María, Teoría de la Estrategia y la Competitividad: Estado del arte desde la Perspectiva de Michael E. Porter y su Aplicación en Colombia. Bogotá. 2008.

8.1.2. Direccionamiento Estratégico

Desde la Teoría de la Administración se pueden identificar algunos factores que ayudan a una organización en la consecución de logros y objetivos. Para ello “es necesaria la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.”⁹ Sin embargo, para encontrar esa integración es necesario diseñar objetivos, metas, estrategias, planes de acción, etc. que permitan luego realizar una buena implementación y así obtener los mejores resultados.

Por ello, surge el Direccionamiento Estratégico como un recurso que permite determinar los factores más importantes en los cuales una empresa, sea cual sea su tamaño o razón social, debe trabajar si quiere ser competitiva y exitosa en el entorno en el cual se desarrolla.

A través del tiempo, el direccionamiento estratégico se ha consolidado como un proceso o herramienta administrativa que permite a las diferentes empresas o instituciones identificar la situación actual en la cual se desenvuelven, mediante la utilización de diversos instrumentos investigativos como son la observación directa, la entrevista, la encuesta, el análisis DOFA, etc.

Fuentes de investigación que han presentado gran acogida y relevancia en las empresas que buscan mantenerse vigentes en los mercados, mediante el análisis de datos e información real y verídica, que permite tomar excelentes decisiones orientando a las empresas hacia el logro de los objetivos planteados y no por el contrario dejando la suerte de cada una de estas al azar.

Por estas razones, es que es de gran importancia tener diversas fuentes de información, las cuales se pueden utilizar para complementarse las unas a las otras, ya que “entre más formas de contrastación se tengan, mayor seguridad se obtendrá para el diagnóstico, identificación de problemas y toma de decisiones.”¹⁰

⁸ CASTELLANOS N. José, CRUZ P. Mauricio. Op. Cit.

⁹ FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México. 2003. 9 ed., p. 5.

¹⁰ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico Organizacional Bogotá. 2000. Ediciones Pyxis. p. 15.

8.1.2.1. ¿Qué es el direccionamiento estratégico?

Es un “proceso dinámico que fija el rumbo de una organización con base en el análisis de factores internos y externos que envuelven a la organización”¹¹

El proceso de direccionamiento estratégico se describe como un enfoque sistémico, lógico y objetivo para la toma de decisiones de una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre, sin embargo, el direccionamiento estratégico no es una ciencia que permita un enfoque preciso¹².

Este proceso consiste fundamentalmente en responder preguntas como:

- ✓ ¿Quiénes somos?
 - ✓ ¿Quiénes queremos ser?
 - ✓ ¿Qué hacemos?
 - ✓ ¿Qué deberíamos hacer?
 - ✓ ¿Dónde estamos respecto a la competencia?
 - ✓ ¿Qué objetivos estamos persiguiendo?
 - ✓ ¿Qué estrategias estamos utilizando y cuales deberíamos utilizar?
 - ✓ ¿Cómo es la estructura organizacional y quién depende de quién?
 - ✓ ¿Cómo es la comunicación dentro y fuera de la organización?
- Entre otros

Así mismo, dentro de una visión estratégica es bastante limitado el concepto de responsabilidades a nivel administrativo, por ello se entenderán como estrategias a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

¹¹ SERNA GOMEZ. Humberto, Gerencia Estratégica. Colombia.: 7 ed. 3R Editores, 2000. p. 17.

¹² FRED R. David. Op. Cit. p. 7

8.1.2.2. Ventajas del direccionamiento estratégico¹³

- ✓ Permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades, ejerciendo control de su propio destino.
- ✓ Ayuda a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia.
- ✓ Aumenta la comunicación dentro de toda la organización, orientando a la misma hacia el éxito.
- ✓ Mejora la comprensión de todo el personal en torno a la organización, llevando a que todos se comprometan por apoyar las diferentes áreas para así alcanzar los objetivos.
- ✓ Se entrega poder a todos los individuos, permitiendo a su vez la creatividad e innovación de todos generando mayor eficiencia de los empleados.
- ✓ Los procesos de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo dejan de ser simplemente una actividad entre los altos directivos, y se extiende por toda la organización.
- ✓ Se logra mayor éxito y rentabilidad.
- ✓ Las empresas con un buen direccionamiento estratégico muestran una mejoría significativa en las ventas, rentabilidad y productividad.
- ✓ Se promueve la prevención de problemas dentro de la empresa porque promueve la interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles funcionales de la organización.
- ✓ Motiva a los miembros de la organización a un mejoramiento continuo y a la realización de metas.
- ✓ Permite identificar oportunidades de mejoramiento en actividades, metas y procedimientos comerciales.
- ✓ Se implementa una planeación basada en datos y hechos reales.

¹³ Ibíd., p. 15.

- ✓ Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- ✓ Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y cambios adversos.
- ✓ Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- ✓ Estimula el pensamiento previsor.
- ✓ Ofrece un método corporativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

8.1.2.3. Objetivos del direccionamiento estratégico¹⁴.

- ✓ Crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- ✓ Desarrollar presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito organizacional.
- ✓ Conocer el enfoque y direccionamiento estratégico de cada organización con el fin de detectar sus necesidades a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Identificar las estrategias que generen los mayores beneficios para la organización.
- ✓ Comunicar a los empleados todos los planes y objetivos que se persiguen.
- ✓ Crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- ✓ Asegurar el éxito y la rentabilidad de la organización a largo plazo.
- ✓ Motivar al personal en la participación activa en el diseño, implementación y evaluación de decisiones que afecten a todos.
- ✓ Crear una cultura de compañerismo y ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de todo lo planeado.
- ✓ Vincular la estructura de recompensa, con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.

¹⁴<http://www.contabilidadyfinanzas.com/propositos-y-objetivos-en-el-direccionamiento-estrategico.html> [Consultado: Septiembre 25/2015]

8.1.2.4. Errores en el direccionamiento estratégico¹⁵

- ✓ Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- ✓ Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- ✓ Llevar a cabo la planeación estratégica solo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- ✓ No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de este.
- ✓ Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- ✓ No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- ✓ No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- ✓ Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- ✓ Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierden.

8.1.2.5. Diagnóstico a partir del análisis del sector y la empresa.

8.1.2.5.1. Evaluación externa.

Para lograr un buen análisis del sector y de la propia organización, es necesario realizar una evaluación externa en la cual se logre desarrollar una lista de los posibles factores que pueden influir en la empresa, es decir, se debe identificar las oportunidades que pueden beneficiar a la empresa, o las amenazas que esta debería evitar.

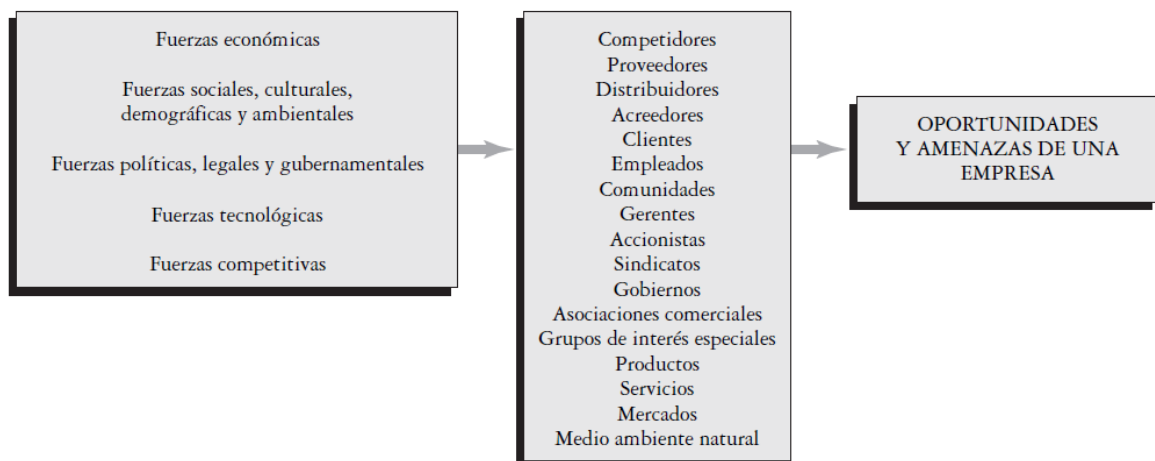
¹⁵ FRED R. David. Op. cit. p.18.

Las fuerzas externas claves que constituyen el entorno de una organización “se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas”, tal como se observa en la Figura 7.

8.1.2.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la elaboración de esta matriz, se permite visualizar de manera resumida la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva para luego evaluarla y analizarla.

Figura 7. Relación Entre las Fuerzas Externas Clave y una Empresa



Fuente: Fred R, 2003

La metodología para la elaboración de esta matriz la desarrolla David¹⁶ (2003) de la siguiente manera:

1. Se elabora una lista de factores externos claves, resultado del análisis y discusión hecho en la evaluación externa.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 111.

2. Luego de determinar los factores críticos de éxito, se determina la importancia relativa que tiene dicho factor para alcanzar el éxito, entonces, se asigna un peso relativo a cada factor:

0.0 (no es importante)

1.0 (muy importante)

Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde

4 La respuesta es excelente.

3 La respuesta está por arriba del promedio.

2 la respuesta es de nivel promedio.

1 la respuesta es deficiente.

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

8.1.2.5.3. Evaluación Interna.

Según David¹⁷ (2003), tanto las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas acompañadas de una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar los objetivos estratégicos y las estrategias para el logro de estos, los cuales son establecidos con la intención de aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

¹⁷ Ibíd., p. 120.

Para ello, es necesario hacer una evaluación interna de la organización, por medio de la cual se determine adecuadamente cuales son las fuerzas internas clave en las cuales se debe trabajar, con el fin de aprovechar las fortalezas existentes y a su vez mejorar las debilidades que pueden ser aprovechadas por la competencia.

Algunos de los factores o fuerzas internas claves que se deben considerar son:

- ✓ Factores gerenciales
- ✓ Factores de mercadotecnia
- ✓ Factores financieros
- ✓ Factores de producción
- ✓ Factores de talento humano

8.1.2.5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta herramienta “resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas área”¹⁸

La MEFI es similar a la matriz de evaluación de factores externos y se desarrolla siguiendo 5 pasos:

1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de evaluación interna.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor:

0.0 = no es importante

1.0 = muy importante

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

¹⁸ Ibíd., p. 149.

- 4 Fortaleza Principal
- 3 Fortaleza Menor
- 2 Debilidad Menor
- 1 Debilidad Principal

4. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

8.1.2.5.5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En la evaluación externa e interna, es necesario hacer la matriz de perfil competitivo (MPC), en la cual según el autor David¹⁹ (2003) se logra identificar a los principales competidores de la organización, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa.

Los valores y puntajes de valor total en la MPC como en la MEFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde:

- 4 Fortaleza Principal
- 3 Fortaleza Menor
- 2 Debilidad Menor
- 1 Debilidad Principal

Existen algunas diferencias importantes entre la MEFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una MEFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 112.

8.1.2.5.6. Análisis DOFA

DOFA “es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias para el desarrollo de una estrategia efectiva”²⁰.

Dicho análisis permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

8.1.2.6. Control del Plan Estratégico Mediante Indicadores de Gestión.

Los altos directivos de las organizaciones deben no solo gestionar los recursos y actividades dentro de sus empresas, sino que deben medir hasta qué punto se está cumpliendo lo que se han propuesto. Para ello es necesario plantear un mínimo de indicadores que monitoreen el desempeño de la organización, esto se logra con base en los objetivos, planes de acción y presupuesto.

Los indicadores deben garantizar una información constante, real y precisa de los factores más relevantes de la organización, tales como: productividad, eficacia y eficiencia en los procesos, cumplimiento de los estándares de calidad de productos y servicios, ejecución presupuestal, retorno de la inversión y no se debe olvidar el factor humano (Capacitaciones, motivación, compromiso, etc.). Estas perspectivas son las que plantea un cuadro de mando integral.

²⁰ SERNA GOMEZ. Humberto. Op. Cit. p. 157.

El cuadro de mando integral, es una herramienta que propone Robert S. Kaplan y David P. Norton, para unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. En este resulta fácil visualizar como van todos los procesos de la organización, desde las cuatro perspectivas que esta herramienta plantea:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del cliente
- ✓ Perspectiva del proceso interno
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El cuadro de mando integral, se considera como una herramienta valiosa para que tanto directivos como empleados comprendan en qué situación se encuentra la organización. Esto resulta imprescindible para que se pueda alcanzar el dinamismo que esta necesita para ser competitiva a largo plazo, a su vez es útil para desarrollar de manera continua los indicadores de control que le permitirán a la empresa alcanzar más rápido sus metas.

8.1.2.6.1. Características de los indicadores.

Para que un indicador reporte fiel y significativamente los aspectos que se están midiendo, es necesario que cumpla con unos criterios de determinación:

- ✓ No deben ser ambiguos.
- ✓ Deben definirse de manera uniforme en toda la empresa.
- ✓ El conjunto de los indicadores, deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluido en las estrategias.
- ✓ Debe haber una clara conexión de los indicadores usados en las diferentes perspectivas antes mencionadas.
- ✓ Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas, con la opinión de aquellos que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.
- ✓ La medición de los indicadores debe ser un proceso sencillo y posible de aplicar a los distintos sistemas de la empresa.

8.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual tiene como fin concebir y formar el entendimiento acerca de la temática de la investigación, este marco conceptual define el significado de los términos (lenguaje técnico), que va emplearse con mayor frecuencia y sobre las cuales convergen las fases del conocimiento científico, observación, descripción, explicación, predicción²¹.

AMENAZAS: son las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrán perjudicar a la organización en un futuro.²²

COMPETITIVIDAD: Capacidad de producir o servir con calidad y excelencia, es necesaria para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

DEBILIDADES: Actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño de califica como deficiente.²³

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Proceso de administración que permite formular implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.²⁴

ESTRATEGAS: Son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.²⁵

ESTRATÉGIA: Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa.²⁶

²¹ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas. 3 ed. Bogotá. Mc Graw Hill. 2000. p. 212. Citado por QUEVEDO, Dolly. RODRIGUEZ, Falon. Direccionamiento Estratégico Para la Empresa NAVITOURS S.A. Colombia. 2008. p. 31.

²² FRED R. David. Op. Cit. p. 10.

²³ Ibid., p. 11.

²⁴ Ibid., p. 5.

²⁵ Ibid., p. 8.

²⁶ Ibid., p. 11.

FORTALEZAS: Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente.²⁷

GESTIÓN: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

MISION: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.²⁸

META: Sumatoria de objetivos orientados dentro de un esquema de planeación. Permite precisar el alcance del objetivo. Son la expresión tangible de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Establecen lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, mas no establece como serán logrados. Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro del objetivo.

OBJETIVOS: Son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.²⁹

OPORTUNIDADES: son las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrán beneficiar a la organización en un futuro.³⁰

ORGANIGRAMA: Es una representación gráfica con elementos geométricos que representa la estructura orgánica de una empresa, en él se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes órganos que se presentan en la organización, esta herramienta administrativa tiene como fin mostrar las relaciones jerárquicas y competencias en una organización.³¹

PLAN: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

PLANEACIÓN: Etapa en la que se desarrollan actividades relacionadas con la definición de objetivos, metas, métodos, tareas, tiempos, estándares, instrumentos e indicadores.

²⁷ Ibid., p. 11.

²⁸ Ibid., p. 10.

²⁹ Ibid., p. 11.

³⁰ Ibid., p. 10.

³¹ Administración Moderna. http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html [Consultado: septiembre 2015]

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

POLÍTICAS: Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos.³²

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los miembros.

PROCEDIMIENTO: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

VISION: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.³³

8.3. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

8.3.1. El Cooperativismo

8.3.1.1. La cooperación.

A través de todas las épocas del desarrollo de la humanidad, el hombre no ha podido enfrentarse sola a la naturaleza, por ello desde tiempos primitivos, ha tenido que unirse con otros hombres para realizar un trabajo que le facilite su

³² FRED R. David. Op. Cit. p. 13.

³³ Ibid., p. 10.

supervivencia mediante la satisfacción de sus necesidades básicas como alimentarse y vestirse³⁴.

El continuo desarrollo de la ciencia y la técnica lograda por el hombre hace que sea cada vez más necesaria la cooperación en el trabajo. Es decir, que cada persona se comprometa a realizar una determinada parte del trabajo total con el fin de conseguir un objetivo común.

Por tanto, el cooperativismo es una noción estrechamente ligada a la vida humana, que surge como respuesta a la insuficiencia del hombre para solucionar aisladamente sus necesidades y que encuentra en la unión de esfuerzos el camino para superar los obstáculos que plantea la vida en comunidad³⁵.

8.3.1.2. El cooperativismo en Europa.

Antes de 1750 la producción económica en Inglaterra era básicamente artesanal y manufacturera, es decir, se producía en pequeños talleres de propiedad individual. El dueño del taller era también propietario de las materias primas y de los instrumentos de trabajo. La producción se realizaba por encargo.

El crecimiento de la población hizo necesario el aumento de bienes y de servicios; pero esto no se podía lograr ampliando únicamente el número de obreros; también era necesario mejorar los instrumentos y técnicas de trabajo.

En esta permanente búsqueda, se inventó la máquina de vapor, el telar mecánico y la utilización de la energía eléctrica. Este cambio se dio entre 1750 y 1850 y se ha conocido con el nombre de "REVOLUCIÓN INDUSTRIAL" y comenzó en Inglaterra.

La utilización de la máquina comenzó en el sector de los textiles, luego en otros sectores de la economía como la minera, la siderúrgica (fabricación de hierro y acero) y los transportes marítimos y terrestres (barcos de vapor y ferrocarriles).

³⁴ Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Generalidades del Cooperativismo*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>. [Consultado: Enero 2016]

³⁵ CONFECOOP. Observatorio Cooperativo N0. 11. Las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia. Bogotá. 2009. p. 3.

Con la implantación de las máquinas aparecieron las grandes fábricas, que ya no producían por contrato para un pequeño número de clientes, sino que lo hacían en gran escala para un mercado nacional. Los dueños de los pequeños talleres no podían competir con estas fábricas que producían más a menor precio, y de pequeños propietarios pasaron a obreros, es decir, asalariados de los capitalistas que sí tenían medios para comprar las nuevas máquinas.

Como la utilización de las máquinas dejó a muchos trabajadores sin empleo (el telar mecánico, por ejemplo, hacía el trabajo de 100 hombres), los propietarios de las máquinas impusieron sus condiciones de trabajo a los obreros, quienes se vieron obligados a trabajar hasta 18 horas diarias por salarios muy bajos, lo cual hizo necesario buscar una solución a éste problema.

Entonces, el Cooperativismo surgió como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que surgieron como consecuencia de la "revolución industrial"³⁶.

Los obreros pidieron a las fábricas mejoramiento de los salarios y mejor trato por parte de los patronos; se comprometieron en una huelga y los patronos no solamente no atendieron a los reclamos de los obreros, sino que los despidieron sin pago de prestaciones.

La necesidad los obligó a pensar en sus problemas; se reunieron muchas veces durante el año para encontrar la solución al problema de su desocupación, proponiéndose organizarse para unificar sus fuerzas, sus recursos y defender sus intereses.

El grupo inicial lo componían entre otros: un sastre, un sombrerero, un vendedor ambulante, un mecánico, un clasificador de maderas y un almacenista.

Reunieron algún dinero y cuando vieron la posibilidad, resolvieron abrir una pequeña tienda que atendieron por rigurosos turnos hasta conseguir con sus ahorros y la acumulación de las utilidades, poseer una modesta fábrica.

La creación de la Cooperativa de Rochdale despertó un vivo interés en los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, donde empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines.

³⁶ Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Generalidades del Cooperativismo*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>. Op. Cit.

En Alemania, por ejemplo, en 1862 se organizaron las Cajas Raiffeissen, las cuales eran una serie de Cooperativas destinadas a prestar servicios de Ahorro y Crédito a los pequeños propietarios rurales.

El sistema se expandió hacia Bélgica, Francia e Italia y en 1872, se constituyó en Alemania la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos.

En la actualidad la unión Raiffeissen cuenta con 82 Cooperativas de segundo grado y cerca de 3000 cooperativas de Crédito Rural.

En Francia se organizaron Cooperativas de Producción Agrícola, destinadas a eliminar a los intermediarios que explotaban por igual a los productores y a los consumidores.

El Cooperativismo de consumo alcanzó un alto nivel de desarrollo especialmente en Suecia donde las Cooperativas han logrado controlar sectores decisivos de la vida social y económica.

Todas estas manifestaciones de cooperativismo permitieron trazar unas reglas de organización y funcionamiento, las cuales han evolucionado hacia los valores y principios del cooperativismo, que hoy en día han sido reconocidos y aplicados en todo el mundo bajo el direccionamiento de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, quien es el máximo organismo representante de las cooperativas a nivel mundial.

Bajo este direccionamiento, en el mundo entero se han creado cooperativas en diversos sectores como el industrial, comercial, agropecuario, educativo, ahorro y crédito, vivienda, transporte, entre otros. Todas estas formas de asociación propenden por el mejoramiento y bienestar de sus afiliados, quienes deben tener presente ciertas características o valores tales como la ayuda mutua, la colaboración, la solidaridad, la responsabilidad y la unión de esfuerzos, con miras a la satisfacción de las necesidades de todos los asociados, sus familias y la comunidad en general.

De acuerdo con la definición de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, una Cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa conjunta y

democráticamente controlada”³⁷. De ahí que una de las principales características de las cooperativas es la ausencia del ánimo de lucro, lo cual significa que los excedentes obtenidos en el desarrollo del objeto social se reinvierten en la misma empresa, en busca de fortalecer su patrimonio de manera que permita destinarlo a la construcción de fondos o reservas por medio de los cuales se pueda mejorar el bienestar de los asociados.

8.3.1.3. El cooperativismo en Colombia.

Antes de la llegada de los españoles, los indígenas trabajaban colectivamente.

Los Chibchas, por ejemplo, eran un pueblo constituido por varios clanes o familias que se concentraron en las tierras frías de nuestro país. Su principal fuente de trabajo era la agricultura, la cual realizaban comunitariamente para satisfacer las necesidades de las familias y rendir tributo a los sacerdotes.

El excedente o sobrante de las cosechas lo intercambiaban en los mercados de las regiones vecinas por productos como el algodón, frutos de tierra caliente y por oro.

Algunas de las formas de trabajo comunitario fueron suprimidas por los españoles durante la conquista; de las pocas que se conservaron y se conservan aún en algunas regiones, podemos mencionar el convite y la minga.

Más tarde el desarrollo técnico Europeo hizo posible que las naciones económicamente avanzadas tuvieran mercancías de sobra, por este motivo se dio comienzo a la exportación de estos productos hacia los países latinoamericanos, africanos, etc. los cuales tenían escasez de los mismos.

El hecho de traer al país mercancías extranjeras, arruinaba a los productores artesanos, ya que la gente prefería comprar estas mercancías por su calidad y bajo costo, perdiendo así los artesanos la posibilidad de vender sus productos.

Así, mientras en Inglaterra se organizaban las primeras Cooperativas, en Colombia los trabajadores trataban de organizarse en gremios para lograr que el estado no permitiera importar mercancías que ya estaban produciéndose en el país.

³⁷ Alianza Cooperativa Internacional. ACI. <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>. [Consultado: Enero 2016]

En esta época (1850-1920) la economía colombiana se dedicaba principalmente a la agricultura y al comercio, de esta manera las personas vinculadas directa o indirectamente a la producción o distribución de mercancías, empezaron a interesarse por el Cooperativismo para solucionar sus problemas, en lo referente al consumo y al crédito. Estos problemas dieron firmeza a las ideas cooperativas difundidas en un comienzo por un sacerdote llamado Adán Puerto, quien había conocido en Alemania las Cooperativas de Ahorro y Crédito³⁸.

En 1904 el General Rafael Uribe Uribe elabora un plan de socialismo liberal con intervención del Estado, donde este asumía la reivindicación de los derechos de los trabajadores³⁹.

Después, el Padre Jesús María Fernández elabora un modelo de estatutos para cooperativas de ahorro y crédito, y entre 1916 y 1918 Benjamín Herrera, Ministro de agricultura y comercio de la época presentó un proyecto de ley cooperativa. Sin embargo, hasta el año 1926, el Gobierno Nacional conformo una comisión para el estudio de las ventajas del Cooperativismo y como resultado se recomendaron crear cooperativas orientadas hacia la producción y consumo.

Más tarde, durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera y con base en un proyecto presentado por Juan María Agudelo, el Congreso expidió la Ley 134 de 1931, la cual reglamentó la creación de Cooperativas en Colombia. A partir de esta fecha se inician los procesos de desarrollo de cooperativas de producción, distribución y consumo; las cuales, pasando por situaciones de inconformismo, posiciones personalistas, intereses individualistas, entre otros; han alcanzado una mayor equidad y cooperación fortaleciendo los principios establecidos en la filosofía cooperativa.

De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían cuatro cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.⁴⁰

³⁸ Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Generalidades del Cooperativismo*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>. Op. Cit.

³⁹ Asociación Colombiana de Cooperativas. ASCOOP. <http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/reseña-del-cooperativismo-en-Colombia> [Consultado: Enero 2016]

⁴⁰ *Ibíd.*

La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito, Uconal, que más tarde se convirtió en Banco Uconal.

Posteriormente en 1960 se fundó la Asociación Colombiana de Cooperativas, ASCOOP, al igual que instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de crédito y desarrollo social – CoopDesarrollo, Seguros la Equidad, Seguros Uconal, entre otros.

En 1981 la Ley 24 Transforma la Superintendencia de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP.

Más tarde, el 23 de diciembre de 1988 se sanciona la ley 79 por medio de la cual se actualiza la legislación cooperativa y la cual se encuentra vigente hasta el día de hoy. En esta ley se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad⁴¹.

Como máximo organismo de integración, las cooperativas de segundo grado crearon el 14 de noviembre de 1989 la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOOP

En 1992 el Gobierno Nacional a través de la Consejería para la Modernización del Estado, expidió una serie de normas, entre ellas el Decreto 2151 de diciembre de 1992, donde se crea el Servicio de Adaptación Laboral, SAL, que entre otras cosas busca crear micro empresas o empresas relacionadas con el sector transporte, ya sea de carga, servicios especiales y/o transporte intermunicipal.

Finalmente, en el país existe registradas muchas cooperativas que se dedican a realizar diferentes actividades, las cuales según su razón social y su radio de operación pueden ser de carácter nacional o regional.

⁴¹ Ley 79 de 1988.

8.3.2. Marco Constitucional y Legal del sector Solidario.

8.3.2.1. Constitución Política de Colombia.

8.3.2.1.1. Artículo 1.

“Colombia es un **Estado social de derecho**, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, **democrática, participativa y pluralista**, fundada en el respeto de **la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad** de las personas que la integran y **en la prevalencia del interés general**”⁴².

8.3.2.1.2. Artículo 58.

“... El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.”

8.3.2.1.3. Artículo 189.

“Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa:

“...24. Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades comerciales.”

⁴² Constitución Política de Colombia.

8.3.2.1.4. Artículo 333.

“El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

8.3.2.2. El sistema de la economía solidaria.

La economía solidaria es el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía⁴³.

Está integrado por:

8.3.2.2.1. Las organizaciones de la Economía Solidaria

- Cooperativas
- Fondos de Empleados
- Asociaciones Mutuales

8.3.2.2.2. Organismos de Apoyo

- Consejo Nacional de Economía Solidaria – CONES
- Fondo Nacional de Economía Solidaria – FONES

8.3.2.2.3. Entidades estatales

- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – Promoción y Fomento.
- Superintendencia de la Economía Solidaria – Supervisión.
- Fondo de Garantías para Entidades Cooperativas – Seguro de Depósitos.

⁴³ Ley 454 de 1998

8.3.2.3. Esquema de regulación y supervisión.

8.3.2.3.1. Ley 79 de 1988

Es la ley marco del Cooperativismo por medio de la cual se actualiza la legislación cooperativa y la cual se encuentra vigente hasta el día de hoy. Es una ley por medio de la cual se dota al sector cooperativo de un marco propio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia mediante una activa participación.
- Fortalecer el apoyo del gobierno nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
- Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.
- Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones⁴⁴.

8.3.2.3.2. Ley 454 de 1998

Es una ley que fue decretada por el Congreso Nacional y que regula la economía solidaria; por medio de esta se transformó el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, en el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria. Se creó la Superintendencia de Economía Solidaria y el Fondo de garantías para las cooperativas financieras de ahorro y crédito y otras disposiciones concordantes con la Constitución Política de Colombia.

⁴⁴ Ley 79 de 1988. Op. Cit.

8.3.2.3.3. Sentencia C-211 de 2000 de la Corte Constitucional.

El trabajo asociado es una tercera modalidad de trabajo, diferente al asalariado y al independiente, en el que existe identidad entre asociado y trabajador, por lo cual se excluye la aplicación del Código Sustantivo del Trabajo⁴⁵.

8.3.2.3.4. Sentencia 00187-01 de octubre de 2006 del Consejo de Estado.

Los asociados no tienen el carácter de trabajadores asalariados, ni la cooperativa actúa como patrón o empleador de los mismos, por lo cual no es procedente el pago de aportes parafiscales.

8.3.2.3.5. Decreto 4588 de 2006.

Derogó el decreto 468 de 1990, con el que se llenaron algunos vacíos y se reforzaron conceptos, particularmente en cuanto a la naturaleza, características, objeto social y prohibiciones de las cooperativas; con el fin de restringir su uso indebido por parte de terceros⁴⁶

8.3.2.3.6. Decreto 3553 de 2008.

Decreto reglamentario de la Ley 1233 en el cual se definió las compensaciones ordinarias y extraordinarias, para efectos del pago de los aportes con destino al Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, y las cajas de compensación, así como a la seguridad social.

⁴⁵ CONFECOOP. Observatorio Cooperativo N0. 11. Las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia. Bogotá. 2009. Op. Cit. p. 6.

⁴⁶ Ibíd.

8.3.2.3.7. Ley 1233 de 2008

Incluyó un régimen de derechos mínimos irrenunciables para los trabajadores asociados, como la compensación mínima mensual, la protección a la maternidad y al menor trabajador, y realizó algunas precisiones referentes a la seguridad social integral⁴⁷.

8.3.2.3.8. Decreto 2496 de 2015.

Mediante este decreto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo modificó parcialmente el Decreto 2420 de 2015, con el fin de incluir algunas disposiciones

Figura 8. Esquema de Regulación y Supervisión de la Economía Solidaria.



Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria – SUPERSOLIDARIA, 2012

especiales, particularmente las relacionadas con el tratamiento contable de la cartera de créditos y de los aportes sociales en cooperativas.⁴⁸

De esta manera, el decreto en su artículo 3º adiciona dos capítulos al Decreto 2420 de 2015, en los cuales se regula lo concerniente a las normas de información

⁴⁷ *Ibíd.*

⁴⁸ CONFECOOP. Flash Confecomunica 2019: Excepción al tratamiento bajo NIFF de la cartera de créditos y de los aportes sociales en cooperativas. <http://www.confecoop.coop/index.php/confecomunica-2016>. [Consultado: Marzo 2016]

financiera aplicables a los preparadores de información financiera vigilados por la Superintendencia de la Economía Solidaria, y el tratamiento de los aportes sociales en las entidades de naturaleza solidaria.

En primer lugar, se establece que, para la preparación de los estados financieros individuales y separados, las entidades vigiladas por la Supersolidaria aplicarán el marco técnico normativo dispuesto en el anexo del Decreto 2784 de 2012, así como el anexo 1 del Decreto 2420 de 2015, salvo el tratamiento de la cartera de crédito y su deterioro, previsto en la NIIF 9 y NIC 39, y el de los aportes sociales previsto en el artículo 1.1.4.6.1 del nuevo decreto.

Adicionalmente dispone en el artículo 1.1.4.6.1 que, para la preparación de los estados financieros individuales y separados, las organizaciones de naturaleza solidaria darán a los aportes sociales el tratamiento previsto en la Ley 79 de 1988, es decir, que los aportes sociales tienen carácter patrimonial en su totalidad.

8.3.3. El Transporte.

El transporte consiste en la movilización de personas o cosas de un lugar a otro, por distintos medios o modos, como puede ser el transporte aéreo, terrestre, fluvial, férreo, etc. Esa movilización puede ser directamente realizada por el interesado, o por el contrario este puede recurrir a personas o entidades que están dedicadas a presentar esos servicios. A su vez, estas empresas especializadas pueden ofrecer ese servicio de manera puntual a un usuario específico, o por el contrario brindarlo en forma masiva a la colectividad, por medio de sistemas de transporte público⁴⁹.

El transporte juega un papel importante en la economía especialmente dentro del proceso de globalización por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que un país pueda ofrecer en los mercados internacionales, por su contribución en la producción industrial y agrícola, y por su aporte al incremento del bienestar individual al facilitar la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud⁵⁰.

⁴⁹ GOMEZ PINEDA, Oscar David. Régimen Jurídico del Transporte Terrestre en Colombia. Colombia. 2011. p. 13.

⁵⁰ Ministerio de Transporte de Colombia. Caracterización del Transporte en Colombia. Diagnóstico y Proyectos de Transporte e Infraestructura. Bogotá. 2005. p. 6.

Es factor determinante en la formación de un mercado amplio y en la vinculación de regiones aisladas. De esta manera el sector transporte pretende elevar la eficiencia en la prestación del servicio de transporte en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos, así como extender su cobertura a las regiones más aisladas de la geografía nacional.

En ese sentido, este sector debe incentivar la movilidad e integración de las personas, facilitar las actividades de intercambio de mercancías y el posicionamiento de los productos nacionales en los mercados, garantizando dentro del marco del ordenamiento territorial la incorporación de las diferentes regiones a la economía nacional y promover el desarrollo social de las personas a través del mejoramiento de su salud, recreación y educación entre otros⁵¹.

8.3.4. Marco Legal del Transporte

8.3.4.1. Decreto 770 de 1968

Creó el Instituto Nacional de Transporte y Transito INTRA, cuyo objetivo principal era la regulación de la Operación del Transporte Terrestre automotor en todo el país.

8.3.4.2. Decreto 2171 de 1992.

Creó el Ministerio de Transporte, ante la necesidad de que una sola entidad regulara la movilización de pasajeros y carga en todo el territorio nacional.

8.3.4.3. Ley 105 de 1993.

Es el marco jurídico y legal del transporte nacional, da vía libre al Ministerio de Transporte, estableciendo que todos los medios de transporte (aéreo, férreo, terrestre, fluvial y marítimo) conforman el Sistema Nacional de Transporte, en cabeza del Ministerio.

⁵¹ GOMEZ PINEDA, Oscar David. Régimen Jurídico del Transporte Terrestre en Colombia. Colombia. 2011. Op. Cit. p. 13.

Por medio de esta ley se redistribuyó las competencias y los recursos entre la Nación y las entidades territoriales, destacando la importancia del Estado en la planeación, control, regulación y vigilancia del transporte y las actividades a él vinculadas. Adicionalmente, señaló como principio rector del transporte, que la seguridad de las personas constituye una prioridad del Sistema⁵².

Integra el sector transporte, el Ministerio de Transporte, sus organismos adscritos o vinculados y la Dirección General Marítima del Ministerio de Defensa Nacional, en cuanto estará sujeta a una relación de coordinación con el Ministerio de Transporte. Define las principales especificaciones técnicas de la Red Nacional de Carreteras.⁵³

8.3.4.4. Ley 336 de 1996.

Se adopta el Estatuto Nacional de Transporte, teniendo por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del transporte público aéreo, marítimo, fluvial, férreo, masivo, terrestre y su operación en el Territorio Nacional. La seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, constituye prioridad esencial en la actividad del Sector y del Sistema de Transporte. El artículo 40 de esta ley creó el Consejo Nacional de Seguridad del Transporte –CONSET, como un organismo asesor del gobierno que recomienda las políticas para la seguridad de todos los modos de transporte.⁵⁴

8.3.4.5. Decreto 101 de 2000.

Se modifica la estructura del Ministerio de Transporte; se crea la Comisión de Regulación de Transporte; se reestructura la Superintendencia de Puertos en Superintendencia de Puertos y Transporte –Supertransporte, y se redistribuyen competencias entre instancias y entidades.⁵⁵

⁵² CONFECOOP. Observatorio Cooperativo N0. 18. Las Cooperativas de Transporte en Colombia. Bogotá. 2010.

⁵³ Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización – DIRPEN. Caracterización Temática Transporte. Bogotá. 2011. p. 20.

⁵⁴ *Ibíd.*

⁵⁵ *Ibíd.*

8.3.4.6. Decreto 1016 de 2000.

Por el cual se modifican la estructura de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

- Artículo 4. Funciones. La Superintendencia de Puertos y Transporte, en consonancia con la Ley 01 de 1991 y de conformidad con los artículos 41 y 44 del Decreto 101 de 2000 ejercerá las siguientes funciones:
 - 6. Evaluar la gestión financiera, técnica y administrativa y la calidad del servicio de las empresas de servicio de transporte y concesionarios en general para efectos de los contratos respectivos, de acuerdo con los indicadores y parámetros definidos por la Comisión de Regulación del Transporte y publicar sus evaluaciones.
 - 7. Proporcionar en forma oportuna de conformidad con las normas sobre la materia, la información disponible que le sea solicitada.⁵⁶

8.3.4.7. Decreto 170 de 2001.

Reglamenta la habilitación de las empresas de transporte público colectivo terrestre automotor de pasajeros del radio de acción metropolitano, distrital y/o municipal y la prestación por parte de éstas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte.⁵⁷

8.3.4.8. Decreto 171 de 2001.

Reglamenta la habilitación de las empresas de transporte público terrestre automotor de pasajeros por carretera y la prestación por parte de éstas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte.⁵⁸

⁵⁶ *Ibíd.* p. 22.

⁵⁷ *Ibíd.* p. 21.

⁵⁸ *Ibíd.* p. 21.

8.3.4.9. Decreto 172 de 2001.

Reglamenta la habilitación de las empresas de transporte público terrestre automotor individual de pasajeros en vehículos taxi y la prestación por parte de éstas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte.⁵⁹

8.3.4.10. Decreto 173 de 2001.

Reglamenta la habilitación de las empresas de transporte público terrestre automotor de carga y la prestación por parte de éstas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte.⁶⁰

8.3.4.11. Decreto 174 de 2001

Reglamenta la habilitación de las empresas de transporte público terrestre automotor especial y la prestación por parte de éstas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte.⁶¹

8.3.4.12. Documento CONPES 3849 de 2002.

Acciones para ejecutar, junto con los responsables y plazos, para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas para el transporte; en cuanto a regulación, estructura empresarial, aseguramiento, seguridad y fortalecimiento institucional.

- Solicitar al Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE en coordinación con el Ministerio de Transporte que en un término no superior

⁵⁹ *Ibíd.* p. 21.

⁶⁰ *Ibíd.* p. 21.

⁶¹ *Ibíd.* p. 21.

a nueve (9) meses, el diseño y publicación del Índice de Precios del Transporte – IPT.

- Solicitar al Ministerio de Transporte en el ámbito de sus competencias que en un término no superior a un (1) año a partir de la expedición del presente documento desarrolle las siguientes acciones:
 - ii) Implementar un sistema de información para el monitoreo y regulación económica del transporte de carga por carretera.

8.3.4.13. Ley 769 de 2002

Se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre. Dicha norma rige en todo el territorio nacional y regula la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público o en las vías privadas que internamente circulen vehículos, así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito del uso común del espacio público. Además, establece que el Ministerio debe poner en funcionamiento directamente o a través de entidades públicas o particulares el Registro Único Nacional de Transporte –RUNT, en coordinación total, permanente y obligatoria con todos los organismos de tránsito del país.⁶²

8.3.4.14. Decreto 2053 de 2003.

Corresponde al Ministerio de Transporte establecer las políticas y expedir las normas de carácter general y técnico que regulen los temas de tránsito, transporte y su infraestructura. Establece una nueva estructura del Ministerio de Transporte con sus dependencias y unidades adscritas y sus respectivas funciones y objetivos.⁶³

⁶² Ibíd. p. 20.

⁶³ Ibíd. p. 21.

9. DISEÑO METODOLOGICO

9.1. TIPO DE INVESTIGACION.

El proyecto de investigación es exploratorio-descriptivo porque se busca construir un marco teórico y de referencia a través de investigaciones bibliográficas, identificación de características, modelos teóricos, etc. Para ello se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información como lo es la observación, las encuestas, al igual que informes y documentos que fundamenten el objeto de investigación.

9.2. TECNICAS DE INVESTIGACION

9.2.1. Observación

“Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad.”⁶⁴

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica.

La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa⁶⁵.

⁶⁴ Ibíd., p. 31.

⁶⁵<http://metodologia02.blogspot.com.co/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
Septiembre 28/2015]

[Consultado:

9.2.2. La entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma⁶⁶.

Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.

9.2.3. La encuesta

La encuesta es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación⁶⁷.

Sin embargo, en este tipo de estudio se deben tener en cuenta dos aspectos muy importantes: la población y la muestra.

9.2.3.1. Población.

La población es el conjunto de elementos agrupados según alguna o algunas características que se tomen en consideración para realizar un estudio estadístico de las mismas.⁶⁸

⁶⁶ *Técnicas de Investigación.*

<http://metodologia02.blogspot.com.co/p/tecnicas-de-la-investigacion.html> [Consultado: Septiembre 28/2015]

⁶⁸ MARTINEZ. Ciro. Estadística y Muestreo. Bogotá. Mc Graw Hill. 1998.

Para realizar un estudio adecuado para la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. es importante conocer y definir claramente su población, con el fin de seleccionar un tipo de muestreo que se acomode a las características de la población a analizar.

Es por ello que la población objetivo de esta investigación se encuentra dividida en algunos grupos, los cuales son:

Competencia: son aquellas empresas que prestan los mismos servicios que la cooperativa. Según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Tunja, existen 195 empresas dedicadas a realizar esta misma actividad. Sin embargo, realizando una verificación de estos registros, se encontró que algunos de ellos están repetidos y otros no corresponden a la actividad en desarrollo, obteniendo finalmente 131 registros válidos para desarrollar el estudio.

Asociados: son las personas vinculadas directamente con la Cooperativa y en quienes se fundamenta la razón de ser de la misma. En la actualidad existen 22 asociados.

Empleados: son las personas que aportan trabajo en busca de lograr los objetivos de la cooperativa.

- **Empleados directos:** son las personas que están contratadas directamente por la Cooperativa. En la actualidad se encuentran 9 personas contratadas.
- **Empleados indirectos y/o vinculados:** son las personas que realizan actividades en nombre de la Cooperativa pero que no están contratados directamente. Específicamente son los propietarios de los vehículos al servicio de la cooperativa, quienes son a su vez los conductores de dichos vehículos. Actualmente existen 46 vehículos vinculados, ya que la capacidad transportadora que ha sido otorgada a la cooperativa no permite tener más vinculados. En torno a estos vehículos se reúnen 63 personas entre conductores y propietarios.

9.2.3.2. Muestra.

Es el subconjunto de la población o colectivo que se investiga. Debe ser representativa del conjunto total de la población.

Según el tipo de población se selecciona un tamaño de muestra diferente con el objetivo de realizar un análisis claro en los resultados que arrojen las encuestas a realizar, es por ello que se seleccionó los siguientes tamaños de muestra:

Competencia: por ser una población relativamente grande, el tamaño de la muestra se ha estimado mediante el sistema de muestreo aleatorio simple utilizando la siguiente expresión:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * pq}{(e^2 * (N - 1)) + (Z_{\alpha}^2 * pq)}$$

Donde:

n= Tamaño de la Muestra.

N= Total de la población

$Z_{\alpha}=1.96$ es el nivel de confianza para el estudio (95%).

pq = es la proporción esperada, como no se conoce dicho valor, la alternativa más inmediata es optar por el tamaño de muestra máximo, considerando $pq = 0,25$.

$e = 0,05$ es el error máximo cometido en el estudio.

Reemplazando los valores se tiene:

$$n = \frac{131 * 1,96^2 * 0,25}{(0,05^2 * (131 - 1)) + (1,96^2 * 0,25)} = 97,87 \approx 98$$

Es decir, se deben encuestar a 98 empresas de las 131 que son competencia real.

Sin embargo, a 14 de estas empresas se les va a realizar un seguimiento mayor ya que son las que se han identificado como los rivales directos de la cooperativa en los diferentes procesos de contratación.

Asociados: por ser una población pequeña se ha de encuestar a todos los individuos que la conforman y así evitar posibles sesgos en el estudio.

Empleados directos: también pertenecen a una población pequeña por lo que se estudiara en su totalidad.

Empleados indirectos y/o vinculados: para este grupo de personas se vuelve a utilizar el método de muestreo aleatorio simple, luego de reemplazar los valores correspondientes, se obtuvo que se debe encuestar a 54 personas si se quiere obtener información confiable en el estudio.

Finalmente se debe realizar un total de 183 encuestas en diferentes áreas, con el fin de encontrar información suficiente que permita fundamentar un buen direccionamiento estratégico para la Cooperativa TRANSTIBANA O.C.

Tabla 2. Resumen Encuestas Realizadas.

Población Objetivo	No. Encuestas
Competencia	98
Asociados	22
Empleados Directos	9
Empleados Indirectos y/o Afiliados	54
Total	183

Fuente: Autor, 2016

9.3. FUENTES DE INFORMACION

9.3.1. Primarias

Son todas aquellas fuentes de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información.

Cuando se habla de fuente primaria implica utilizar técnicas y procedimientos que suministran la información adecuada.

Algunas de las técnicas para la obtención de este tipo de información son la observación, la entrevista, la encuesta, entre otras.

Para el desarrollo del presente trabajo, se va a utilizar:

Tabla 3. Fuentes de Información Primaria.

Fuente de Información Primaria	Técnica	Proceso
<p>Personal que opera en las instalaciones de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C.</p> <p>Competencia</p>	<p>Observación</p>	<p>Hacer presencia en las instalaciones de la empresa, para realizar el diagnóstico tanto interno como externo de la Cooperativa.</p> <p>Conocer las necesidades de los operarios, clientes, conductores y demás partes interesadas con la organización.</p> <p>Identificar las fortalezas y debilidades presentes en la cooperativa.</p>
<p>Asociados, Vinculados, Conductores.</p> <p>Clientes</p> <p>Competencia</p>	<p>Encuestas</p>	<p>La aplicación de las encuestas permite conocer la opinión tanto de los asociados, como del personal del área administrativa y operativa, para así mismo tener una idea respecto a la situación actual de la cooperativa.</p> <p>La encuesta debe recoger información sobre el sentido de pertenencia que tienen los asociados, el grado en que conocen la cooperativa, lo que esperan de la misma, etc.</p> <p>Así mismo, es necesario conocer la competencia, la opinión de los clientes y demás factores externos, para poder identificar las oportunidades y amenazas a las cuales está sujeta la cooperativa.</p>

Fuente: Autor, 2015

9.3.2. Secundarias

Son todas aquellas fuentes que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son fuente original de hechos o situaciones, sino que los referencian.

En las fuentes secundarias, debe definirse y señalarse el tipo de fuente y el grado de facilidad o dificultad que para el investigador tiene su utilización.

Para el desarrollo de la presente investigación, se va a tener en cuenta:

Tabla 4. Fuentes de Información Secundaria.

Fuente de Información Secundaria	Técnica	Proceso
Ministerio de Transporte Cámara de Comercio Superintendencia de Puertos y Transporte	Investigación Documental	Cámara de Comercio, la cual permite validar la constitución legal de la empresa, la cantidad de asociados, fecha de vigencia y participación de los socios entre otros. Documentos contables de la organización para realizar el diagnóstico financiero, y sus respectivos balances y análisis financieros. El ministerio de transporte y la superintendencia, para verificar que la cooperativa cumple con las normas y regulaciones vigentes. Libros para definir los pasos, herramientas, formatos, etc. para realizar el diseño del Direccionamiento

<p>Internet</p> <p>Bibliotecas y Bases de Datos</p>		<p>estratégico.</p>
	<p>Investigación en la Red y Otros</p>	<p>La investigación en páginas de Internet también es una herramienta que permite indagar sobre la situación real del sector del transporte y la legislación vigente, todo esto para la ejecución del proyecto y así mismo para realizar un buen diseño de objetivos, estrategias, planes de acción, etc.</p>

Fuente: Autor, 2015

10. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

A través del diagnóstico empresarial se realiza un análisis del ambiente externo e interno de la cooperativa.

Con el análisis externo se busca identificar las oportunidades y amenazas que la cooperativa debe aprovechar o alejar respectivamente, para alcanzar buenos resultados y por ende la ventaja competitiva.

Así mismo, con el análisis de los factores internos se establece con claridad cuáles son las fortalezas y debilidades de la cooperativa, en las cuales se debe afianzar o se debe mejorar para garantizar una buena prestación del servicio a través de procesos eficientes y eficaces.

10.1. ANÁLISIS EXTERNO

Una vez identificados y analizados los factores externos que afectan directamente a la cooperativa (**ANEXO J**), se deben evaluar de acuerdo a su incidencia sobre la misma. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer cuáles de estos factores representan oportunidades y cuáles representan amenazas. Para ello se utiliza la Matriz de Evaluación del Factor Externo que permite analizar y evaluar la información respecto a las oportunidades y amenazas existentes en las diferentes dimensiones (económicas, competitivas, socioculturales, políticas y tecnológicas).

Inicialmente se realizó una ponderación de cada factor externo de la cooperativa, de los cuales se obtuvo una calificación con la cual se desarrolló la matriz MEFE

Realizando el procedimiento adecuado, se obtuvo los siguientes resultados para cada factor:

Tabla 5. Ponderación del Factor Económico.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Salario Mínimo	0,15				X	0,6
Tasas de Interés	0,25				X	1
Inflación	0,05		x			0,1
Desempleo	0,15			x		0,45
PIB	0,05			x		0,15
Dólar	0,15	x				0,15
Precio de los Combustibles	0,2		x			0,4
Total	1					2,85

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

La ponderación obtenida en el factor económico fue de 2.85 (**Tabla 5**), lo cual es superior al promedio de 2.5. En esta ponderación se observa claramente que existen algunas variables económicas que representan buenas oportunidades para TRANSTIBANA O.C. y para otras empresas del sector. Variables como el salario mínimo y las tasas de interés; por medio de las cuales se pueden diseñar estrategias como la renovación y modernización del parque automotor, de tal forma que se logre cumplir con los requisitos mínimos exigidos por las normas que rigen la prestación del servicio de transporte terrestre automotor.

El grupo estratégico que se conformó en la cooperativa reconoce que el comportamiento de las tasas de interés es una gran variable que se puede aprovechar, porque existen cooperativas cuyo objeto social es el ahorro y crédito que ofrecen prestamos especiales a las entidades de economía solidaria, los cuales son a muy bajos intereses y por buenos periodos de tiempo.

Sin embargo, existen otras variables como el precio de los combustibles y la alza en el dólar, que afectan de manera notable la situación económica del país y por ende de la cooperativa; ante esta situación se plantea expandir la actividad económica de la cooperativa para obtener precios más bajos de los que ofrece el mercado.

Tabla 6. Ponderación del Factor Competitivo.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Competencia Actual	0,4	x				0,4
Competencia Desleal	0,3	x				0,3
Nuevas Empresas Entrantes	0,3		x			0,6
Total	1					1,3

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

El resultado obtenido fue de 1.3 (**Tabla 6**), el cual permite visualizar que este factor representa una fuerte amenaza para la cooperativa. Este resultado se demuestra a través de la matriz del perfil competitivo (**ANEXO J**), en la cual se observa que TRANSTIBANA O.C. no cuenta con una buena posición dentro del grupo de empresas que ofrecen servicios similares a los de la cooperativa ya que se encuentra en la posición número 10. Así mismo, se observa que entre el grupo de empresas que son rivales en el mercado local, TRANSTIBANA O.C. no se encuentra entre las primeras.

La competencia desleal también es una variable que representa fuerte amenaza ya que, las personas dedicadas a esta labor no están vinculadas a ninguna empresa, ni son vigiladas por ninguna entidad. Esto les permite ofrecer precios más bajos en relación a los ofrecidos por las empresas legales.

También, las empresas entrantes representan una amenaza para la cooperativa porque de una u otra forma van a reducir el número de oportunidades para la organización, sin embargo, es una amenaza menor porque la normatividad vigente impone estándares muy altos que incluso empresas con gran trayectoria no pueden cumplir. Dentro de esta normatividad se encuentra el Decreto 348 de 2015 y el Decreto 1079 de 2015 (**ANEXO J**).

Tabla 7. Ponderación del Factor Socio-Cultural.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Población	0,2			X		0,6
Ubicación Geográfica	0,2			X		0,6
Seguridad Vial	0,25		x			0,5
Perfil de los Usuarios	0,2				x	0,8
Ingreso Per-Cápita	0,15			X		0,45
Total	1					2,95

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

El factor socio-cultural con un ponderado total de 2.95 (**Tabla 7**) representa oportunidades para el sector transporte, que sabiendo aprovecharlas pueden favorecer notablemente la imagen y los ingresos de la cooperativa TRANSTIBANA O.C.

Por ejemplo, el comportamiento de la población permite establecer que la cooperativa debe buscar nuevos nichos de mercado en las ciudades con gran población, ya que es en aquellos lugares donde día a día se está asentando la mayor cantidad de personas. Es decir, se debe empezar a ofrecer el servicio de transporte escolar en el casco urbano debido a que los campos poco a poco se están quedando solos.

La ubicación geográfica también representa oportunidades pues la cooperativa se ha establecido en un lugar de gran producción agrícola el cual es generador de grandes cantidades de carga. A su vez, esta producción agrícola está saliendo de la región sin un valor agregado porque no existen empresas con la capacidad de realizar tales procesos.

La seguridad vial como prioridad del estado puede ser una variable que represente oportunidades para la cooperativa; sin embargo, con la normatividad vigente en este tema, TRANSTIBANA O.C. se encuentra frente a una amenaza ya que si no cumple con el Plan Estratégico de Seguridad Vial cuyo plazo máximo de implementación es el último día hábil de Junio de 2016, se vería enfrentada a una

sanción monetaria por su incumplimiento y posibles fuentes de accidente o daños que se puedan presentar (**ANEXO J**)

El perfil de los usuarios también es una buena oportunidad porque para buena parte de la población la necesidad de tener su propio medio de transporte aun no es tan indispensable, es decir, prefieren que empresas especializadas se encarguen de estas actividades.

Tabla 8. Ponderación del Factor Político - Jurídico

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Contratación Pública	0,2			x		0,6
Decretos 348 y 1079 de 2015	0,25	x				0,25
Régimen Tributario	0,2			x		0,6
Código Nacional de Transito	0,1			x		0,3
Decreto 3366 de 2003	0,1			x		0,3
Ley de Bancarización	0,15				x	0,6
Total	1					2,65

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

El resultado en este factor se encuentra por encima del promedio de 2.5 en 0.15 puntos (**Tabla 8**). Esto quiere decir que a pesar que existen oportunidades como el régimen tributario para las cooperativas al cual se le da un tratamiento especial, existen otras variables de gran preocupación para el sector como son el Decreto 348 de 2015 y el Decreto 1079 de 2015 por medio de los cuales se estipulan los requisitos mínimos para obtener la habilitación ante el Ministerio de Transporte para prestar el servicio de Transporte.

Estos dos decretos no solo son amenaza para TRANSTIBANA O.C., sino que también lo son para la gran mayoría de las empresas dedicadas a estas actividades ya que el tiempo que ha otorgado el gobierno para cumplir es muy

mínimo y las empresas aun no tienen una estructura fuerte con la cual dar cumplimiento a todos los requisitos exigidos.

La ley de bancarización si es una buena oportunidad porque permite tener registros y controles exactos de todas las actividades fiscales de las empresas; es decir, ayuda a evitar el fraude y las practicas antiéticas que pueden desarrollar algunas personas cuyos intereses personales priman por encima de los intereses organizacionales.

Tabla 9. Ponderación del Factor Tecnológico.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Amenazas		Oportunidades		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Tecnología en el Parque Automotor	0,4				x	1,6
Tecnología de la Información	0,3				x	1,2
Tecnología en Infraestructura vial	0,3		x			0,6
Total	1					3,4

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

El resultado de la ponderación del factor tecnológico fue de 3.4 (**Tabla 9**) lo cual hace que esta sea una buena oportunidad que pueden utilizar las empresas para ser altamente eficientes y competitivas ya que, el entorno brinda día a día mayor avances e innovación tecnológica.

Por ejemplo, la innovación en el parque automotor de una empresa repercute mucho en la imagen y percepción que obtienen los clientes sobre la misma ya que este es uno de los aspectos que fácilmente identifica y critica un cliente.

Los avances en manejo de la información son de gran importancia porque permiten tomar decisiones basadas en datos de la organización los cuales se obtienen casi en tiempo real.

Sin embargo, la falta de avances en infraestructura vial en el país si representa una amenaza para las empresas de transporte, porque con vías en mal estado los

vehículos se deterioran rápidamente generando así sobrecostos por las reparaciones y mantenimientos que se deben realizar más frecuentemente.

Finalmente, a todos estos factores se les asigna una ponderación en la cual los factores que representan buenas oportunidades reciben la más alta y los que son amenazas reciben las más bajas.

La suma de todas estas ponderaciones debe ser igual a uno.

Luego de tener el ponderado de cada factor se multiplica por la calificación obtenida en la ponderación de sus variables y por último se obtiene la calificación para el sector externo de la cooperativa TRANSTIBANA O.C.

Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Factor	Valor	Clasificación	Ponderado
Económico	0,25	2,85	0,7125
Competitivo	0,15	1,3	0,195
Socio-Cultural	0,25	2,95	0,7375
Político - Jurídico	0,15	2,65	0,3975
Tecnológico	0,2	3,4	0,68
Total	1		2,7225

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Después de realizar el análisis externo se obtiene una calificación de 2.7225 (**Tabla 10**) la cual es superior al promedio de 2.5. Esto significa que la cooperativa cuenta con más oportunidades que amenazas las cuales se deben aprovechar correctamente para contrarrestar los efectos negativos que algunos factores generan sobre la cooperativa y a su vez aprovechar de una mejor forma las fortalezas de la organización.

10.2. ANÁLISIS INTERNO

Para conocer las fortalezas y debilidades reales de la cooperativa TRANSTIBANA O.C. se integró un grupo estratégico al interior de la misma con el cual se identificaron y analizaron todos los factores internos de la organización (**ANEXO**

K). Una vez realizado dicho análisis se utilizó la Matriz de Evaluación del Factor Interno la cual es una herramienta analítica que permite resumir y evaluar las debilidades y fortalezas que tiene la cooperativa TRANSTIBANA O.C. en áreas como la gerencia, la mercadotecnia, la prestación del servicio, la financiera, etc.

Inicialmente se realizó una ponderación de las variables de cada factor interno, donde se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 11. Ponderación de la Capacidad Gerencial.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Debilidad		Fortaleza		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Planeación	0,25		x			0,5
Organización	0,2	x				0,2
Motivación	0,15	x				0,15
Factor Humano	0,25		x			0,5
Evaluación y Control	0,15		x			0,3
Total	1					1,65

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

La ponderación de la capacidad gerencial fue de 1.65, lo cual indica que la cooperativa presenta serios problemas por la inexistencia de planeación a largo plazo, por la falta de una misión y visión bien establecidas que permitan orientar los esfuerzos correctamente.

Así mismo, se evidencia la falta de líneas claras de autoridad, la carencia de personal con las capacidades adecuadas para mejorar el desarrollo de la cooperativa, la poca capacidad en la evaluación y control de los diferentes aspectos organizacionales y la falta de compromiso y sentido de pertenencia de los asociados hacia la cooperativa (**ANEXO K**).

Tabla 12. Ponderación de la Capacidad de Mercadeo.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Debilidad		Fortaleza		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Análisis de Clientes	0,15		x			0,3
Publicidad y Promoción	0,2	x				0,2
Establecimiento de Precios	0,1	x				0,1
Responsabilidad Social	0,15	x				0,15
Investigación de Mercados	0,2			X		0,6
Análisis de Oportunidades	0,2			X		0,6
Total	1					1,95

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

La capacidad de mercadeo de la cooperativa fue calificada con 1.95 (**Tabla 12**), lo cual es una gran debilidad ya que se evidencia la falta de publicidad por medio de la cual se dé a conocer los pocos servicios que se ofrecen.

Así mismo, la organización no tiene autonomía de establecer precios, sino que está sujeta al análisis realizado por cada alcaldía, las cuales establecen a criterio propio el valor de una ruta que en algunas ocasiones no son acordes con la realidad que se vive.

Por otra parte, la cooperativa no tiene programas de responsabilidad social, sino que simplemente se limita a cumplir con los requisitos que exigen en cada proceso de contratación, los cuales incluyen entre otras cosas pólizas de cumplimiento, seriedad, responsabilidad social (Póliza de responsabilidad civil contractual y Extracontractual) (**ANEXO K**).

Sin embargo, la cooperativa se ha fortalecido gracias a los estudios de mercado que ha realizado en algunas oportunidades cuando ha intentado cubrir nuevas rutas de transporte a través de la prestación de nuevos servicios.

Tabla 13. Ponderación de la Capacidad de Servicio.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Debilidad		Fortaleza		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Servicios Ofrecidos	0,1		x			0,2
Planta Física	0,15		x			0,3
Parque Automotor	0,2	x				0,2
Sistematización y Tecnología	0,15	x				0,15
Personal	0,2		x			0,4
Experiencia	0,1				x	0,4
Estar Bien en la Parte Legal	0,1			x		0,3
Total	1					1,95

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

En la capacidad de servicio, la cooperativa obtuvo una calificación de 1.95 (**Tabla 13**); es decir, en este aspecto organizacional la cooperativa presenta fuertes debilidades ya que el número de servicios ofrecidos es muy bajo, la planta física con la que dispone es limitada porque no es de la cooperativa y a su vez es un espacio muy reducido, la cooperativa no es dueña de vehículos para la prestación de su principal servicio, los vehículos con los que se cuenta no están en el mejor estado ni son de modelos recientes.

Así mismo, la cooperativa no cuenta con sistemas eficientes de comunicación en los diferentes vehículos, ni cuenta con un sistema de ubicación satelital para identificar el lugar exacto donde estos se encuentran. Esta carencia la ha hecho perder algunas oportunidades como son los viajes ocasionales, ya que no se puede conocer la disponibilidad de vehículos para prestar dichos servicios.

De igual forma, la mala atención al cliente por parte de algunos prestadores del servicio son los motivos para que los clientes se aburran del servicio que ofrece la cooperativa, y en algunas ocasiones prefieran buscar nuevas alternativas para satisfacer tal necesidad.

Sin embargo, hay dos aspectos que rescatar dentro de la capacidad de servicio que es la experiencia y estar bien en la parte legal, que son aspectos que el usuario final del servicio no percibe en mayor proporción pero que si influyen en una contratación.

Tabla 14. Ponderación de la Capacidad Financiera.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Debilidad		Fortaleza		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Ingresos	0,15				x	0,6
Egresos	0,15		x			0,3
Liquidez	0,25				x	1
Rentabilidad	0,25				x	1
Endeudamiento	0,2				x	0,8
Total	1					3,7

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

TRANSTIBANA O.C. presenta fortalezas en su capacidad financiera, lo cual se ve reflejado en la calificación obtenida que fue igual a 3.7 (**Tabla 14**)

Esta capacidad financiera de la cooperativa le ha servido para tener actualizado el Registro Único de Proponentes (RUP) el cual es exigido a todas las empresas que aspiran a celebrar contratos con las entidades estatales.

En este registro consta la información relacionada con la experiencia, capacidad jurídica, capacidad financiera y la clasificación del proponente.

Sin embargo, la cooperativa debe tener cuidado con los egresos que genera, ya que al día de hoy no se tiene control de los mismos permitiéndoles ser muy elevados (**ANEXO K**).

Tabla 15. Ponderación de los Sistemas de Información de la Gerencia.

Variable	Ponderación	Clasificación				Ponderado total
		Debilidad		Fortaleza		
		Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)	
Utilización de Información	0,6		x			1,2
Utilización de Herramientas de Computo	0,4	X				0,4
Total	1					1,6

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Los sistemas de información de la gerencia fueron calificados con 1.6 (**Tabla 15**)

Esta calificación demuestra las fallas existentes dentro de la organización entorno a este aspecto, ya que las decisiones que se toman están basadas en su gran mayoría en criterios personales y no en resultados de análisis de datos.

Así mismo, no se cuenta con el apoyo de diferentes herramientas de computo que ayudan a tomar decisiones; y esta falta de apoyo no se debe a la inexistencia de las herramientas, sino al desconocimiento en el manejo de las mismas.

Luego del análisis y ponderación de todas las variables que afectan a estos factores, se le asigna un valor a cada factor de tal forma que las fortalezas representan mayor importancia frente a las debilidades de la organización.

La suma de estas importancias debe ser igual a uno.

Finalmente, el resultado del diagnóstico interno fue:

Tabla 16. Matriz de Evaluación del Factor Interno

Factor	Valor	Clasificación	Ponderado
Capacidad de la Gerencia	0,25	1,65	0,4125
Capacidad de Mercadeo	0,15	1,95	0,2925
Capacidad del servicio	0,25	1,95	0,4875
Capacidad Financiera	0,2	3,7	0,74
Sistemas de Información de la Gerencia.	0,15	1,6	0,24
Total	1		2,1725

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Después de realizar el diagnóstico interno se obtuvo una calificación de 2.1725 (**Tabla 16**). Esta calificación deja en evidencia las falencias internas que tiene la organización, las cuales están limitando fuertemente el crecimiento de la cooperativa.

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

De acuerdo al diagnóstico interno y externo realizado para la Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná - TRANSTIBANA O.C. se presenta una propuesta de Direccionamiento Estratégico por medio de la cual se busca que la cooperativa logre una buena ventaja competitiva en los próximos años.

Inicialmente se proponen los lineamientos básicos en los cuales la cooperativa se debe centrar y así enfocar sus esfuerzos en la dirección correcta.

11.1. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS FUNDAMENTALES

11.1.1. Visión de TRANSTIBANA O.C

El gerente de la cooperativa y el presidente del consejo de administración afirmaban que existía esta declaración, sin embargo, buscando este documento no se encontró ningún registro por lo que se asumió la inexistencia del mismo. Es por ello que, el gerente, el consejo de administración, el representante de la junta de vigilancia, la contadora, la revisora fiscal, la tesorera y el autor del proyecto a través de la metodología de la lluvia de ideas plantearon la siguiente propuesta:

“Ser en el 2022 una organización reconocida y preferida en el Departamento de Boyacá por la prestación de servicios de gran impacto económico, social y ambiental, apoyados por el mejoramiento continuo de nuestros servicios, garantizando estabilidad y satisfacción a nuestros clientes, empleados y asociados.”

11.1.2. Misión de TRANSTIBANA O.C.

Siguiendo la misma metodología utilizada en el planteamiento de la visión, se propuso la misión de la organización en la cual se buscó incluir a clientes, productos y servicios, mercados, tecnología, filosofía y empleados, dando como resultado la siguiente declaración:

“Garantizar la satisfacción de nuestros clientes mediante la prestación de servicios de transporte terrestre automotor bajo condiciones de confort y seguridad, con el apoyo de un talento humano comprometido y motivado con el bienestar y crecimiento de nuestros clientes y asociados.”

11.1.3. Valores Corporativos de TRANSTIBANA O.C.

La cooperativa a través de sus estatutos tiene definidos ciertos valores corporativos los cuales son:

- **Igualdad.** Los asociados de la cooperativa tienen iguales derechos para hacer uso y recibir todos los beneficios que esta les ofrece.
- **Solidaridad.** La cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros, es la mera causa y consecuencia de auto ayuda y ayuda mutua.
- **Democracia.** Los miembros tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones con sentido de pertenencia y participación.
- **Ayuda mutua y esfuerzo propio.** La cooperativa trabaja por sus asociados, ayudándolos en sus necesidades y estos en forma mutua colaboraran para preservar la existencia de su entidad.
- **Equidad.** Todas las actividades y prácticas que desarrolle la cooperativa serán equitativas entre sus miembros, es decir, sin preferencias.
- **Responsabilidad.** La cooperativa, al igual que sus asociados serán responsables y francos, tanto en sus actos y acuerdos que desarrollen, en procura de la transparencia en sus procesos de autogestión.
- **Respeto y honestidad.** Deben ser valores fundamentales, garantes de la autenticidad y transparencia para el manejo y utilización de los recursos en todo el proceso de gestión e interrelación, para lograr la convivencia armónica.

Sin embargo, estos valores están enfocados en la filosofía cooperativa, por lo que hubo necesidad de complementarlos para tener una orientación más amplia. Por ello, se propuso los siguientes valores:

- **Lealtad.** La fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de los intereses es lo que deben demostrar en todo momento los empleados y asociados de la cooperativa.
- **Profesionalismo.** Todo el personal de la cooperativa debe ser responsable, serio, constante, dedicado y esmerado en las actividades que realiza, a la vez que trabaja con gusto y optimismo.
- **Trabajo en equipo.** Todos los miembros integran fuerzas en pro del cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- **Compromiso.** TRANSTIBANA O.C. está comprometida con la sociedad, el país, las familias, el medio ambiente, etc. en busca del beneficio y desarrollo de todos.
- **Integridad.** Todas las acciones de la cooperativa están relacionadas y basadas en los valores y principios de la dignidad humana.
- **Servicio.** Todos los clientes y/o usuarios de TRANSTIBANA O.C. deben recibir un servicio de excelente calidad, donde los esfuerzos realizados logren un mayor posicionamiento y lealtad de y hacia la cooperativa.
- **Responsabilidad social.** En TRANSTIBANA O.C. le cumplimos a nuestros clientes, empleados, proveedores, asociados, vinculados y a la comunidad en general.

11.1.4. Principios Corporativos de TRANSTIBANA O.C.

Al igual que los valores corporativos, en los estatutos de la organización se plantean los siguientes principios:

- **Autonomía e independencia.** TRANSTIBANA O.C. siendo una organización autónoma de ayuda mutua controlada por sus miembros cuando entre en acuerdos con otras organizaciones o tiene capital de fuentes externas, lo realizara en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía.
- **Participación económica de los asociados.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas y fondos, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades, según lo apruebe la asamblea.
- **Asociación responsable abierta y voluntaria.** Siendo TRANSTIBANA O.C. una entidad cooperativa, la asociación es voluntaria y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuesta a aceptar las responsabilidades que conlleva la asociación sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Cooperación entre cooperativas.** Con este principio TRANSTIBANA O.C. sirve a sus miembros más eficazmente y fortalece e movimiento cooperativo. trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Educación, entrenamiento e información.** TRANSTIBANA O.C brinda educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados; de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de su objeto social y fines de rentabilidad social y económica. La cooperativa informa al público en general, particularmente a jóvenes acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **Compromiso con la comunidad.** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros, incluye la responsabilidad social empresarial.
- **Control democrático de los miembros.** Los asociados ejercen el control de manera democrática y participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. Cada asociado tiene igual derecho de voto: un asociado, un voto.

Así mismo, hacen falta algunos principios en los cuales se regule las actividades y actos desarrollados por la cooperativa, estos son:

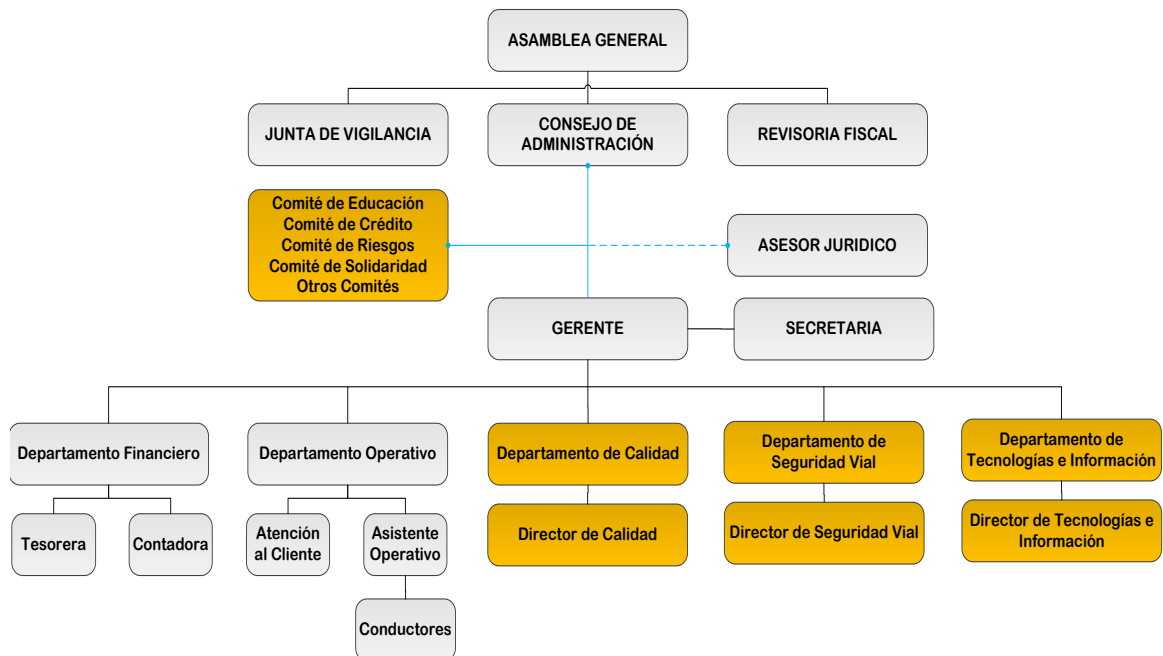
- **Compromiso con el cliente.** El mayor patrimonio de TRANSTIBANA O.C. son sus clientes, por lo tanto, los esfuerzos de la cooperativa se centran en satisfacer sus necesidades y expectativas ofreciendo un servicio de excelente calidad, con personal calificado y un parque automotor en óptimas condiciones.
- **Calidad en el servicio.** La calidad es una prioridad institucional que se debe convertir en un valor que forme parte integral de cada miembro de TRANSTIBANA O.C. el cual desarrollará acciones de mejoramiento continuo en cada una de sus actividades.
- **Competitividad.** Los altos estándares de calidad y el riguroso control en costos son para TRANSTIBANA O.C. el punto de partida para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes.

11.1.5. Organigrama de TRANSTIBANA O.C.

La falta de un organigrama dentro de la cooperativa ha generado que algunas personas se tomen atribuciones que no les corresponden, así mismo, limita la comunicación interna ya que no se pueden establecer líneas claras de autoridad por lo que no se sabe a quién rendirle cuentas.

Es por ello que se ha diseñado el organigrama de TRANSTIBANA O.C. de acuerdo a las atribuciones que cada organismo puede tener según lo expone la ley cooperativa (Ley 79 de 1988).

Figura 9. Organigrama de TRANSTIBANA O.C.



Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

En este organigrama se incluye la estructura organizacional que se tiene hasta el momento, así mismo, se incluyen algunos comités como el de educación, crédito, riesgos, solidaridad, entre otros; ya que la cooperativa cuenta con fondos para financiarlos, pero no se cuenta con personal que desarrolle las actividades propias de estos comités.

De igual forma, se incluye un área de calidad debido a que la organización se encuentra en el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad.

11.2. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El análisis y selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva; es un proceso que busca determinar

los cursos alternativos de acción que permitan a las empresas lograr su misión y objetivos.⁶⁹

Para el caso de TRANSTIBANA O.C. se conformó un grupo de trabajo entre el área administrativa de la organización y el autor del proyecto, por medio del cual se analizó la información del diagnóstico interno y externo de la cooperativa, al igual que la información suministrada en las diferentes encuestas realizadas a los asociados, empleados y vinculados y a través de diferentes herramientas se determinaron las estrategias más importantes que debe utilizar la cooperativa.

11.2.1. Matriz Interna y Externa (IE).

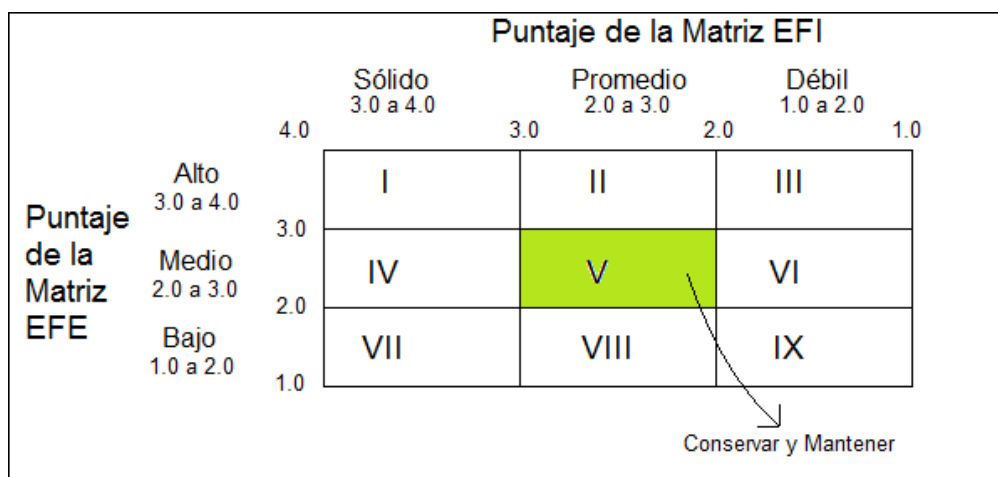
Esta herramienta ayuda a determinar las estrategias que debe seguir la organización de acuerdo al cuadrante de la matriz donde se ubique la cooperativa según los valores obtenidos en la matriz EFE y EFI.

La matriz IE consta de 9 cuadrantes y dos dimensiones las cuales son:

- El valor total de la matriz EFI sobre el eje x (2.1725)
- El valor total de la matriz EFE sobre el eje y (2.8475)

Realizando el procedimiento adecuado para los resultados obtenidos en la cooperativa TRANSTIBANA O.C. se concluyó:

Figura 10. Matriz IE



Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

⁶⁹ FRED R. David. Op. Cit. p. 198.

La cooperativa debe aplicar estrategias para mantener y conservar lo que ha logrado hasta el momento. Estas estrategias incluyen penetración en el mercado, lo cual se puede lograr a través de la contratación de servicios de transporte en los diferentes municipios en los cuales no se ha presentado propuestas para tal fin.

También se puede lograr a través del desarrollo de productos y servicios lo cual se basa en el aumento de ventas por medio del mejoramiento o modificación de los servicios actuales; es decir, la cooperativa puede mejorar sus ingresos a través del servicio de transporte mixto o de carga.

11.2.2. Matriz DOFA

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear estrategias de acuerdo a la información suministrada por el diagnóstico interno y externo.

Tabla 17. Matriz DOFA

Matriz DOFA TRANSTIBANA O.C.	Oportunidades	Amenazas
	O1. Salario Mínimo	A1. Inflación
	O2. Tasas de Interés	A2. Dólar
	O3. Población	
	O4. Ubicación Geográfica	A3. Precio de los Combustibles
	O5. Perfil de los Usuarios	A4. Competencia Actual
	O6. Contratación Pública	A5. Competencia Desleal
	O7. Régimen Tributario	A6. Nuevas Empresas
	O8. Código Nacional de Tránsito	A7. Seguridad Vial
	O9. Ley de Bancarización	A8. Decreto 348 de 2015
	O10. Tecnología en el Parque Automotor	A9. Decreto 1079 de 2015
	O11. Tecnología de la Información	A10. Infraestructura Vial

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. Planeación	Lograr asociar a los prestadores del servicio de los diferentes municipios	Diseñar e Implementar el Plan Estratégico de Seguridad Vial y un Sistema de Gestión Integral
D2. Organización		
D3. Motivación	Desarrollo de sistemas informáticos para el manejo de toda la información de la cooperativa	
D4. Factor Humano		
D5. Evaluación y Control		
D6. Análisis de Clientes	Diseñar e Implementar un Plan Estratégico de Marketing	
D7. Publicidad y Promoción		
D8. Establecimiento de Precios		
D9. Servicios Ofrecidos	Aumentar el parque automotor de la cooperativa	Desarrollo de sistemas de control de costos y gastos administrativos y operativos
D10. Planta Física		
D11. Parque Automotor		
D12. Control de Costos y Gastos		
D13. Utilización de Información		
D14. Utilización de Herramientas de Apoyo		
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Investigación de Mercados	Desarrollo de Nuevas alternativas de Transporte Terrestre	Desarrollo de actividades conexas con el transporte (suministro de repuestos y autopartes,
F2. Análisis de Oportunidades		
F3. Ingresos		

F4. Liquidez	Desarrollar Nuevas Actividades Económicas (Transformación de Alimentos)	servicio de mantenimiento, estación de servicio)
F5. Rentabilidad		Alianzas estratégicas con otras empresas
F6. Nivel de Endeudamiento		
F7. Experiencia		
F8. Estar Bien En la parte legal		

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Las estrategias que resultaron después de comparar los factores internos y externos de la cooperativa TRANSTIBANA O.C. fueron:

11.2.2.1. Estrategias DO

- ✓ **Estrategia 1. Mejorar y aumentar el parque automotor de la cooperativa:** contar con nuevos y mejores vehículos al servicio de la cooperativa permite ampliar el radio de acción de la organización, tener una mejor imagen y ser competitivos en el mercado local, ya que las exigencias del mercado son tales que están obligando a través de la competencia, los decretos gubernamentales y los requisitos de la contratación pública a contar con vehículos que garanticen el confort y la seguridad de los pasajeros mientras se es eficiente en el control de costos y el impacto ambiental.
- ✓ **Estrategia 2. Desarrollo de sistemas informáticos para el manejo de toda la información de la cooperativa:** contar con información en medio magnético le permite a la cooperativa ser más eficiente en la prestación del servicio, contar con información real en cualquier momento y en cualquier lugar, tener copias de seguridad para evitar pérdidas o daños en la información de la organización.
A su vez, tener sistemas informáticos para el manejo de la información permite tomar decisiones basadas en el entorno real de cooperativa y no en criterios personales de sus funcionarios.

De igual forma, la información a través de medios digitales evita el uso de libros contables, documentos, cuadernos y demás elementos que de una u otra forma entorpecen las actividades desarrolladas y generan sobrecostos.

- ✓ **Estrategia 3. Diseñar e Implementar un plan Estratégico de Marketing.** Conocer las necesidades y expectativas de los clientes permite mejorar los servicios existentes y a su vez diseñar nuevos servicios que se adapten a la realidad que se vive, los cuales a través de buenos sistemas de publicidad y promoción pueden impactar positivamente a la comunidad quienes basados en la calidad y buenos precios ofrecidos van a elevar la demanda y fidelización hacia la cooperativa y sus servicios.

- ✓ **Estrategia 4. Lograr asociar a los prestadores del servicio de los diferentes municipios:** si los directivos de la cooperativa extienden la invitación a los prestadores del servicio de transporte escolar de los diferentes municipios para que se asocien a la organización, no solo se incrementara el número de asociados, sino que el patrimonio de la cooperativa aumenta proporcionalmente al número que se asocien, permitiendo que la cooperativa pueda cumplir con los requisitos expuestos en decretos como el 348 de 2015 y el 1079 de 2015.
Así mismo, de una u otra forma se garantizará la adjudicación a la cooperativa de contratos futuros que puedan desarrollar dichas alcaldías ya que, los mandatarios por favorecer a su gente van a darle mayor prioridad a las empresas que trabajen y tengan en cuenta a los mismos.

11.2.2.2. Estrategias DA.

- ✓ **Estrategia 5. Diseño de campañas publicitarias que den a conocer a la cooperativa:** dentro de un mercado cada vez más saturado, es necesario que la comunidad en general conozca los servicios ofrecidos por la cooperativa, ya que al informar sobre todo lo que se realiza se puede atraer más clientes los cuales de una u otra forma ayudan a mejorar los resultados financieros de la organización, mientras se incrementa la participación de TRANSTIBANA O.C. en el mercado local.

- ✓ **Estrategia 6. Diseñar e Implementar el Plan Estratégico de Seguridad Vial y un Sistema de Gestión Integral:** con el Plan Estratégico de

Seguridad Vial no solo se cumple con un requisito legal que está próximo a vencerse, sino que además se puede garantizar la prestación de un servicio oportuno, seguro y de calidad lo cual inmediatamente se convierte en una buena base para desarrollar los sistemas de gestión como el de calidad, medio ambiente y seguridad ocupacional que le permite a la cooperativa ser más eficiente en el control de costos y prestación del servicio, lo cual garantiza el cumplimiento y satisfacción en los requisitos de los clientes. A su vez, un sistema de gestión integral bien desarrollado puede ser certificado por los organismos competentes, permitiendo que la cooperativa pueda participar en las diferentes convocatorias que se realizan en los municipios de la región, los cuales ya están empezando a exigir este tipo de certificaciones para poder contratar el servicio.

- ✓ **Estrategia 7. Desarrollo de sistemas de control de costos y gastos administrativos y operativos:** al controlar todos los egresos de la cooperativa se puede ofrecer un servicio de calidad con bajos precios, es decir, se puede competir en un mercado que día a día está más condicionado por los bajos precios y la alta calidad en los servicios prestados. Además, un buen control de costos y gastos ayuda a generar mejores excedentes en los resultados financieros de cada año, los cuales se pueden utilizar brindar beneficios (capacitaciones, actividades de integración y recreación, descuentos) a los asociados de la cooperativa.

11.2.2.3. Estrategias FO

- ✓ **Estrategia 8. Desarrollo de Nuevas alternativas de Transporte Terrestre:** TRANSTIBANA O.C. no se puede quedar estancada en la prestación de los mismos servicios; es decir, debe conservar y mejorar los servicios que ofrece en la actualidad, pero a su vez debe aprovechar su experiencia y posición legal para hacer crecer el portafolio de servicios en lo referente a nuevas modalidades de transporte terrestre. Estas nuevas modalidades son el transporte mixto y el de carga, ya que la región ofrece una buena demanda de estos servicios.
- ✓ **Estrategia 9. Desarrollar Nuevas Actividades Económicas (Transformación de Alimentos):** con la buena capacidad financiera con la que goza TRANSTIBANA O.C. puede acceder a créditos bancarios con

buenas tasas de interés, lo cual se puede aprovechar para desarrollar nuevas actividades económicas que en la actualidad ya se incluyen dentro de la razón social de la cooperativa (Matricula Mercantil de la Cámara de Comercio) y las cuales aún no han sido explotadas por la organización y en general por la región donde se encuentra ubicada la cooperativa.

Una de estas actividades económicas es tomar en concesión la planta de beneficio animal del municipio, la cual se encuentra incluida dentro del plan de racionalización de plantas del departamento pero que necesita de ciertas inversiones para poder cumplir con el Decreto 1500 de 2007 en el que el INVIMA como entidad reguladora da plazo máximo hasta el 7 de agosto del presente año para cumplir con todas las exigencias.

11.2.2.4. Estrategias FA.

- ✓ **Estrategia 10. Desarrollo de actividades conexas con el transporte (suministro de repuestos y autopartes, servicio de mantenimiento, estación de servicio):** El incremento en el dólar ha generado altos costos en suministros y repuestos para vehículos. Esta situación desencadena elevados costos en reparaciones y mantenimientos que requiere los vehículos. Sumado a ello, los precios del combustible en la región son unos de los más altos del país, lo cual eleva de forma drástica el precio de los servicios ofrecidos.

Es por ello que, si la cooperativa puede ofrecer estos servicios, los asociados y vinculados a la misma se van a beneficiar porque van a obtener precios en suministros, repuestos y combustibles más económicos que los que ofrece la región. Esta situación se reflejaría en precios más baratos en el servicio de transporte, lo cual permitiría tener una ventaja respecto a las demás empresas que se dedican a estas mismas actividades.

- ✓ **Estrategia 11. Alianzas estratégicas con otras empresas:** la cantidad de vehículos que necesita la cooperativa para poder prestar sus servicios en los diferentes municipios es superior a la cantidad de vehículos de los que dispone según la capacidad transportadora que le ha habilitado el Ministerio de Transporte.

Es por ello que se deben crear alianzas estratégicas con otras empresas de tal forma que se pueda cumplir con los contratos celebrados. Estas alianzas ayudan a crear un sistema de convivencia más armonioso en el cual las empresas rivales pueden sacar provecho. Finalmente, estas alianzas pueden generar nuevas oportunidades de desarrollo de tal manera que a través de un beneficio indirecto se obtengan más clientes, más amigos, más aliados, más apoyos y más posibilidades para todos.

11.2.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores para TRANSTIBANA O.C. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo, la matriz DOFA y la matriz IE; las cuales han sido desarrolladas en la parte inicial del estudio.

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.⁷⁰

Luego de evaluar y ordenar las estrategias que pueden mejorar el entorno de la cooperativa TRANSTIBANA O.C. se encontró que lo más importante para la cooperativa es realizar esfuerzos para incrementar el número de asociados de la organización a través de los prestadores del servicio en los diferentes municipios (Tabla 18)

⁷⁰ FRED R. David. Op. Cit. p. 216.

Tabla 18. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

FACTORES CLAVE	VALOR	ESTRATEGIAS																					
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11	
Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Salario Mínimo	0,0375	4	0,15	3	0,11	3	0,11	4	0,15	2	0,08	3	0,11	3	0,11	4	0,15	4	0,15	4	0,15	3	0,11
Tasas de Interés	0,0625	4	0,25	2	0,13	3	0,19	4	0,25	1	0,06	2	0,13	3	0,19	4	0,25	4	0,25	4	0,25	4	0,25
Desempleo	0,0375	4	0,15	2	0,08	1	0,04	3	0,11	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,11	3	0,11	3	0,11	2	0,08
Producción	0,0125	3	0,04	1	0,01	1	0,01	3	0,04	1	0,01	2	0,03	1	0,01	4	0,05	4	0,05	4	0,05	2	0,03
Población	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Ubicación Geográfica	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Perfil de los Usuarios	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Contratación Pública	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Régimen Tributario	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Código Nacional de Transito	0,015	3	0,05	2	0,03	1	0,02	2	0,03	2	0,03	3	0,05	1	0,02	2	0,03	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Decreto 3366 de 2003	0,015	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,05	2	0,03	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Ley de Bancarización de Pagos	0,0225	2	0,05	3	0,07	2	0,05	3	0,07	2	0,05	3	0,07	2	0,05	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02

Tecnología en el Parque Automotor	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Tecnología en la Información	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Amenazas																							
Inflación	0,0125	2	0,03	3	0,04	2	0,03	1	0,01	2	0,03	2	0,03	2	0,03	2	0,03	2	0,03	2	0,03	1	0,01
Dólar	0,0375	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,11	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,15	4	0,15	2	0,08
Precio de los Combustibles	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2
Competencia Actual	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	1	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Competencia Desleal	0,045	3	0,14	3	0,14	3	0,14	4	0,18	4	0,18	1	0,05	2	0,09	2	0,09	4	0,18	4	0,18	4	0,18
Nuevas empresas Entrantes	0,045	3	0,14	3	0,14	3	0,14	4	0,18	4	0,18	1	0,05	2	0,09	2	0,09	4	0,18	4	0,18	4	0,18
Seguridad Vial	0,0625	4	0,25	2	0,13	2	0,13	2	0,13	3	0,19	4	0,25	3	0,19	4	0,25	2	0,13	3	0,19	3	0,19
Ingreso Per cápita	0,0375	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,11	1	0,04
Decretos 348 y 1079 de 2015	0,0375	4	0,15	3	0,11	3	0,11	4	0,15	1	0,04	4	0,15	4	0,15	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Infraestructura vial	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
SUBTOTAL	1		2,95		2,16		2,46		2,9		2,62		2,33		2,38		2,93		2,98		3,35		3,02
Fortalezas																							
Investigación de Mercados	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	2	0,06

Análisis de Oportunidades	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Experiencia	0,025	3	0,08	3	0,08	4	0,1	4	0,1	1	0,03	4	0,1	3	0,08	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05
Estar Bien en la Parte Legal	0,025	3	0,08	3	0,08	3	0,08	4	0,1	3	0,08	4	0,1	3	0,08	4	0,1	2	0,05	2	0,05	4	0,1
Ingresos	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Liquidez	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Nivel de Endeudamiento	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	2	0,08
Rentabilidad	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Debilidades																							
Planeación	0,0625	3	0,19	3	0,19	3	0,19	4	0,25	3	0,19	4	0,25	3	0,19	3	0,19	2	0,13	4	0,25	2	0,13
Organización	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Motivación	0,0375	3	0,11	3	0,11	3	0,11	4	0,15	3	0,11	3	0,11	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,11	2	0,08
Factor Humano	0,0625	3	0,19	3	0,19	3	0,19	4	0,25	2	0,13	4	0,25	3	0,19	3	0,19	3	0,19	4	0,25	2	0,13
Evaluación y Control	0,0375	2	0,08	3	0,11	3	0,11	2	0,08	2	0,08	4	0,15	4	0,15	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Análisis de Clientes	0,0225	3	0,07	3	0,07	4	0,09	3	0,07	4	0,09	3	0,07	2	0,05	2	0,05	2	0,05	3	0,07	3	0,07
Publicidad y Promoción	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Establecimiento de Precios	0,015	2	0,03	3	0,05	4	0,06	4	0,06	1	0,02	2	0,03	3	0,05	2	0,03	2	0,03	2	0,03	2	0,03
Responsabilidad Social	0,0225	3	0,07	3	0,07	4	0,09	4	0,09	3	0,07	3	0,07	1	0,02	1	0,02	2	0,05	2	0,05	1	0,02
Servicios Ofrecidos	0,025	4	0,1	3	0,08	3	0,08	4	0,1	3	0,08	4	0,1	4	0,1	4	0,1	2	0,05	4	0,1	2	0,05
Planta Física	0,0375	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,11	1	0,04	3	0,11	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04

Parque Automotor	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Sistematización y Tecnología	0,0375	2	0,08	4	0,15	4	0,15	3	0,11	2	0,08	4	0,15	4	0,15	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Personal	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Egresos	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09
Utilización de Información	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18	4	0,36	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Utilización de Herramientas de Apoyo	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
SUBTOTAL	1		2,56		3,02		3,11		3,52		2,38		3,53		2,99		2,51		2,42		2,89		2,26
TOTAL			5,51		5,18		5,57		6,42		5		5,86		5,37		5,44		5,4		6,24		5,29

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

PA = Puntaje del Grado de Atracción. PTA = Puntaje Total del Grado de Atracción
 1 = Sin Atractivo 2= Algo Atractivo 3= Mas o menos atractivo 4= Muy Atractivo

11.2.4. Opciones Estratégicas.

Son el marco de acción que la cooperativa debe seguir para hacer frente a todos los problemas y necesidades que en la actualidad se están presentando.

Sin embargo, por falta de recursos la cooperativa no puede desarrollar de manera inmediata todas las estrategias que se proponen; por ello, en el momento la organización debe centrarse en solo un número limitado de estrategias y a medida que vaya ir creciendo debe ir evaluando e implementado las otras estrategias.

Con la información suministrada por la matriz de planeación estratégica cuantitativa, se han seleccionado las tres mejores estrategias en las cuales se deben centrar todos los esfuerzos de la cooperativa en estos momentos.

11.2.4.1. Incrementar el número de asociados de la cooperativa.

Las Cooperativas son empresas económicas de interés social y de administración democrática, por lo tanto, la propiedad de la empresa es colectiva y el mínimo de personas que la puede conformar es de 20.⁷¹

Por ello, incrementar el número de asociados de TRANSTIBANA O.C. es una necesidad que se debe solucionar rápidamente porque se está trabajando casi con el mínimo permitido (22 asociados), y de seguir así muy probablemente la cooperativa puede liquidarse si en algún momento se retiran 3 o más personas.

De ahí que, los directivos de la cooperativa piensan que las personas prestadoras del servicio son clave para el desarrollo y crecimiento de la organización ya que, no solo se incrementaría el número de asociados, sino que a su vez crecería el parque automotor de la cooperativa, el patrimonio y de alguna forma se garantizaría la continuidad de los contratos en los diferentes municipios.

⁷¹ Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Características de una Cooperativa*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/node/66197> [Consultado: Abril 2016]

11.2.4.2. Desarrollo de actividades relacionadas con el transporte.

En la actualidad existen más de 90 vehículos que prestan sus servicios a nombre de TRANSTIBANA O.C., todos estos vehículos necesitan de suministros y mantenimientos para poder desempeñar las actividades que se les ha encomendado. Por ello, si la cooperativa desarrolla actividades como el suministro de autopartes y repuestos, servicios de reparación, mantenimiento, lavado y engrase o una estación de servicio, ya tiene una demanda base que puede utilizar para impulsar estas nuevas actividades.

Estos nuevos servicios servirían como beneficio para los asociados y vinculados de la cooperativa a quienes se les ofrecería precios más bajos respecto a los que se manejarían para el público en general.

11.2.4.3. Diseño e implementación del Plan Estratégico de Seguridad Vial y el Sistema de Gestión Integrado.

Seguir una estrategia de diseñar e implementar el Plan Estratégico de Seguridad Vial permite no solo cumplir con un requisito legal, sino que a su vez permite proyectar a la cooperativa hacia una mejora continua de sus procesos y servicios en los cuales los requisitos de los clientes se logren cumplir a través del desarrollo de los más altos estándares establecidos.

De igual forma, el PESV permite tener una gran base para desarrollar un sistema de gestión integrado que ayuda a mejorar todos los procesos y servicios de la cooperativa, sin embargo, para desarrollar tal estrategia se necesita la existencia de manuales de funciones y procedimientos, reglamento interno, un direccionamiento eficiente y un buen programa de mantenimiento para los vehículos y las instalaciones de la cooperativa.

Esta estrategia es fundamental porque permite que la cooperativa sea más eficiente en el uso de sus recursos y el desarrollo de sus actividades, permitiéndole lograr una buena ventaja competitiva ya que muy pocas empresas de la región han implementado estos sistemas.

11.2.5. Objetivos.

TRASNTIBANA O.C. no tiene definidos los objetivos corporativos a través de los cuales establezca los resultados que quiere obtener en un determinado periodo de tiempo.

11.2.5.1. Objetivos de incrementar el número de asociados.

- Aumentar anualmente el número de asociados de la cooperativa en por lo menos un 20%
- Crear mínimo dos nuevos beneficios para los asociados de la cooperativa antes del 31 de Diciembre de 2017.
- Tener un patrimonio igual o superior al exigido por la ley (500 SMLMV).
- Contratar el servicio de transporte en por lo menos el mismo número de municipios respecto al año inmediatamente anterior.

11.2.5.2. Objetivos de desarrollar nuevas actividades.

- Incrementar en por lo menos uno el número de servicios ofrecidos por la cooperativa.
- Alcanzar para 2017 una rentabilidad mínima sobre el patrimonio del 30% y un margen neto de utilidad superior al 5%.
- Involucrar a los asociados de la cooperativa en las actividades desarrolladas por la misma.

11.2.5.3. Objetivos de diseñar e implementar un sistema de gestión integrado.

- Mantener en cero el total de accidentes generados por personal o vehículos al servicio de la cooperativa.
- Reducir los costos y gastos (egresos) de la cooperativa en un 10% durante el presente año.

- Aumentar la satisfacción de los stakeholders.
- Incrementar el número de personas motivadas (empleados, asociados y vinculados) a trabajar en pro de la cooperativa.
- Mejorar la eficiencia y eficacia del personal de la cooperativa.

11.2.6. Metas.

Para poder cumplir con los objetivos trazados, se deben establecer unas metas que permitan tener mayor claridad sobre las acciones que debe seguir la cooperativa para lograr todo lo que se ha propuesto.

11.2.6.1. Metas para incrementar el número de asociados.

- ❖ Identificar plenamente a cada uno de los prestadores del servicio de transporte escolar en los diferentes municipios antes de Julio del presente año.
- ❖ Establecer en la próxima reunión del consejo de administración las formas de pago flexibles para el proceso de admisión de los nuevos asociados.
- ❖ Determinar cuáles son los beneficios reales que obtiene un asociado de la cooperativa.
- ❖ Reglamentar antes del fin de año nuevos beneficios para los asociados antiguos y entrantes.
- ❖ Consolidar un documento con los requisitos legales y económicos para poder pertenecer a la cooperativa antes de Julio del 2016.
- ❖ Diseñar un formato para el registro y admisión de los nuevos asociados.
- ❖ Reunir, informar e invitar a los prestadores del servicio de los diferentes municipios en el segundo semestre del 2016 para que conozcan sobre la cooperativa y se asocien a la misma.
- ❖ Ayudar en el último trimestre del año a los nuevos asociados en el proceso de admisión a la cooperativa.
- ❖ Crear en el primer trimestre del 2017 un cronograma de reuniones de asamblea general para presentar a los nuevos asociados y para discutir temas de interés de la cooperativa.

- ❖ Motivar en cada asamblea general a todos los asociados para que pertenezcan a los órganos de administración y control de la cooperativa.
- ❖ Controlar el pago oportuno de las obligaciones financieras contraídas por los nuevos asociados con la organización.
- ❖ Monitorear en el 2017 los beneficios obtenidos entre la admisión de los prestadores del servicio y los contratos existentes en los diferentes municipios.
- ❖ Invitar a todos los asociados para que incrementen su participación en el aporte a capital social.

11.2.6.2. Metas para desarrollar nuevas actividades.

- ❖ Realizar en el segundo semestre del presente año un estudio de mercados sobre la viabilidad de adelantar un proyecto de suministro de autopartes y repuestos o un taller de mecánica general o una estación de servicio.
- ❖ Evaluar y seleccionar la mejor alternativa para el desarrollo de la nueva actividad antes de finalizar el presente año.
- ❖ Comunicar a la asamblea general los resultados del estudio y la decisión que se ha tomado.
- ❖ Realizar un convenio en el primer trimestre del 2017 con una entidad financiera buscando la obtención de un crédito para financiar el nuevo proyecto.
- ❖ Seleccionar y adquirir el lugar donde se ha de prestar los nuevos servicios.
- ❖ Realizar en el primer trimestre de 2017 las cotizaciones necesarias para la adecuación del lugar y para la adquisición de los maquinas, equipos, y productos que se requieran para el desarrollo de la nueva actividad.
- ❖ Preguntar a todos los asociados si están interesados o no en ayudar a desarrollar la nueva actividad y cuál sería su aporte en trabajo.
- ❖ Seleccionar el personal que ha de estar a cargo de la nueva actividad e indicarles sus deberes y recompensas.
- ❖ Entrar en funcionamiento por más tardar a mitad de año del 2017.
- ❖ Monitorear los niveles de ventas según las proyecciones realizadas en el estudio de mercados.
- ❖ Al final del año 2017 evaluar los resultados y comparar si se han alcanzado las metas de rentabilidad y utilidad esperadas.

11.2.6.3. Metas para implementar un sistema de gestión integrado.

- ❖ Diseñar y radicar el Plan Estratégico de Seguridad Vial antes del último día hábil de Junio de 2016.
- ❖ Comunicar a los asociados y vinculados sobre la existencia del Plan Estratégico de Seguridad Vial.
- ❖ Implementar dicho plan antes de los tres meses siguientes a su radicación ante la Superintendencia de Puertos y Transportes.
- ❖ Identificar lo antes posible la necesidad de implementar un sistema de gestión integrado.
- ❖ Contratar antes de mitad del presente año los servicios de asesoría para el diseño e implementación del sistema de gestión integrado.
- ❖ Concientizar al personal de la cooperativa sobre las necesidades existentes y las ventajas de implementar un sistema de gestión integrado.
- ❖ Establecer en un periodo de tiempo no mayor a 4 meses las funciones y responsabilidades de cada persona al interior de la cooperativa, así como la forma correcta de realizar cada función (Manual de Funciones y Procedimientos).
- ❖ Elaborar un reglamento interno para la cooperativa.
- ❖ Documentar antes del último trimestre del año todos los procesos y actividades desarrollados por la cooperativa.
- ❖ Identificar todos los puntos de mejora de la cooperativa.
- ❖ Capacitar frecuentemente al personal de la cooperativa.
- ❖ Implementar en este año el sistema de gestión integral para la cooperativa.
- ❖ Contrastar los resultados obtenidos con los resultados esperados del sistema de gestión integral.
- ❖ Certificar en el primer trimestre de 2017 el sistema de gestión integrado.
- ❖ Mantener y mejorar el sistema de gestión de la cooperativa.

11.2.7. Políticas.

Las políticas son directrices, métodos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas.⁷²

⁷² FRED R. David. Op. Cit. p. 240.

11.2.7.1. Políticas para incrementar el número de asociados.

- ✓ Los principios e intereses planteados por la filosofía cooperativa priman por encima de cualquier interés personal.
- ✓ TRANSTIBANA O.C. tiene sus puertas abiertas para personas de cualquier raza, sexo, color de piel, religión, costumbres, etc.
- ✓ Los miembros de la cooperativa son personas (naturales y jurídicas) cuyas actividades económicas están desarrolladas dentro del marco legal.
- ✓ Todos los asociados de la cooperativa tienen los mismos derechos y deberes.
- ✓ La mayor prioridad de TRANSTIBANA O.C. son sus asociados, familias y necesidades.
- ✓ En empleo siempre serán primero los asociados, luego los vinculados y finalmente las personas externas a la cooperativa.

11.2.7.2. Políticas para el desarrollo de nuevas actividades.

- ✓ TRANSTIBANA O.C. realiza investigación de mercados para el aprovechamiento de nuevas oportunidades.
- ✓ Todas las actividades desarrolladas por la cooperativa están enmarcadas dentro de los términos legales.
- ✓ TRANSTIBANA O.C. escucha y analiza las propuestas de sus asociados.
- ✓ Toda oportunidad que genere beneficios para los asociados y empleados será aprovechada por la cooperativa.
- ✓ La última decisión la tiene la asamblea general quienes son el máximo organismo de la cooperativa.
- ✓ TRANSTIBANA O.C. siempre mantendrá una base financiera sólida que permita aprovechar cualquier oportunidad que se presente.
- ✓ Todas las actividades desarrolladas por la cooperativa están alineadas dentro de los aspectos sociales, legales, ambientales y culturales que se han establecido en la región.

11.2.7.3. Políticas para un Sistema de Gestión Integrado.

- ✓ El parque automotor de la cooperativa cumple con los estándares exigidos por el gobierno nacional.
- ✓ Los vehículos e instalaciones de la cooperativa son seguros y eficientes para la prestación del servicio requerido.
- ✓ Los directivos de la cooperativa siempre apoyan los cambios que van en pro de la cooperativa.
- ✓ El personal de TRANSTIBANA O.C. cuenta con la capacitación y calificación adecuada para desempeñar sus cargos.
- ✓ Los controles en todas las áreas de la organización son el eje fundamental del mejoramiento de la cooperativa.
- ✓ TRANSTIBANA O.C. cuenta con manuales de funciones y procedimientos actualizados.
- ✓ El mayor patrimonio de la cooperativa es sus clientes, por ello la satisfacción de sus necesidades es el centro de todos los esfuerzos realizados.
- ✓ El motor principal de todos los esfuerzos realizados por TRANSTIBANA O.C. es el mejoramiento continuo de sus procesos y servicios.

11.2.8. Plan de Acción.

En el plan de acción se prioriza las actividades más importantes que debe seguir la cooperativa en busca de cumplir con sus objetivos principales. Así mismo, se señalan las fechas, recursos y responsables para la ejecución de cada actividad descrita.

Tabla 19. Plan de Acción.

N°	Objetivos	Estrategias	Metas	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Recursos	Responsables	Indicador
1	Aumentar anualmente el número de asociados de la cooperativa en por lo menos un 20%	Incrementar el número de asociados de la cooperativa.	Identificar plenamente a cada uno de los prestadores del servicio de transporte escolar en los diferentes municipios antes de Julio del presente año.	may-16	jun-16	Información, Tiempo, Comunicación	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia	Crecimiento y Sostenibilidad de la Base de Asociados
			Establecer en la próxima reunión del consejo de administración las formas de pago flexibles para el proceso de admisión de los nuevos asociados.	may-16	may-16	Información, Tiempo	Consejo de Administración	
			Consolidar un documento con los requisitos legales y económicos para poder pertenecer a la cooperativa antes de Julio del 2016.	may-16	jun-16	Información, Tiempo	Consejo de Administración	
			Diseñar un formato para el registro y admisión de los nuevos asociados.	may-16	jun-16	Información, Tiempo	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia	
			Reunir, informar e invitar a los	jul-16	nov-16	Información, Tiempo, Lugar,	Comisión Delegada	

			prestadores del servicio de los diferentes municipios en el segundo semestre del 2016 para que conozcan sobre la cooperativa y se asocien a la misma.			Dinero (\$350.000), Herramientas de Apoyo, Comunicación		
			Ayudar a los nuevos asociados en el proceso de admisión a la cooperativa.	jul-16		Información, Tiempo, Comunicación	Tesorera – Secretaria	
			Crear en el primer trimestre del 2017 un cronograma de reuniones de asamblea general para presentar a los nuevos asociados y para discutir temas de interés de la cooperativa.	ene-17	mar-17	Información, Tiempo, Comunicación	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia	
			Motivar en cada asamblea general a todos los asociados para que pertenezcan a los órganos de administración y control de la cooperativa.	may-16		Información, Tiempo, Herramientas de Apoyo, Comunicación	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Asociados	

2	Crear mínimo dos nuevos beneficios para los asociados de la cooperativa antes del 31 de Diciembre de 2017.		Determinar cuáles son los beneficios reales que obtiene un asociado de la cooperativa.	may-16	jun-16	Información, Tiempo	Consejo de Administración	Efectividad del Portafolio
			Reglamentar antes del fin de año nuevos beneficios para los asociados antiguos y entrantes.	may-16	dic-16	Información, Tiempo	Asamblea General	
3	Tener un patrimonio igual o superior al exigido por la ley (500 SMLMV).		Controlar el pago oportuno de las obligaciones financieras contraídas por los nuevos asociados con la organización.	jul-16		Información, Tiempo, Herramientas de Apoyo, Comunicación	Junta de Vigilancia	Crecimiento y solidez financiera
			Invitar a todos los asociados para que incrementen su participación en el aporte a capital social.	may-16		Información, Comunicación	Contadora, Revisora Fiscal	
4	Contratar el servicio de transporte en por lo menos el mismo número de municipios respecto al año inmediatamente anterior.		Monitorear en el 2017 los beneficios obtenidos entre la admisión de los prestadores del servicio y los contratos existentes en los diferentes municipios.	feb-16	nov-17	Información, Herramientas de Apoyo, Comunicación	Consejo de Administración, Revisora Fiscal, Junta de Vigilancia	Control de Gestión
5	Incrementar en por menos uno el número de	Desarrollo de actividades relacionadas	Realizar en el segundo semestre del presente año un	jul-16	nov-16	Información, Tiempo, Dinero (\$4.000.000),	Asesores Externos	Efectividad del Portafolio

servicios ofrecidos por la cooperativa.	con el transporte.	estudio de mercados sobre la viabilidad de adelantar un proyecto de suministro de autopartes y repuestos o un taller de mecánica general o una estación de servicio.			Personal		
		Evaluar y seleccionar la mejor alternativa para el desarrollo de la nueva actividad antes de finalizar el presente año.	nov-16	dic-16	Información, Tiempo, Herramientas de Apoyo	Consejo de Administración	
		Comunicar a la asamblea general los resultados del estudio y la decisión que se ha tomado.	mar-17	mar-17	Información, Tiempo, Herramientas de Apoyo, Comunicación	Consejo de Administración	
		Realizar un convenio en el primer trimestre del 2017 con una entidad financiera buscando la obtención de un crédito para financiar el nuevo proyecto.	ene-17	mar-17	Información, Tiempo, Gestión	Gerente	Control de Gestión

			Seleccionar y adquirir el lugar donde se ha de prestar los nuevos servicios.	ene-17	mar-17	Información, Dinero (valor del local, lote, ...; > \$15.000.000)	Gerente, Consejo de Administración	
			Realizar en el primer trimestre de 2017 las cotizaciones necesarias para la adecuación del lugar y para la adquisición de los maquinas, equipos, y productos que se requieran para el desarrollo de la nueva actividad.	ene-17	mar-17	Información, Tiempo, Dinero (\$500.000)	Gerente	
			Entrar en funcionamiento por más tardar a mitad de año del 2017.	mar-17	jun-17	Información, Tiempo, Dinero (> \$50.000.000), Personal, Herramientas de Apoyo	Personal Seleccionado	
6	Alcanzar para 2017 una rentabilidad mínima sobre el patrimonio del 30% y un margen neto de utilidad superior al 5%.		Monitorear los niveles de ventas según las proyecciones realizadas en el estudio de mercados.	jun-17	dic-17	Información, Herramientas de Apoyo, Comunicación	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Contadora, Revisora Fiscal, Personal Seleccionado	Crecimiento y solidez financiera
			Al final del año 2017 evaluar los resultados y comparar si se han alcanzado las metas	dic-17	dic-17	Información, Herramientas de Apoyo, Comunicación	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Contadora,	

			de rentabilidad y utilidad esperadas.				Revisora Fiscal	
7	Involucrar a los asociados de la cooperativa en las actividades desarrolladas por la misma.		Preguntar a todos los asociados si están interesados o no en ayudar a desarrollar la nueva actividad y cuál sería su aporte en trabajo.	ene-17	mar-17	Información, Comunicación	Tesorera - Secretaria	Control de Comunicación y Sentido de Pertenencia
			Seleccionar el personal que ha de estar a cargo de la nueva actividad e indicarles sus deberes y recompensas.	mar-17	jun-17	Información	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia	
8	Mantener en cero el total de accidentes generados por personal o vehículos al servicio de la cooperativa.	Plan Estratégico de Seguridad Vial y Sistema de Gestión Integrado.	Diseñar y radicar el Plan Estratégico de Seguridad Vial antes del último día hábil de Junio de 2016.		Jun-16	Información, Tiempo, Dinero (\$3.000.000) Personal, Herramientas de Apoyo	Gerente, Asesores Externos	Control de Gestión
			Comunicar a los asociados y vinculados sobre la existencia del Plan Estratégico de Seguridad Vial.	Jun-16	Jul-16	Información, Tiempo, Herramientas de Apoyo, Comunicación	Gerente, Consejo de Administración, Asesores Externos	

			Implementar dicho plan antes de los tres meses siguientes a su radicación ante la Superintendencia de Puertos y Transportes.	Jul-16	Sep-16	Información, Tiempo, Dinero (> \$6.000.000), Comunicación Personal Externo, Herramientas de Apoyo.	Gerente, Asociados, Vinculados, Propietarios de Vehículos, Empleados.	
9	Reducir los costos y gastos (egresos) de la cooperativa en un 10% durante el presente año.		Identificar lo antes posible la necesidad de implementar un sistema de gestión integrado.	may-16	may-16	Información, Tiempo, Personas	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia	Crecimiento y solidez financiera
			Contratar antes de mitad del presente año los servicios de asesoría para el diseño e implementación del sistema de gestión integrado.	may-16	jun-16	Información, Dinero (\$12.000.000)	Gerente	
			Concientizar al personal de la cooperativa sobre las necesidades existentes y las ventajas de implementar un sistema de gestión integrado.	jun-16	jul-16	Información, Lugar, Herramientas de Apoyo	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Revisora Fiscal, Asesores Externos	
			Mantener y mejorar el sistema de gestión de la cooperativa.	ene-17		Información, Personas, Tiempo	TRANSTIBANA O.C., Asesores Externos	

10	Aumentar la satisfacción de los stakeholders.		Implementar en este año el sistema de gestión integral para la cooperativa.	may-16	dic-16	Información, Tiempo, Dinero (> \$3.000.000), Personas	TRANSTIBANA O.C., Asesores Externos	Responsabilidad Social y Empresarial
			Contrastar los resultados obtenidos con los resultados esperados del sistema de gestión integral.	mar-17		Información, Tiempo, Herramientas de Apoyo	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Revisora Fiscal, Asesores Externos	
			Certificar en el primer trimestre de 2017 el sistema de gestión integrado.	ene-17	mar-17	Información, Tiempo, Dinero (> \$3.000.000), Personal, Herramientas de Apoyo	TRANSTIBANA O.C., Asesores Externos, Entidades Encargadas	
11	Incrementar el número de personas motivadas (empleados, asociados y vinculados) a trabajar en pro de la cooperativa.		Elaborar un reglamento interno para la cooperativa.	may-16	ago-16	Información, Tiempo, Personal, Herramientas de Apoyo	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia	Desarrollo Humano
			Capacitar frecuentemente al personal de la cooperativa.	jun-16		Información, Tiempo, Dinero (\$1.300.000 c/u), Personal, Herramientas de Apoyo	Asesores Externos	
12	Mejorar la eficiencia y eficacia del personal de la		Establecer en un periodo de tiempo no mayor a 4 meses las funciones y	may-16	ago-16	Información, Tiempo, Dinero (\$1.200.000) Personal,	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia	Eficiencia y Eficacia

	cooperativa.		responsabilidades de cada persona al interior de la cooperativa, así como la forma correcta de realizar cada función (Manual de Funciones y Procedimientos).			Herramientas de Apoyo		
			Documentar antes del último trimestre del año todos los procesos y actividades desarrollados por la cooperativa.	jun-16	sep-16	Información, Tiempo, Dinero, Personal (\$1.000.000), Herramientas de Apoyo	Gerente, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Tesorera, Revisora Fiscal, Asesores Externos	
			Identificar todos los puntos de mejora de la cooperativa.	jun-16	sep-16	Información, Tiempo	TRANSTIBANA O.C., Asesores Externos	

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Auto. 2016.

11.2.9. Indicadores de gestión.

Para poder evaluar y controlar la gestión realizada por los diferentes miembros de la organización, es necesario definir algunos indicadores de gestión en los cuales se relacionan las variables cualitativas y cuantitativas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices o series estadísticas.

Tabla 20. Indicadores de Gestión.

Indicador	Formula	Frecuencia	Rango de Aceptación
Crecimiento y Sostenibilidad en la Base de Asociados	$(\text{Asociados Nuevos} - \text{Asociados Retirados}) / \text{Total Asociados}$	Trimestralmente	Mayor a 0
	$\text{Asociados Retirados} / \text{Total Asociados}$	Trimestralmente	Menor al 10%
	$\text{Asociados Nuevos} / \text{Total Asociados}$	Trimestralmente	Mayor o Igual al 20%
Fidelización de los Vinculados	$\text{Total Desafiliados} / \text{Total Vinculados}$	Trimestralmente	Menor al 10%
	$(\text{Total Afiliaciones} - \text{Total Desafiliaciones}) / \text{Total Vinculados}$	Trimestralmente	Mayor o Igual a 0
	$\text{Total Re-Afiliaciones} / \text{Total Desafiliaciones}$	Trimestralmente	Mayor o Igual al 50%
Efectividad del Portafolio	$\text{Total Servicios Nuevos}$	Anualmente	Mayor o Igual a 1
	$\text{Total de Beneficios Para Asociados} - \text{Total de Beneficios Nuevos}$	Anualmente	Mayor o Igual a 1

Crecimiento y Solidez Financiera	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Mensualmente	Mayor a 1
	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)	Mensualmente	Mayor a \$1.00
	(Pasivo Total)/(Activo Total)	Mensualmente	Menor al 50%
	(Patrimonio) / (Activo Total)	Mensualmente	Mayor al 50%
	(Utilidad Operacional) / (Ventas)	Mensualmente	Mayor al 8%
	(Utilidad Neta) / (Ventas)	Mensualmente	Mayor o Igual al 5%
	(Utilidad Neta) / (Patrimonio)	Mensualmente	Mayor o Igual al 30%
	Patrimonio/Patrimonio Exigido por la Ley	Anualmente	Mayor a 1
	(Egresos Periodo Anterior - Egresos Periodo Actual) / Egresos Periodo Anterior	Mensualmente	Mayor o Igual al 10%
Control de Gestión	Contratos Celebrados en este año/Contratos Celebrados en el Año anterior	Anualmente	Mayor o Igual a 1
	Ingresos Por Convenios/Costos del Convenios	Mensualmente	Mayor o Igual al 10%
	Acciones Cumplidas/Acciones Proyectadas	Trimestralmente	Mayor al 80%

	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Aprobado	Anualmente	Mayor al 90%
Control de Comunicación y Sentido de Pertenencia	Asociados que Desarrollan actividades de la cooperativa/Total de Asociados	Mensualmente	Mayor a 80%
	Inversión Realizada/Inversión Presupuestada	Trimestralmente	Mayor a 90%
Responsabilidad Social y Empresarial	Inversión Promedio por asociado en actividades sociales/Ingresos de la cooperativa promedio por asociado	Semestralmente	Mayor al 1%
	Participación en Eventos del Sector Solidario/Total de Participación Proyectada	Semestralmente	Mayor a 50%
Desarrollo Humano	Horas de Capacitaciones Ejecutadas/Horas de Capacitaciones Proyectadas	Trimestralmente	Mayor a 80%
	Asociados Capacitados/Total Asociados	Trimestralmente	Mayor a 80%
	Vinculados Capacitados/Total Vinculados	Trimestralmente	Mayor a 80%

Eficiencia y Eficacia	Número de accidentes reportados	Trimestralmente	Igual a 0
	Número de Asociados Satisfechos/Total Asociados Encuestados	Trimestralmente	Mayor a 90%
	Total Clientes Satisfechos/Total Clientes Encuestados	Semestralmente	Mayor al 90%

Fuente: TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Con la medición de estos indicadores, TRANSTIBANA O.C. debe evaluar y controlar sus actividades e inversiones para evitar que buena parte de los problemas actuales se sigan presentando.

Para ello, es necesario que toda la organización se comprometa con el cambio y a través de las personas claves para la cooperativa se motive a los más desinteresados con el desarrollo de la misma. Esto solo se logra con tiempo, dedicación y algunos recursos de la misma cooperativa debe invertir para su propio desarrollo.

Finalmente, al comparar los resultados obtenidos en el cálculo o medición de los indicadores con los valores proyectados, es que TRANSTIBANA O.C. va a controlar su gestión y replantear acciones para el mejoramiento continuo de la organización y el bienestar de sus asociados, vinculados, empleados y comunidad en general.

12. CONCLUSIONES

- ✚ El proceso de planeación estratégica realizado para la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. permitió definir los lineamientos estratégicos fundamentales por medio de los cuales la cooperativa debe sumar y orientar esfuerzos para el crecimiento y desarrollo de la misma.
- ✚ Las mayores amenazas para la cooperativa son la competencia, el Decreto 348 de 2015, el Decreto 1079 de 2015 y la Implementación del Plan Estratégico de Seguridad Vial. Sin embargo, la región también ofrece oportunidades como la contratación pública y la innovación tecnológica, que al saberlas aprovechar se logra obtener buenos resultados para la cooperativa y todos los interesados en la misma.
- ✚ A nivel interno, las funciones de gerencia, mercadeo, servicio y sistemas de información presentan grandes falencias las cuales se pueden contrarrestar con la buena estructura financiera que hasta el momento ha mantenido la cooperativa, la experiencia de más de 9 años de funcionamiento y la legalidad en todos los documentos, procesos y servicios que tiene la organización.
- ✚ A través de las encuestas que se realizó, se encontró que la falta de compromiso y sentido de pertenencia de algunos asociados, la mala comunicación interna y la prevalencia de los intereses personales representan las mayores debilidades de la cooperativa, que hasta el momento la ha limitado en el desarrollo eficaz de todas sus operaciones.
- ✚ Se encontró que las estrategias más adecuadas que debe implementar la organización son la vinculación como asociados de todos los prestadores del servicio en los diferentes municipios, el desarrollo de actividades conexas con el transporte y el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integral.
- ✚ Con la ejecución de las estrategias propuestas, TRASNTIBANA O.C. puede mejorar su posición competitiva, mejorar su base de asociados, incrementar el patrimonio de la organización y en general mejorar toda la situación que le ha de permitir hacer frente a las amenazas más latentes para la cooperativa.

13.RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda dar a conocer la misión, visión, objetivos y estrategias a todos los asociados, vinculados y empleados para que se puedan integrar en el crecimiento y desarrollo de la cooperativa.
- ✓ Se invita a la cooperativa a realizar y ejecutar un cronograma de capacitaciones para los diversos actores que interactúan con la misma. Estas capacitaciones deben ser apropiadas según el grado de compromiso y responsabilidad de cada actor. Es aconsejable que se realicen con una frecuencia menor con la que se han ejecutado hasta la fecha.
- ✓ Se sugiere a la cooperativa implementar y ejecutar las estrategias y plan de acción establecido, con el fin de lograr el crecimiento esperado y la proyección como la organización que quiere llegar a ser.
- ✓ Se recomienda a la cooperativa diseñar los manuales de funciones y procedimientos que sean necesarios, con el fin de clarificar y mejorar cada una de las actividades que se realizan al interior de la misma.
- ✓ Es importante que la cooperativa cuente con un reglamento interno en el cual se especifiquen funciones, responsabilidades, horarios, prohibiciones, derechos, sanciones, exclusiones, retiros, etc. de tal forma que el actuar y el decir de cada integrante se ajuste a los lineamientos de la cooperativa y no al irrespeto y las malas prácticas empresariales.
- ✓ Se recomienda diseñar una escala salarial acorde con las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo ya que de esta forma se logra mayor motivación y compromiso de todos los empleados.
- ✓ Es necesario realizar un análisis de costo – beneficio en cada uno de los contratos que tiene actualmente la cooperativa, esto con el fin de determinar cuáles oportunidades son las que más le convienen a la cooperativa y evitar las pérdidas que se están presentando en algunos de ellos.

14. BIBLIOGRAFIA

Administración Moderna.

http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html [Consultado: septiembre 2015]

Alianza Cooperativa Internacional. ACI. <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>. [Consultado: Enero 2016]

Asociación Colombiana de Cooperativas. ASCOOP.

<http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/reseña-del-cooperativismo-en-Colombia> [Consultado: Enero 2016]

Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>. [Consultado: Marzo 2016]

Banco de la Republica. Bodega de Datos SERANKUA. Tasas de empleo y desempleo – Porcentaje de fuerza de Trabajo. [Consultado: Marzo 2016]

Banco de la Republica. Boletín de Indicadores Económicos. Colombia. Marzo de 2016. p. 4.

Banco de la Republica. www.banrep.gov.co/economia/pli/Seccion05.xls. [Consultado: Marzo 2016]

Banco de la Republica. <http://www.banrep.gov.co/es/indice-salarios>. [Consultado: Enero 2016]

Banco de la Republica. <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib> [Consultado: Marzo 2016]

Banco de la Republica. <http://www.banrep.gov.co/es/tmr>. [Consultado: Marzo 2016]

BUITRAGO VELANDIA, María. Teoría de la Estrategia y la Competitividad. Colombia: 2008.

CASTELLANOS N. José, CRUZ P. Mauricio. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2014, Volumen 1.

Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2011. Colombia. Febrero 2012.

Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2012. Colombia. Febrero 2013.

Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2013. Colombia. Febrero 2014.

Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2014. Colombia. Febrero 2015.

Confederación de Cooperativas de Colombia. CONFECOOP. Flash Confecomunica 2019: Excepción al tratamiento bajo NIFF de la cartera de créditos y de los aportes sociales en cooperativas. <http://www.confecoop.coop/index.php/confecomunica-2016>. [Consultado: Marzo 2016]

Confederación de Cooperativas de Colombia. CONFECOOP. Observatorio Cooperativo No. 4. Actualidad Económica e Incidencia en el Sector Cooperativo.

Confederación de Cooperativas de Colombia. CONFECOOP. Observatorio Cooperativo No. 11. Las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia. Bogotá. 2009.

Confederación de Cooperativas de Colombia. CONFECOOP. Observatorio Cooperativo No. 18. Las Cooperativas de Transporte en Colombia. Bogotá. 2010.

Constitución Política de Colombia.

Contabilidad y Finanzas. 2012. www.contabilidadyfinanzas.com/propositos-y-objetivos-en-el-direccionamiento-estrategico.html

Decreto 3366 de 2003.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización – DIRPEN. Caracterización Temática Transporte. Bogotá. 2011.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. Índice de Precios al Consumidor. Bogotá. Enero 2016.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. Series de Población <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion> [Consultado: Marzo 2016]

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. La tasa de desempleo en 2015 fue de 8,9%. La más baja de los últimos 15 años. Bogotá. Enero 2016.

Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales. DIAN. Régimen Tributario Especial Sector Cooperativo Colombiano.

DUQUE OLIVA, Edison Jair. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Manuales de Procesos y Procedimientos. 2007

Estatuto Tributario.

FERRER, Jesús. Metodología de la Investigación. 2010. <http://www.metodologia02.blogspot.com.co/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México. 2003. 9 ed.

GÓMEZ CEJIA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8 ed. 1997.

GOMEZ PINEDA, Oscar David. Régimen Jurídico del Transporte Terrestre en Colombia. Colombia. 2011. p. 13.

GUERRA. Pablo. La Discusión Salarial en el Cooperativismo. Programa de Economía Solidaria. Uruguay. 2008.

Instituto de Transito de Boyacá. ITBOY. <http://www.itboy.gov.co/index.php/13-roksprocket-mosaic/24-asamblea-de-boyaca-aprueba-ordenanza-que-garantiza-recursos-para-seguridad-vial-en-boyaca> [Consultado: Marzo 2016]

Ley 454 de 1998

Ley 769 de 2002.

Ley 79 de 1988.

Ley 1430 de 2010.

MARTINEZ. Ciro. Estadística y Muestreo. Bogotá. Mc Graw Hill. 1998.

Mediatrain. Cultura vial.

<http://www.culturavial.com/seguridad-vial/que-es-seguridad-vial.html> [Consultado: Marzo 2016]

MENDEZ, ALVAREZ, Carlos Eduardo, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas. 3 ed. Bogotá. Mc Graw Hill. 2000.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Ministerio de Minas y Energía. Precios de los Combustibles. <https://www.minminas.gov.co/precios-de-combustible> [Consultado: Marzo 2016]

Ministerio de Transporte. Caracterización del Transporte en Colombia. Diagnóstico y Proyectos de Transporte e Infraestructura. Bogotá. 2005.

Ministerio de Transporte. Decreto 0348 de 2015.

Ministerio de Transporte. Decreto 1079 de 2015.

Monografías: Biblioteca – Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Seccional Sogamoso)

Municipio de Chivor. SELECCIÓN ABREVIADA DE MENOR CUANTIA No. MC - 001 – 2016.

Normas Icontec. 2015. <http://www.normasicontec.org/descargar-plantilla-en-word-con-normas-icontec/>

Periódico el Espectador.

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/evolucion-economica-colombiana-articulo-516666>. [Consultado: Marzo 2016]

Periódico el Tiempo. <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/adjudicacion-de-via-puente-camacho-las-juntas/14010183> [Consultado: Marzo 2016]

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Continental, 2004. p.1.

QUEVEDO, Dolly. RODRIGUEZ, Falon. Direccionamiento Estratégico Para la Empresa NAVITOURS S.A. Colombia. 2008. p. 31.

SERNA GOMEZ. Humberto. Gerencia Estratégica. Colombia.: 7 ed. 3R Editores, 2000.

Sistema de Información de Petróleo y gas Colombiano – SIPG. <http://www.sipg.gov.co/Sipg/Inicio/SectorHidrocarburos/Precios/PreciosCiudades/abid/113/language/es-CO/Default.aspx> [Consultado: Marzo 2016]

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Características de una Cooperativa. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/node/66197> [Consultado: Abril 2016]

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Generalidades del Cooperativismo. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidad-es-del-cooperativismo/generali1.htm>. [Consultado: Enero 2016]

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Ingreso per cápita. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/ingreso_per_capita. [Consultado: Marzo 2016]

Superintendencia de la Economía Solidaria – SUPERSOLIDARIA

Superintendencia de Puertos y Transportes.

Superintendencia Financiera de Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60824>. [Consultado: Marzo 2016]

TARZIJAN, Jorge. Fundamentos de estrategias empresariales. Editorial Alfa Omega.

The Boston Consulting Group. 2011. <http://www.thebostonconsultinggroup.es/>

VÁSQUEZ R, Víctor Hugo. Organización Aplicada. 2 ed.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico Organizacional Bogotá. 2000. Ediciones Pyxis.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO ENCUESTA PARA ASOCIADOS

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – Seccional Sogamoso
Ingeniería Industrial

Objetivo: Identificar las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. de acuerdo con la información suministrada por sus asociados.

Nota: Se agradece la sinceridad en la información, ya que la misma es de gran importancia para el estudio.

Nombre del Asociado(a): _____

Estado:	Activo _____	Inactivo _____
Años de Antigüedad	Menos de un año _____	De 1 a 5 años _____
	Más de 5 años _____	

1. ¿Cuál de los siguientes aspectos conoce de TRANSTIBANA O.C.?

Misión	_____
Visión	_____
Organigrama	_____
Estatutos	_____
Reglamento Interno	_____
Manual de Funciones	_____
Manual de Procedimientos	_____
Organismos de Administración y Control	_____

2. Conoce todos los productos y/o servicios que ofrece TRANSTIBANA O.C. al público en general.

SI _____ NO _____

3. ¿Cuál considera que es el principal servicio que ofrece la cooperativa?

4. ¿Cuál servicio que NO presta TRANSTIBANA O.C. podría mejorar los ingresos de la Cooperativa?

5. ¿La cooperativa ofrece servicios y/o beneficios a sus asociados?

SI _____ NO _____

Nota: Si la respuesta fue SI responda las preguntas 6 y 7; en caso contrario continúe con la pregunta 8.

6. ¿Qué servicios y/o beneficios ofrece la Cooperativa a sus asociados?

7. ¿Qué servicios y/o beneficios ha utilizado?

8. ¿Qué servicios y/o beneficios que NO ofrece TRANSTIBANA O.C. a sus asociados le gustaría recibir?

9. ¿Cómo califica el servicio prestado por el personal de la Cooperativa?

Personal	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Administrativo	_____	_____	_____	_____
Operativo	_____	_____	_____	_____

10. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos de la Cooperativa?

	Adecuado	Inadecuado	¿Por qué?
Infraestructura Física	_____	_____	_____
Parque Automotor	_____	_____	_____
Equipo de Comunicación	_____	_____	_____
Sistematización	_____	_____	_____

11. ¿Cómo evalúa las actividades desarrolladas por los organismos de Dirección y Control?

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Gerencia	_____	_____	_____	_____
Consejo de Administración	_____	_____	_____	_____
Junta de Vigilancia	_____	_____	_____	_____
Revisoría fiscal	_____	_____	_____	_____

12. ¿Le gustaría pertenecer a uno de los órganos de administración, control y/o vigilancia?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

13. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la Cooperativa?

SI _____ NO _____

Nota: Si la respuesta fue SI responda las preguntas 14 y 15; en caso contrario continúe con la pregunta 16.

14. ¿Sobre qué temas se ha capacitado?

15. ¿Con qué frecuencia ha recibido dichas capacitaciones?

16. ¿En qué temas considera que se debería recibir capacitación?

17. ¿Sabe cuál es la ley que rige al sector Cooperativo?

SI _____ NO _____ ¿Cuál? _____

Nota: Si la respuesta fue SI responda las preguntas 18 y 19; en caso contrario continúe con la pregunta 20.

18. ¿A través de qué/quién conoció sobre la ley?

Internet	_____	Cooperativa	_____
Confecoop	_____	Asociado	_____
Otro	_____	¿Cuál?	_____

19. ¿Conoce el contenido de la ley?

SI _____ NO _____

20. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de TRANSTIBANA O.C.?

21. ¿Cuál considera que es la principal debilidad de TRANSTIBANA O.C.?

22. ¿Qué oportunidades considera que son las más beneficiosas para TRANSTIBANA O.C.?

23. ¿Qué amenazas deben ser el centro de preocupación de TRANSTIBANA O.C.?

24. ¿Actualmente trabaja con la Cooperativa?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

25. ¿Tiene algún vehículo al servicio de la Cooperativa?

SI _____ NO _____ ¿Cuántos? _____

26. ¿Algún familiar o amigo trabaja o se ha vinculado a la Cooperativa por recomendación suya?

SI _____ NO _____

27. ¿Qué lo motiva a seguir siendo parte de la Cooperativa?

28. ¿En algún momento ha pensado en retirarse de la Cooperativa?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

29. ¿Cuál ha sido su aporte a TRANSTIBANA O.C.?

30. ¿Qué le gustaría cambiar o que cambiara en TRANSTIBANA O.C.?

Muchas Gracias.

ANEXO B. FORMATO ENCUESTA PARA CONDUCTORES Y/O VINCULADOS

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – Seccional Sogamoso
Ingeniería Industrial

Objetivo: Identificar las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. de acuerdo con la información suministrada por los conductores y/o vinculados de la cooperativa.

Nota: *Se agradece la sinceridad en la información, ya que la misma es de gran importancia para el estudio.*

Nombre del Conductor y/o Vinculado:

1. ¿Cuánto tiempo hace que pertenece a la Cooperativa TRANSTIBANA O.C.?

2. ¿Con cuál de los siguientes casos se identifica:

Solamente Conductor del Vehículo _____

Solamente Propietario del Vehículo _____

Conductor y Propietario del Vehículo _____

3. ¿En qué horarios presta sus servicios de transporte?

4. ¿Cuántas rutas tiene a cargo y cuántos viajes realiza por día?

5. ¿Cuántos pasajeros transporta diariamente?

6. ¿Trabaja con otra empresa diferente a TRANSTIBANA O.C.?

SI _____ NO _____

Nota: Si la respuesta fue SI responda las preguntas 7 a 9; en caso contrario continúe con la pregunta 10.

7. ¿En qué horarios trabaja allí?

8. ¿Qué lo motiva a trabajar con esta otra empresa?

9. ¿Dónde se siente más cómodo trabajando? ¿Por qué?

10. ¿Qué tipo de quejas, reclamos o sugerencias ha recibido por parte de los pasajeros transportados?

11. ¿Ha hecho saber dichas quejas, reclamos o sugerencias a la cooperativa TRANSTIBANA O.C.?

SI _____ NO _____

Nota: Si la respuesta fue SI responda las preguntas 12 a 14; en caso contrario continúe con la pregunta 15.

12. ¿A qué miembro de la organización le ha hecho saber dicha información?

13. ¿A través de que medio ha hecho conocer dicha información (Verbal o Escrito)?

14. ¿TRANSTIBANA O.C. ha dado respuesta oportuna a esas quejas, reclamos o sugerencias?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

15. ¿A nivel personal, que ha hecho para mejorar la calidad del servicio prestado?

16. ¿TRANSTIBANA O.C. lo ha invitado a participar de cursos, seminarios o capacitaciones?

SI _____ NO _____

Nota: Si la respuesta fue SI responda las preguntas 17 a 19; en caso contrario continúe con la pregunta 20.

17. ¿Qué temas han tratado en dichos cursos, seminarios o capacitaciones?

18. ¿Quiénes han dirigido estos cursos, seminarios o capacitaciones (Personal de TRANSTIBANA O.C., personal externo a la cooperativa, etc.)?

19. ¿Considera que los temas tratados le han permitido mejorar el servicio ofrecido a sus clientes?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

20. Si en alguna oportunidad lo invitaran a participar de un curso, seminario o capacitación; ¿Qué temas le gustaría que trataran? ¿Dicho tema en qué le ayudaría para la prestación del servicio?

21. ¿TRANSTIBANA O.C. le brinda estabilidad económica y laboral?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

22. ¿Considera que el ambiente laboral que se experimenta en la cooperativa es el adecuado? ¿Por qué?

23. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para contactarse con la Cooperativa?

24. ¿Considera que este tipo de comunicación es la más adecuada?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

25. ¿En algún momento la cooperativa lo ha tenido en cuenta en la toma de decisiones?

SI _____ NO _____

26. ¿En algún momento, algún miembro de la cooperativa le ha sugerido que sea asociado de la misma?

SI _____ NO _____

27. ¿Le gustaría ser asociado de TRANSTIBANA O.C.?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

28. ¿Qué lo motiva a seguir prestando sus servicios a la Cooperativa?

29. ¿En algún momento ha pensado en NO prestar más servicios a la Cooperativa?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

30. ¿Qué le gustaría cambiar o que cambiara en TRANSTIBANA O.C.?

Muchas Gracias.

ANEXO C. FORMATO ENCUESTA PARA EMPLEADOS
 Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – Seccional Sogamoso
 Ingeniería Industrial

Objetivo: Identificar las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. de acuerdo con la información suministrada por sus empleados.

Nota: *Se agradece la sinceridad en la información, ya que la misma es de gran importancia para el estudio.*

Nombre del Encuestado(a): _____

Cargo: _____

Área:	Administrativa	_____	Operativa	_____
Años de Antigüedad	Menos de un año	_____	De 1 a 5 años	_____
	Más de 5 años	_____		

Nivel de Educación	Primaria	_____	Secundaria	_____
	Pregrado	_____	Postgrado	_____
	Técnico	_____	Otro	_____

1. ¿La empresa realiza pruebas de selección del personal?

SI _____ NO _____

2. ¿Usted recibió alguna inducción al momento de ser contratado(a)?

SI _____ NO _____

3. ¿Están claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

4. ¿En su puesto de trabajo cuenta con manuales, reglamentos, formatos, registros o algún tipo de documento que le oriente, facilite o complemente sus labores?

SI _____ NO _____ ¿Cuáles? _____

5. Cuenta con otros elementos que son necesarios para realizar su trabajo.

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Alguna vez ha recibido reconocimiento por sus logros?
 SI_____ NO_____
7. ¿Ha recibido alguna capacitación desde que ingreso a trabajar a la Cooperativa?
 SI_____ NO_____
8. ¿Cada cuánto es evaluado el desempeño en su trabajo?
 Anualmente _____ Semestralmente _____ Trimestralmente _____
 Mensualmente _____ Esporádicamente _____ Nunca _____
9. ¿Algún superior le ha manifestado su satisfacción o insatisfacción con el servicio que le presta a la Cooperativa?
 SI_____ NO_____
10. ¿Cómo considera que podría mejorar sus labores en el puesto de trabajo?
 Capacitación _____ Entrenamiento en funciones _____
 Rediseño de Procesos _____ Mejoramiento de Software _____
 Manuales _____ Formatos _____
 Otros _____ ¿Cuáles? _____
11. ¿Se siente motivado a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?
 SI_____ NO_____ ¿Por qué? _____
12. ¿Sabe cuáles son sus metas para este periodo de trabajo?
 SI_____ NO_____
13. Se encuentra a gusto con los ingresos mensuales que recibe por sus servicios.
 SI_____ NO_____ ¿Por qué? _____
14. ¿Cómo evalúa el clima laboral en la Cooperativa?
 Excelente_____ Bueno_____ Regular_____ Malo_____
15. ¿Sufre de algún tipo de enfermedad profesional o considera que puede estar en riesgo de tenerla?
 SI_____ NO_____

16. ¿Considera que existe algún factor que pone en riesgo su salud en el trabajo?

SI_____ NO_____ ¿Cuál? _____

17. ¿Se lleva a cabo planes y/o programas para reducir el riesgo de las enfermedades profesionales?

SI_____ NO_____

18. Considera que existen líneas de autoridad claras en la Cooperativa.

SI_____ NO_____ ¿Por qué? _____

19. Es apropiada la manera en que se maneja la comunicación dentro de la Cooperativa.

SI_____ NO_____

20. ¿Cómo se realiza la divulgación y comunicación con los directivos, empleados, afiliados, etc.?

21. La cooperativa dedica tiempo para la integración de personal.

SI_____ NO_____

22. Conoce todos los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa.

SI_____ NO_____

23. ¿Qué productos y/o servicios considera que debería tener TRANSTIBANA O.C. dentro de su portafolio?

24. ¿Cuáles han sido las principales necesidades o sugerencias de sus clientes frente al servicio que ofrece la Cooperativa?

25. Ha tenido en cuenta esas necesidades o sugerencias para el mejoramiento de la calidad del servicio prestado.

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

26. ¿TRANSTIBANA O.C. tiene en cuenta a sus empleados en la toma de decisiones?

SI _____ NO _____

Nota: Si la respuesta anterior fue SI, responda la pregunta 27; de lo contrario continúe con la pregunta 28.

27. ¿En qué forma se involucra al personal en este proceso?

28. Conoce si la Cooperativa realiza actividades de planeación a futuro.

SI _____ NO _____

29. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de TRANSTIBANA O.C.?

30. ¿Cuál considera que es la principal debilidad de TRANSTIBANA O.C.?

31. ¿Cuál ha sido su aporte a TRANSTIBANA O.C.?

32. ¿Qué le gustaría cambiar o que cambiara en TRANSTIBANA O.C.?

Muchas Gracias.

ANEXO D. FORMATO ENCUESTA PARA EMPRESAS

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – Seccional Sogamoso
Ingeniería Industrial

Objetivo: Caracterizar las principales empresas de transporte de la región, en lo referente a planeación estratégica.

Nota: Se agradece la sinceridad en la información, ya que la misma es de gran importancia para el estudio.

Empresa _____

Años de Funcionamiento _____ No. De Empleados _____

1. ¿Qué productos y/o servicios ofrece la empresa?

Transporte Especial	_____	Combustible	_____
Transporte Urbano	_____	Suministros	_____
Taxi Individual	_____	Mantenimiento	_____
Transporte Inter-Municipal	_____	Lavado y Engrase	_____
Transporte Inter-Departamental	_____	Giros	_____
Transporte de Carga	_____	Encomiendas	_____
Transporte Mixto	_____	Alquiler de Vehículos	_____
Otros	_____	¿Cuáles?	_____

2. La empresa ofrece servicios de financiación a sus clientes.

SI _____ NO _____

3. La empresa ofrece servicios de financiación a sus dueños.

SI _____ NO _____

4. La empresa celebra contratos con entidades estatales.

SI _____ NO _____

5. En promedio, ¿Qué número de clientes maneja la empresa por mes?

De 0 a 500	_____	De 500 a 1000	_____
De 1000 a 5000	_____	Más de 5000	_____

6. En promedio, ¿Cuál es volumen de ventas por mes?

De \$0 a \$1.000.000	_____
De \$1.000.000 a \$10.000.000	_____
De \$10.000.000 a \$50.000.000	_____
Más de \$50.000.000	_____

7. ¿Qué medios de comunicación utiliza la empresa para ofrecer sus productos y/o servicios?

Radio	_____	Prensa	_____	Televisión	_____
Volantes	_____	Afiches	_____	Internet	_____
Otros	_____	¿Cuáles?	_____		

8. La empresa ofrece capacitaciones a su personal de trabajo.
SI_____ NO_____

Nota: Si la respuesta anterior fue SI, responda las preguntas 9 y 10; de lo contrario continúe con la pregunta 11.

9. ¿Con que frecuencia se realizan las capacitaciones en la empresa?

10. ¿En qué temas se capacita al personal de la empresa?

11. ¿Con qué infraestructura cuenta la empresa?

Local Propio	_____	Local Compartido	_____
Muebles y Enseres	_____	Equipos de Comunicación	_____
Vehículos Propios	_____	¿Cuántos?	_____
Otros	_____	¿Cuáles?	_____ _____

12. ¿La empresa realiza actividades de planeación estratégica?

SI_____ NO_____

13. Con cuál de los siguientes elementos cuenta la empresa:

	SI	NO
Misión	_____	_____
Visión	_____	_____
Organigrama	_____	_____
Reglamento Interno	_____	_____
Manual de Funciones	_____	_____
Manual de Procedimientos	_____	_____
Estatutos	_____	_____

14. ¿La empresa se encuentra certificada en sistemas de gestión (Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional)?

SI_____ NO_____

15. ¿Cuál es la principal fortaleza de la empresa?

16. ¿Cuál es la principal debilidad de la empresa?

17. ¿Cuál es la mayor amenaza para la empresa de acuerdo al sector y/o entorno en el que se encuentra?

18. ¿Cuál es la mejor oportunidad para la empresa de acuerdo al sector y/o entorno en el que se encuentra?

19. ¿Qué nuevos productos y/o servicios estarían interesados en ofrecer?

20. ¿La empresa realiza pruebas de selección al personal nuevo?

SI _____ NO _____

21. ¿Los directivos de la empresa tienen en cuenta a sus empleados en la toma de decisiones?

SI _____ NO _____

22. ¿La empresa tiene sistemas de recompensas para los logros de los empleados?

SI _____ NO _____

23. ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño del personal de la empresa?

Anualmente _____ Semestralmente _____ Trimestralmente _____
Mensualmente _____ Esporádicamente _____ Nunca _____

24. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la empresa?

25. ¿El personal de la empresa conoce las metas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado?

SI _____ NO _____

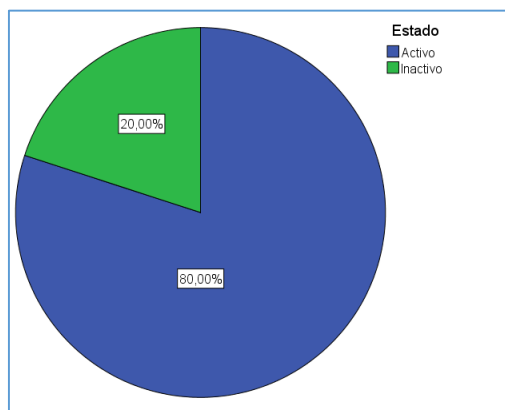
Muchas Gracias.

ANEXO E. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS ASOCIADOS DE TRANSTIBANA O.C.

En la actualidad TRANSTIBANA O.C. tiene 22 asociados a los cuales se les pidió el favor de contestar la encuesta con la cual se está apoyando el estudio que se desarrolla. Por ser una población pequeña se consideró encuestar a todos sus individuos, sin embargo, en la aplicación de la misma solo hubo apoyo de 20 asociados, quedando en evidencia la falta de compromiso y sentido de pertenencia hacia la cooperativa por los otros dos asociados.

Finalmente, los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta fueron los siguientes:

- **Antigüedad en la Cooperativa y Estado de los Asociados.**



Años de Antigüedad	Estado			
	Activo		Inactivo	
	Total	%	Total	%
De 1 a 5	4	20,0%	2	10,0%
Más de 5	8	40,0%	2	10,0%
Menos de 1	4	20,0%	0	0,0%

El 50% de los asociados de TRANSTIBANA O.C. llevan más de 5 años en la cooperativa, sin embargo, 2 de ellos han sido inhabilitados por parte del consejo de administración debido a que no se encuentran a paz y salvo con las obligaciones que tienen hacia la cooperativa.

El 30% de asociados llevan entre 1 y 5 años en la cooperativa, no obstante, una tercera parte de ellos tienen obligaciones pendientes con la organización lo que ha llevado a inhabilitarlos, generando la pérdida de voz y voto en la asamblea general que realiza la misma.

Finalmente, 4 personas se han unido a la cooperativa en el último año, las cuales se encuentran a paz y salvo con la misma, logrando así gozar de todos los derechos y beneficios que han obtenido por ser asociados de la organización.

- **Aspectos que conocen de TRANSTIBANA O.C.**

Solo el 10% de los asociados de TRANSTIBANA O.C. dicen conocer la misión, visión y organigrama de la cooperativa.

El 15% de los asociados no conoce los estatutos de la organización y por ende desconocen los derechos y deberes que han adquirido desde el momento en que decidieron pertenecer a la cooperativa.

A su vez se evidencia que no existe manual de funciones ni de procedimientos en la organización porque nadie conoce sobre la existencia de los mismos.

Existe un 15% de asociados que no conoce los organismos de administración y control, generando así la duda de ¿A quién dirigirse? cuando existen quejas, reclamos o sugerencias.

Finalmente, el 60% de todos los asociados no conoce todo el portafolio de productos y servicios que ofrece la cooperativa a la comunidad en general.

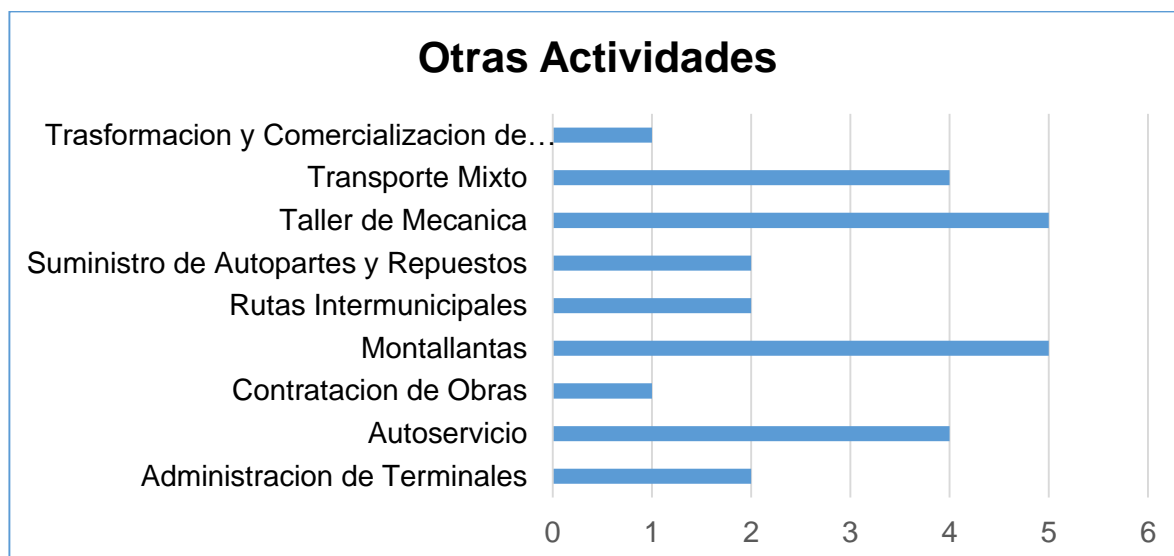
Aspecto		Porcentaje
Misión	No	90,0%
	Si	10,0%
Visión	No	90,0%
	Si	10,0%
Organigrama	No	90,0%
	Si	10,0%
Estatutos	No	15,0%
	Si	85,0%
Reglamento Interno	No	100,0%
Manual de Funciones	No	100,0%
Manual de Procedimientos	No	100,0%
Organismos de Administración y Control	No	15,0%
	Si	85,0%
Productos y/o Servicios	No	60,0%
	Si	40,0%

- **Productos y/o Servicios Nuevos y Existentes.**

El 100% de los asociados está de acuerdo que el principal servicio que ofrece la cooperativa en la actualidad es el Transporte Especial y como principal modalidad el transporte escolar.

A pesar de ello, los asociados no están conformes con los ingresos obtenidos, por lo que consideran que se deben explorar nuevas actividades que mejoren la situación financiera de la cooperativa.

Es por ello que un buen número de asociados propone que un taller de mecánica o un montallantas mejoraría los ingresos de la cooperativa, sin embargo, hay otros asociados que piensan que es mejor tener un autoservicio o explorar el transporte mixto.

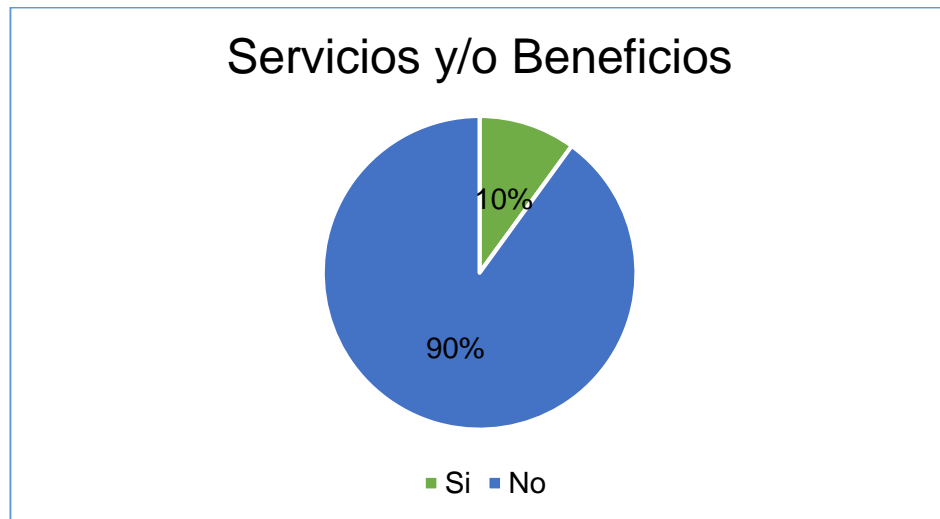


- **Servicios y/o Beneficios para los Asociados**

El 90% de los asociados afirma conocer todos los servicios y/o beneficios que le ofrece la cooperativa, sin embargo, al solicitarles que describan dichos beneficios, se observa que no conocen el total de lo que les ofrece TRANSTIBANA O.C.

Por ejemplo, solo el 60% de los asociados conoce que la cooperativa les ofrece capacitaciones.

Igualmente pasa con los descuentos en planillas y rodamiento de los vehículos afiliados y que son de asociados, ya que solo el 35% de los asociados conoce de este beneficio.



Beneficios	Cantidad de asociados que conocen los Beneficios	Cantidad de Asociados Beneficiados
Capacitación	13	13
Bienestar Social	14	14
Empleo	8	6
Descuentos en Planillas y Rodamiento	7	5
Rendimiento Económico	20	20

Esta falta de conocimiento acerca de los servicios y/o beneficios que ofrece la cooperativa a sus asociados lleva a que solo unos pocos gocen de los beneficios existentes, rompiendo así el principio de equidad que propone la filosofía cooperativa.

No obstante, los asociados de la cooperativa consideran que deben reglamentarse nuevos beneficios para ellos porque, hasta el día de hoy gozan de muy pocos. Es por ello que la gran mayoría cree que ayudar a los asociados con microcréditos aumentaría el compromiso y sentido de pertenencia hacia la cooperativa.

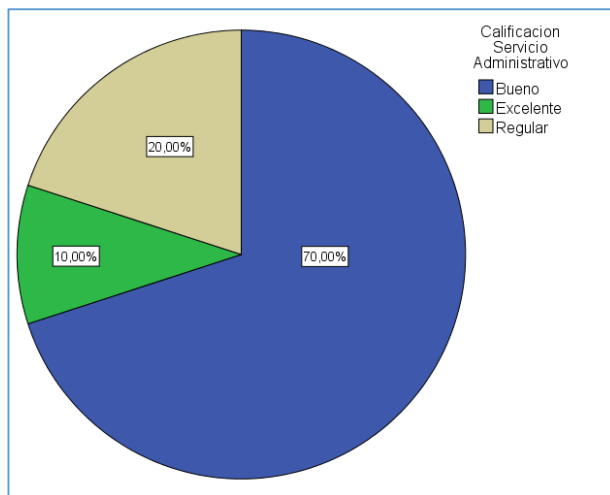
Beneficio	Total
Créditos	13
Vivienda	5
Autoservicio	4
Suministro de Autopartes y Repuestos	3

- **Evaluación del servicio y/o desempeño del personal de la cooperativa.**

La evaluación del servicio prestado por el personal de la cooperativa se dividió en dos grandes grupos, la del personal administrativo que corresponde al Gerente, Consejo de Administración, Tesorera, etc. y la del personal operativo que en general corresponde a los conductores de los vehículos vinculados a TRANSTIBANA O.C.

Respecto a ello, el servicio prestado por el personal administrativo obtuvo la siguiente calificación:

- Excelente: por el 10% de los asociados
- Bueno: por el 70% de los asociados
- Regular: por el 20% de los asociados



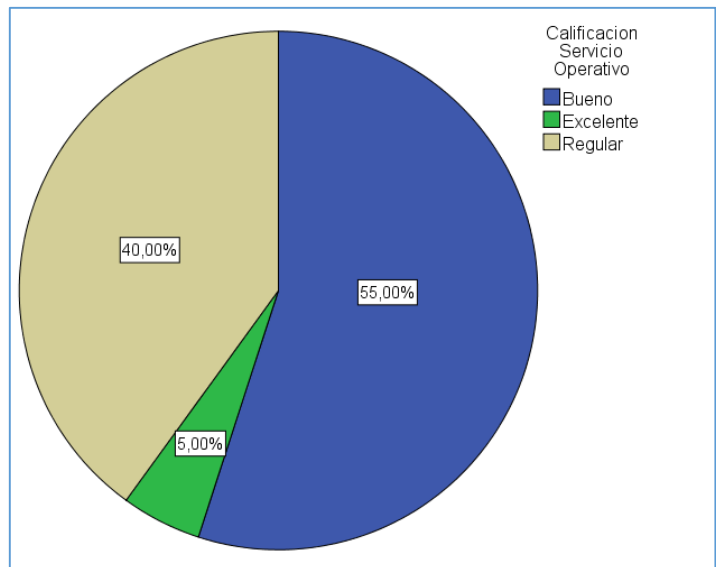
Es decir, no todos los asociados están satisfechos con la gestión que ha realizado el personal administrativo de la cooperativa.

Evaluando este servicio por cada miembro del área administrativa se obtuvo:

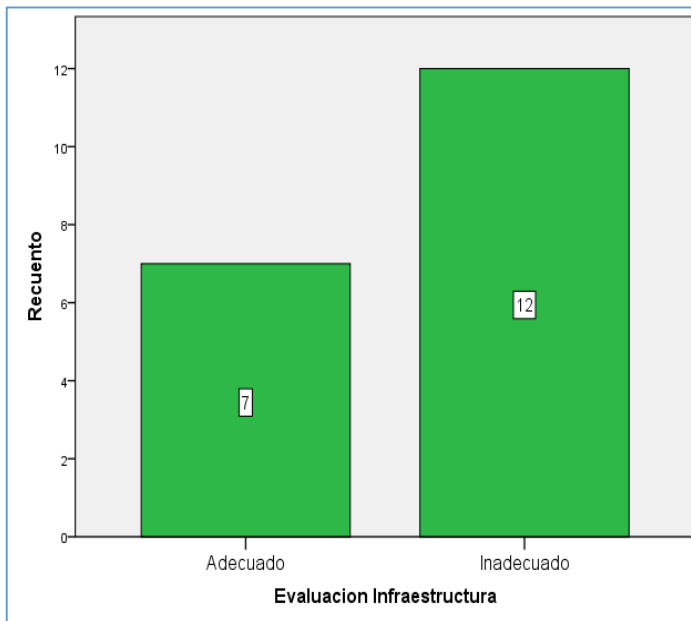
		Porcentaje
Calificación Desempeño Gerencia	Excelente	5,0%
	Bueno	55,0%
	Regular	40,0%
Calificación Desempeño Consejo	Excelente	5,0%
	Bueno	75,0%
	Regular	20,0%
Calificación Desempeño Junta Vigilancia	Bueno	20,0%
	Regular	55,0%
	Deficiente	25,0%
Calificación Desempeño Revisoría Fiscal	Excelente	5,0%
	Bueno	70,0%
	NS/NR	25,0%

De acuerdo a la tabla anterior, la gestión realizada por la Junta de Vigilancia de la Cooperativa no ha tenido mayor impacto en la misma o simplemente no se ha realizado gestión ya que, el 25% de los asociados la evalúan como deficiente, el 55% la evalúa como regular y solo el 20% considera que ha sido una buena gestión.

Así mismo, el servicio prestado por los conductores de los vehículos afiliados a TRANSTIBANA O.C. no es el mejor, pues el 40% de los asociados lo considera como un servicio regular.



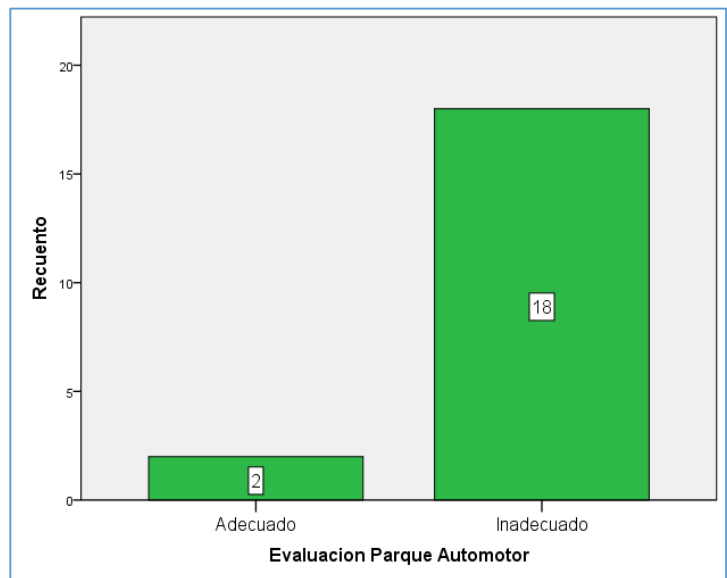
- **Evaluación de los bienes de la cooperativa.**



Por lo tanto, más del 60% de los asociados piensan que la infraestructura física de la cooperativa es inadecuada, pues actualmente se cuenta con un local arrendado en donde se encuentra ubicada la oficina de la organización; a su vez, existe el inconformismo porque no se cuenta con un salón propio donde se puedan reunir todos los asociados, obligando a tomar en alquiler un salón cada vez que se necesite reunir todo el

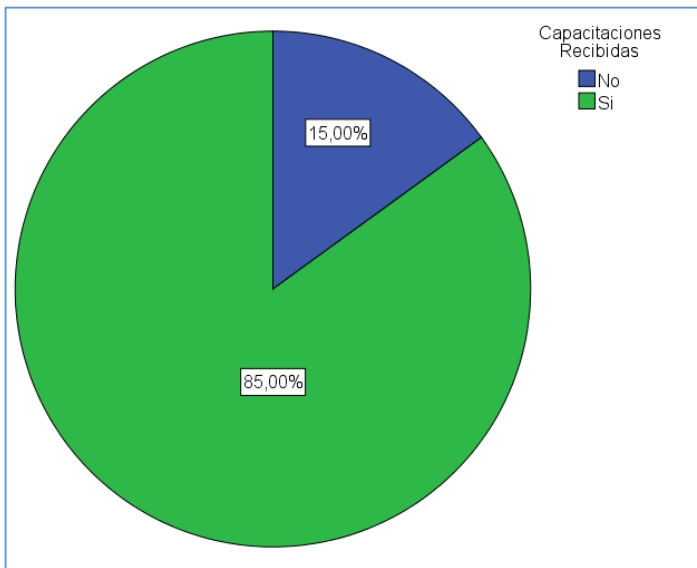
personal.

Por otro lado, el 90% de los asociados dice que el parque automotor con el que la cooperativa presta sus servicios es inadecuado ya que, la cooperativa no tiene vehículos propios para prestar su principal servicio (transporte escolar) y solamente es dueña de 2 taxis los cuales no son muy representativos para la misma. Así mismo, la mayoría de los vehículos vinculados a la cooperativa no son de modelos recientes, reflejando un servicio que no cumple con todos los requisitos legales.



Respecto a los equipos de comunicación y a la sistematización de la empresa los asociados no tienen mayor conocimiento porque, es un tema que se ha dejado al personal administrativo de la cooperativa.

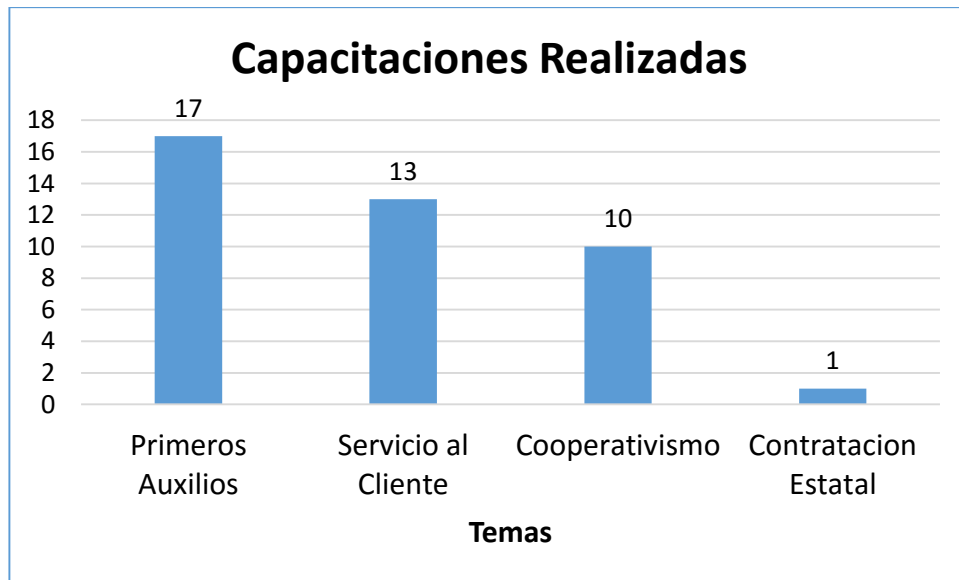
- **Cooperativismo y Capacitaciones.**



El 85% de los asociados de la cooperativa ha recibido alguna capacitación desde el momento en que ingreso a la organización. Todos los que han recibido capacitaciones afirman que estas se realizan anualmente gracias a la gestión realizada por la administración de la cooperativa.

Sin embargo, las capacitaciones realizadas no han sido aprovechadas por todos los

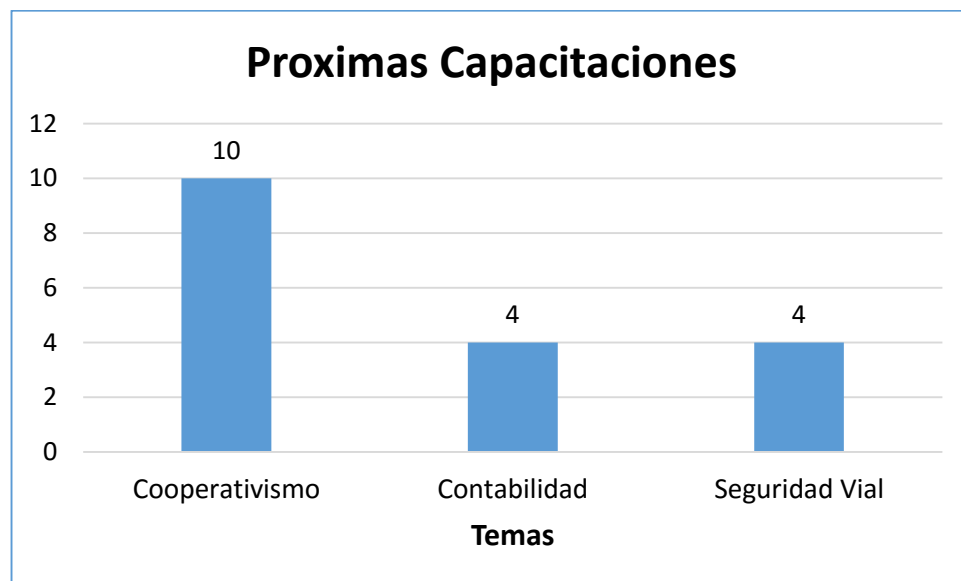
asociados, ya que se observa que en temas de gran relevancia para la organización como es la filosofía cooperativa solo hay 10 asociados que han aprovechado tales capacitaciones.



A pesar de que algunos asociados se han capacitado en cooperativismo, el 60% de ellos recuerdan cual es la ley que rige al sector cooperativo (Ley 79 de 1988), sin embargo, solo 4 personas recuerdan e intentan aplicar los conceptos allí mencionados.

Es decir, solo el 18,18% del total de los asociados de TRANSTIBANA O.C. conoce e intenta aplicar la filosofía cooperativa.

Así mismo, se observa que solo un asociado ha sido capacitado en temas de contratación estatal y es precisamente la persona encargada de la gerencia de la cooperativa porque es él, quien debe estar pendiente de los diferentes procesos de contratación de servicios de transporte desarrollados por los municipios de la región.

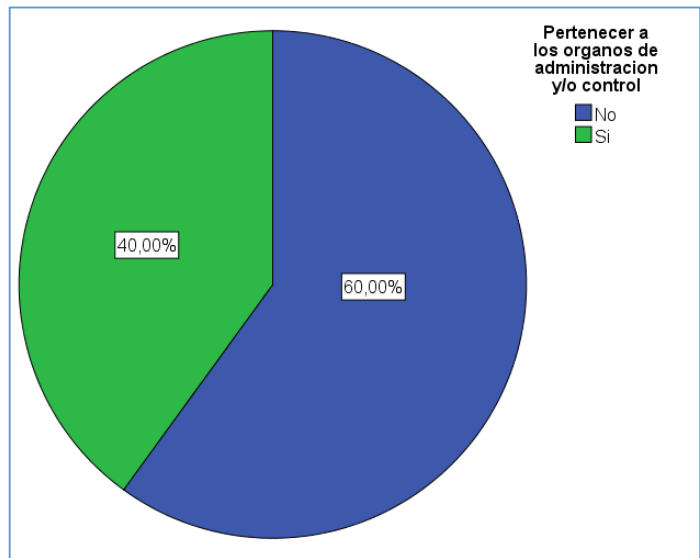


De igual forma, 10 asociados proponen que las próximas capacitaciones deben estar orientadas hacia el fortalecimiento del conocimiento de la filosofía cooperativa, pues es muy difícil aportar esfuerzos sin conocer la manera correcta de realizarlos.

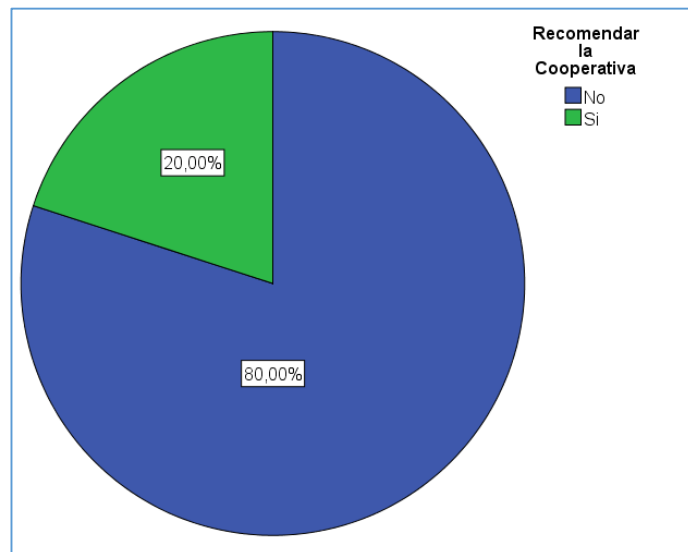
Así mismo, hay quienes piensan que es bueno capacitarse en temas de contabilidad debido a que la mayoría desconoce los mecanismos correctos para hacer los diferentes ejercicios financieros, dejando estas responsabilidades a personal externo de la cooperativa, quienes en algunas ocasiones han generado malos resultados para TRANSTIBANA O.C.

- **Sentido de Pertenencia y Empleo.**

El 60% de los asociados de TRANSTIBANA O.C. ha manifestado que no están interesados en pertenecer a alguno de los organismos de administración o control de la organización, esto debido a que consideran que son actividades de poca importancia para la cooperativa y las cuales requieren de gran dedicación, es decir, se refleja la falta de compromiso hacia la organización.

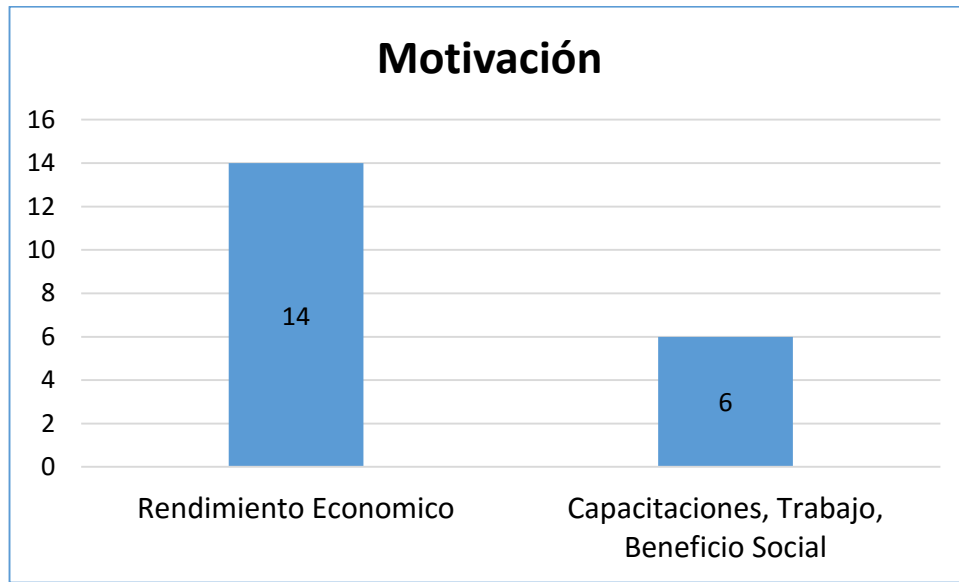


Por otro lado, se encontró que solo 4 asociados han recomendado a familiares o amigos para que se unan a la cooperativa ya sea como asociados o a trabajar con algún vehículo.



De otra parte, el 40% del total de los asociados ha pensado en retirarse de la cooperativa, ya que consideran que los beneficios obtenidos hasta el momento no cumplen con sus expectativas o simplemente porque consideran que la cooperativa no tiene futuro.

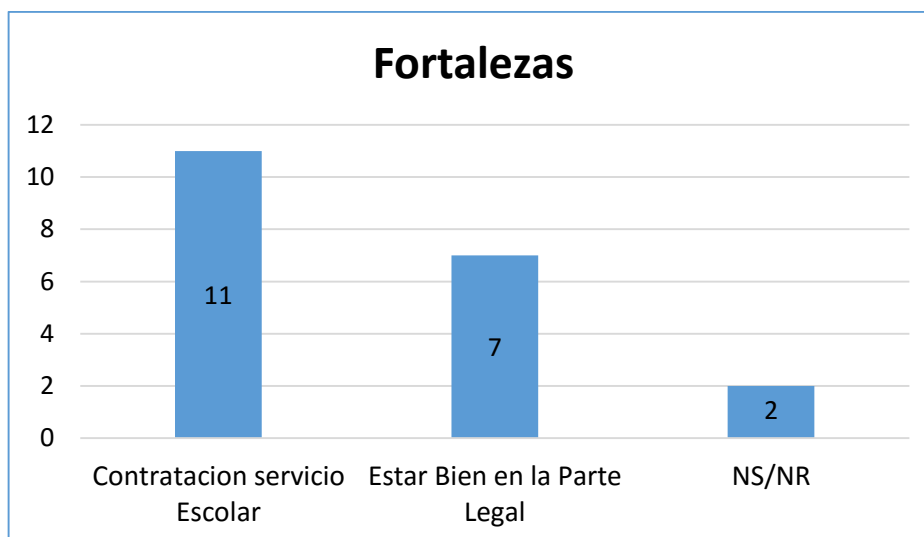
Sin embargo, esta falta de compromiso hacia la cooperativa se debe a que la gran mayoría de los asociados nunca se ha interesado por ayudar a desarrollar el objeto social de la misma porque, solo 7 asociados han trabajado de una u otra forma en pro de TRANSTIBANA O.C. lo cual se ve reflejado en los 9 vehículos vinculados a la cooperativa y que son de asociados.



Así mismo, la falta de compromiso de los asociados se refleja en la motivación que al día de hoy los atrae a seguir siendo parte de la cooperativa, pues 14 de los 20 asociados encuestados quieren seguir siendo parte de la cooperativa solamente por el rendimiento económico que se pueda obtener de la gestión realizada por unos pocos, mientras que, solo 6 asociados están motivados por el trabajo, las capacitaciones y en general el beneficio social que se puede obtener a través de la cooperativa.

- **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.**

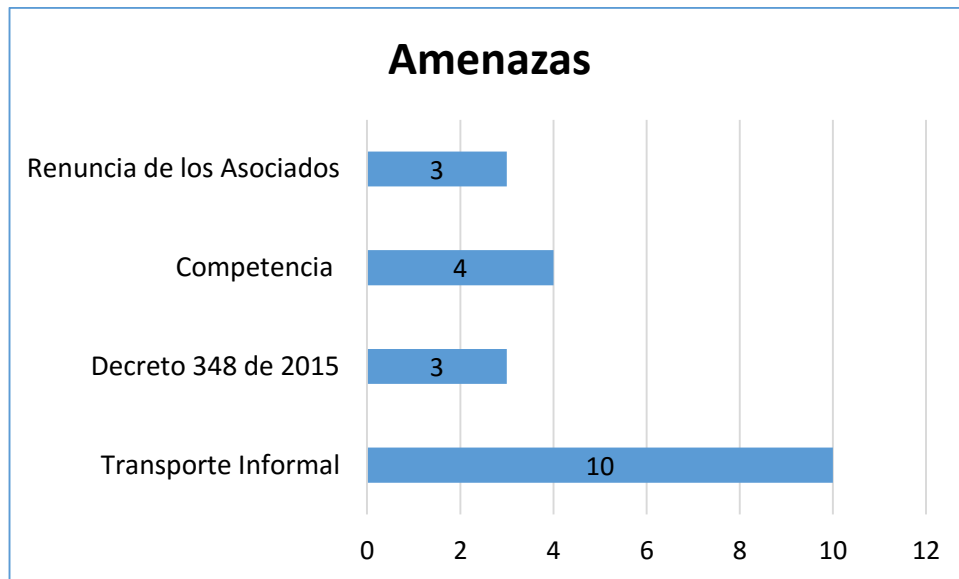
De los asociados de TRANSTIBANA O.C. hay 11 que consideran que la mayor fortaleza de la cooperativa se encuentra en la contratación del servicio escolar, hay 7 que consideran que es estar bien en la parte legal y el resto de asociados no logra identificar cual es la mayor fortaleza que tiene la cooperativa.



Respecto a las debilidades de la cooperativa, el 70% de los asociados considera que la falta de compromiso de los asociados es el factor en el que más se debe trabajar en busca de mejorar la cooperativa, sin embargo, el otro 30% de los asociados considera que la cooperativa es débil en su parque automotor, servicio de taxi ofrecido y en la falta de capacitaciones.

Debilidades	Total Asociados	Porcentaje
Compromiso de los Asociados	14	70%
Parque Automotor	2	10%
Servicio de Taxi	2	10%
Falta de Capacitaciones	2	10%

De las oportunidades que puede aprovechar la cooperativa, todos los asociados coinciden en que la contratación estatal es la mejor oportunidad de la cual la cooperativa puede sacar provecho y así mejorar su situación financiera y posición en el mercado.



Finalmente, la mitad de los asociados de TRANSTIBANA O.C. reconocen el transporte informal como la principal amenaza, esto se debe a que la mayoría tiene conocimiento de que en el municipio existen plenamente identificados 12 transportadores informales de los 17 que prestan el servicio.

Así mismo, hay quienes consideran a las empresas legalmente constituidas como la principal amenaza porque estas empresas tienen mayor capacidad de competir en un mercado cada vez más saturado.

Solo hay 3 asociados que consideran el Decreto 348 de 2015 como la principal amenaza.

ANEXO F. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS CONDUCTORES Y/O VINCULADOS DE TRANSTIBANA O.C.

Actualmente TRANSTIBANA O.C. tiene capacidad para vincular 46 vehículos a la cooperativa. Esta capacidad se ha llenado gracias a los vehículos vinculados de los diferentes municipios donde se prestan los servicios.

En torno a estos vehículos están los propietarios y los conductores, los cuales suman un total de 63 personas que prestan sus servicios de manera indirecta a la organización.

Realizando un muestreo de este grupo hubo necesidad de encuestar a 54 personas con el fin de conocer su percepción frente a lo que es TRANSTIBANA O.C. y a lo que son sus procesos de planeación estratégica.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta fueron:

- **Tipo de vinculación y antigüedad con la cooperativa.**

		¿Qué es?		
		Propietario y Conductor	Solamente Conductor	Solamente Propietario
		%	%	%
Antigüedad	Entre 1 y 5 Años	32,6%	17,4%	17,4%
	Menos de un Año	10,9%	10,9%	10,9%

En 32,6% de los encuestados llevan entre 1 y 5 años en la cooperativa, son propietarios de los vehículos vinculados a TRANSTIBANA O.C. y a su vez son los conductores de dichos vehículos.

El 17,4% de los encuestados son solamente conductores de los vehículos vinculados a la cooperativa, quienes han sido contratados directamente por los dueños de los vehículos.

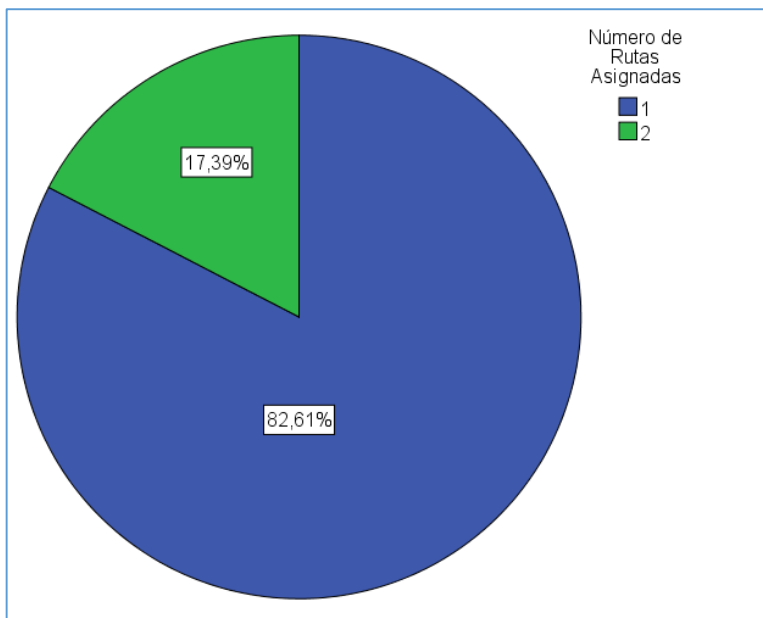
El 32, 6% son personas que se han vinculado de una u otra forma con la cooperativa en el último año. De ellos, una tercera parte son propietarios y conductores de los vehículos, otra tercera parte son solo dueños de los vehículos

y la otra tercera parte son los conductores contratados para desarrollar esta actividad.

- **Prestación del Servicio.**

Todos los encuestados afirman que la prestación del servicio se ejecuta en horas de la mañana cuando hay necesidad de acercar los estudiantes hasta sus respectivos centros de educación y se debe completar el servicio en horas de la tarde cuando se devuelven los estudiantes hasta sus lugares de residencia.

En algunas ocasiones se presta el servicio en horarios deferentes a los anteriores y es cuando se presentan viajes ocasionales que en su mayoría de veces requieren del servicio a tempranas horas del día. No existe un orden de prestación de este servicio ya que los viajes ocasionales son negociados entre el cliente y el dueño del vehículo.



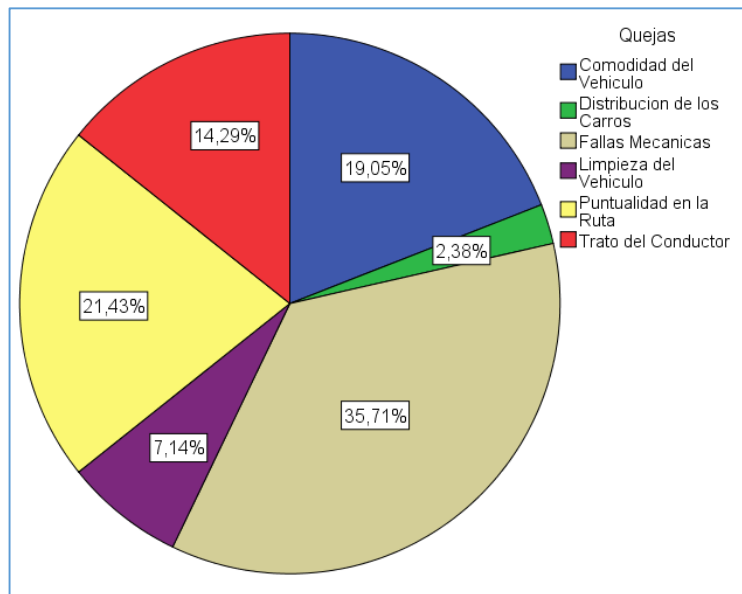
En la prestación del servicio escolar el 82,61% de los vinculados debe cubrir una sola ruta al día.

El otro 17,39% se le han asignado 2 rutas, lo cual se ha generado por falta de vehículos en condiciones aceptables para poder prestar un buen servicio.

En la prestación del servicio de transporte se han presentado algunas inconformidades las cuales afectan notablemente la imagen de la organización, por ejemplo, las frecuentes fallas mecánicas representan el 35,71% de los reclamos realizados por los usuarios del servicio.

La otra fuente que genera grandes inconformidades en el servicio es la falta de puntualidad en el mismo. Este factor representa el 21,43% del total de reclamos.

De igual forma, hay un aspecto que daña totalmente la reputación del buen servicio el cual es el mal trato de los conductores de los diferentes vehículos hacia los clientes, este aspecto representa el 14,29% del total de inconformidades.



De este total de inconformidades, solo el 54,76% de los vinculados a la cooperativa las han hecho saber a los directivos de la cooperativa o en su defecto los conductores de los vehículos les han comunicado a los propietarios.

En todas las ocasiones esta comunicación se ha realizado de manera verbal, sin dejar un precedente por escrito de lo que se está reclamando o sugiriendo.

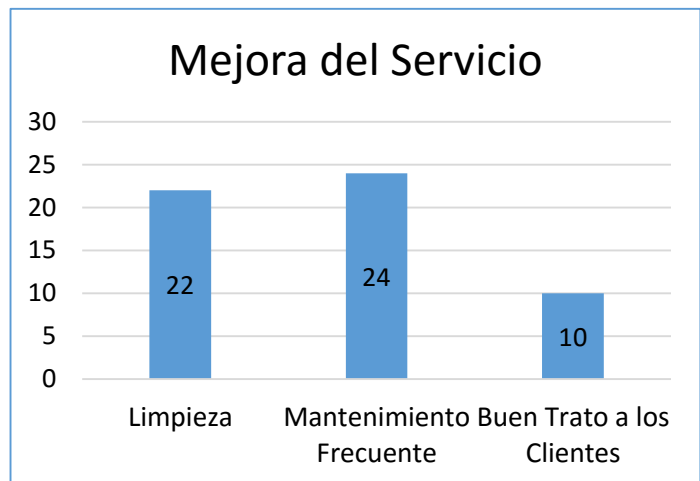
A quién comunico	Respuesta Oportuna	
	No	Si
Gerente	8	6
Secretaria	1	1
Propietario del Vehículo	1	6

De estas quejas y/o reclamos el 60,83% han sido comunicadas al gerente de la organización quien ha dado una respuesta oportuna en el 75% de las veces.

El 8,69% de las quejas y/o reclamos los han hecho en la oficina de la organización dirigiéndose a la secretaria quien en una oportunidad dio respuesta oportuna, pero en otra no.

Finalmente, el 30,34% de los reclamos se han comunicado al propietario del vehículo quien en su mayoría de veces ha dado respuesta oportuna. Los reclamos comunicados a los propietarios de los vehículos ocurren cuando los vehículos se deterioran o están en mal estado, que requieren de un mantenimiento inmediato.

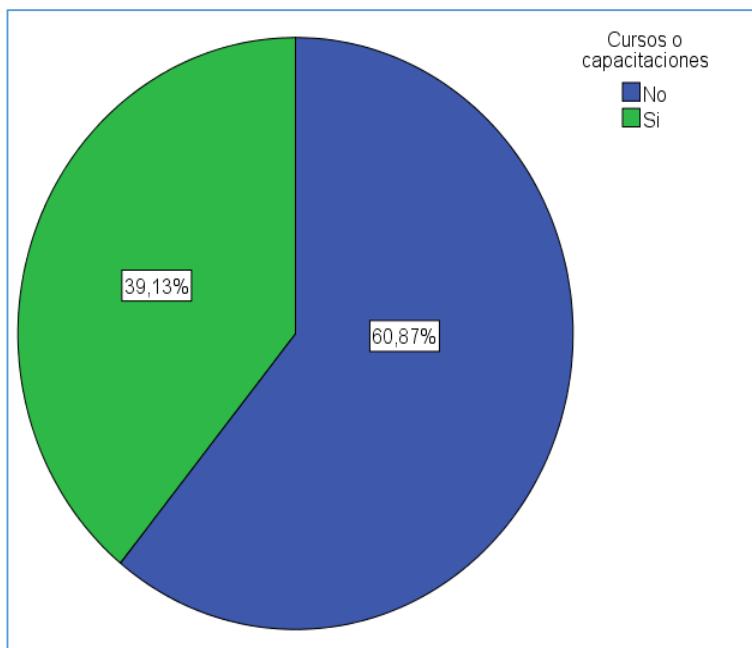
A nivel personal, los vinculados de TRANSTIBANA O.C realizan ciertas actividades para mejorar el servicio que prestan. La actividad que más se realiza es el mantenimiento frecuente en los vehículos para garantizar el cumplimiento en las diferentes rutas escolares.



No obstante, lo que muy pocos vinculados consideran como un

factor que mejora la calidad del servicio es el buen trato a los clientes, quienes en su mayoría de veces son muy sensibles a la mala actitud de los prestadores del servicio.

- **Capacitaciones a los conductores y/o vinculados de TRANSTIBANA O.C.**

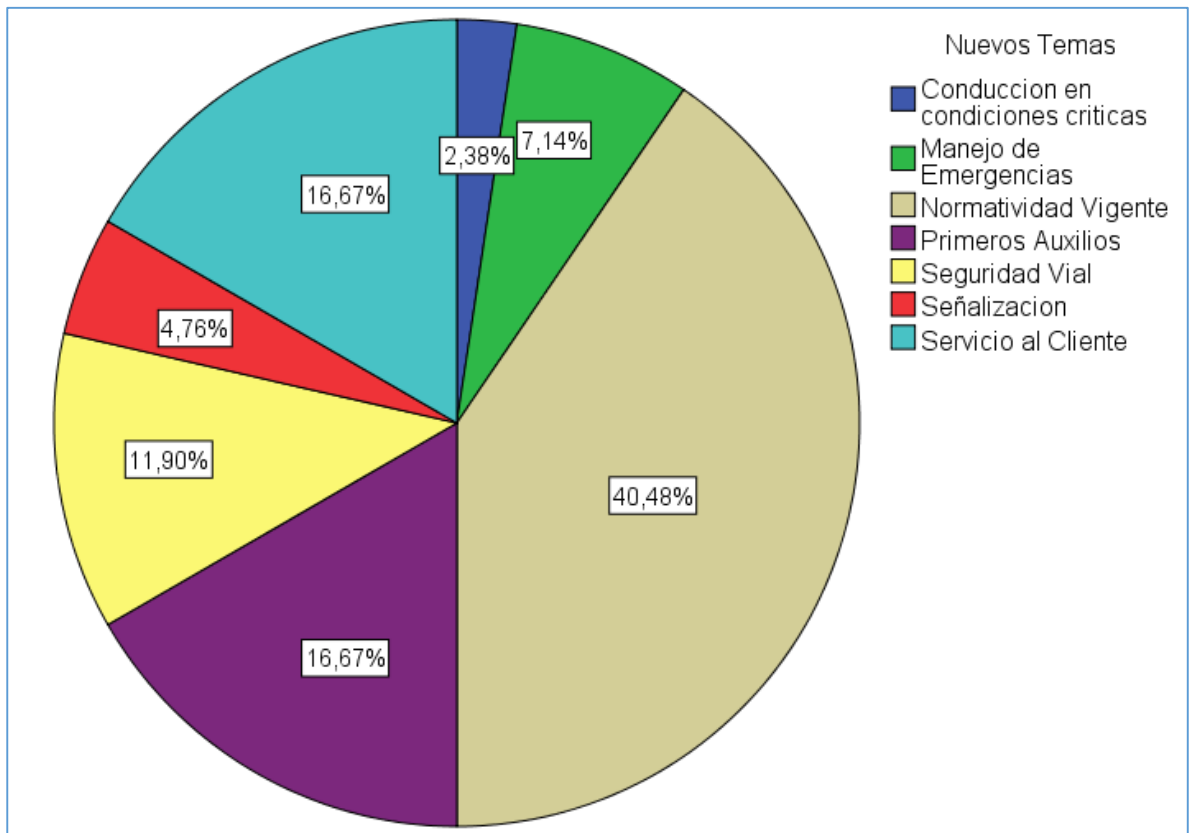


Solo el 39,13% de las personas que prestan sus servicios de manera indirecta a favor de TRANSTIBANA O.C. reconocen que la cooperativa los ha invitado a participar en capacitaciones con miras a mejorar los servicios prestados. En estas capacitaciones se han tratado temas de Primeros Auxilios y Servicio al Cliente con énfasis en Transporte Escolar.

Estas capacitaciones han sido dirigidas por personal externo a la cooperativa, ya que la misma no dispone de personal adecuado para dirigir este tipo de actividades.

Las personas capacitadas sienten que han mejorado sus servicios luego de haber participado en estas charlas, sin embargo, consideran que han sido muy teóricas y que el paso entre la teoría y la práctica es un poco largo.

Así mismo, proponen nuevos temas para próximas capacitaciones desarrolladas por la cooperativa. Por ejemplo, el 40.48% de los vinculados considera que en una próxima capacitación se debe conocer la normatividad vigente para la prestación del servicio de transporte ya que, la cooperativa tiene mayor facilidad para conocer estos temas que no ellos como personas individuales. Esta propuesta surge de los controles realizados por algunas autoridades de tránsito quienes han encontrado vehículos que no cumplen con la normatividad vigente en el país.



Un 16.67% de los vinculados propone que se debe volver a capacitar en temas de servicio al cliente, debido a que la mayoría de vinculados no ha recibido esta

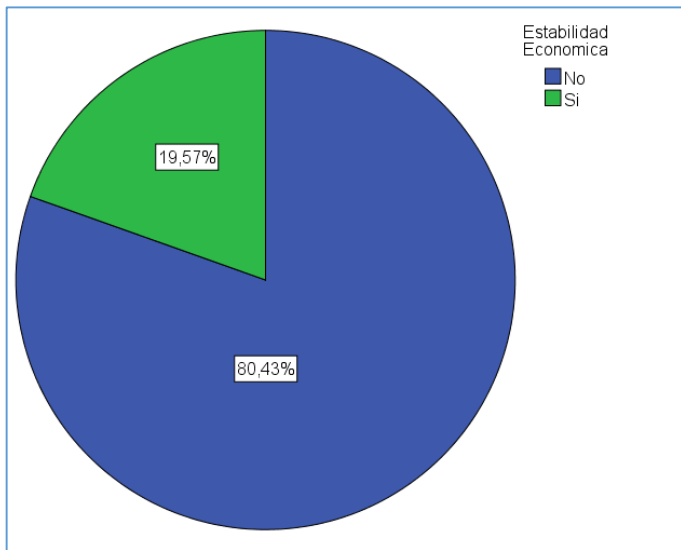
capacitación, la cual se esta haciendo necesaria por las frecuentes quejas respecto a este factor.

Asi mismo, hay un 16.67% que consideren que se debe ampliar la capacitación en primeros auxilios porque la recibida hasta el momento no alcanza a cubrir todos los aspectos que se deben tener en cuenta ante una emergencia.

Finalmente, el 26,18% de los vinculados proponen otros temas para las capacitaciones como puede ser la seguridad vial, manejo de emergencias, conducción en condiciones críticas, entre otros.

- **Oportunidades laborales**

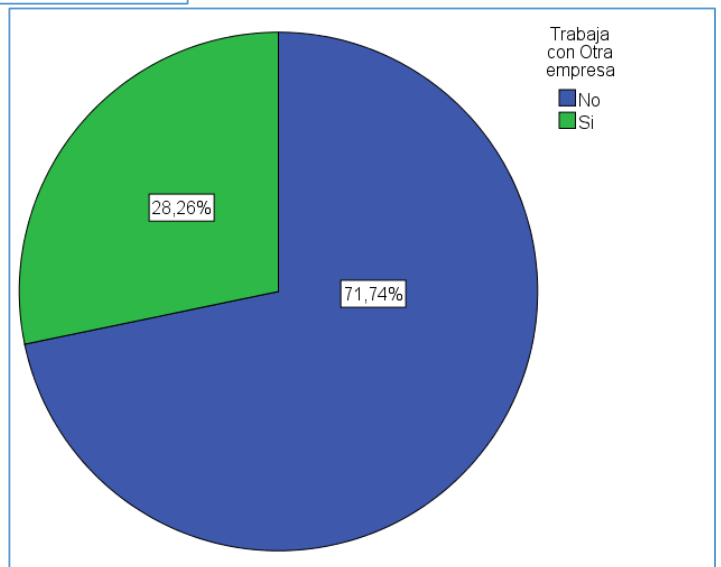
El 80.43% de los vinculados dicen que TRANSTIBANA O.C. no les brinda



estabilidad económica porque solo utiliza sus servicios mientras existen contratos escolares en los diferentes municipios y para las otras temporadas como son mitad o fin de año la cooperativa no ha diseñado planes para poder utilizar los vehículos, que en su mayoría de veces se deben quedar parqueados esperando a que inicie un nuevo contrato

escolar.

Así mismo, el 28.26% de los vinculados trabaja en otras actividades con el fin de obtener ingresos adicionales y no solo depender del trabajo ofrecido por la cooperativa. Estas personas en su mayoría son los dueños de los vehículos que en la



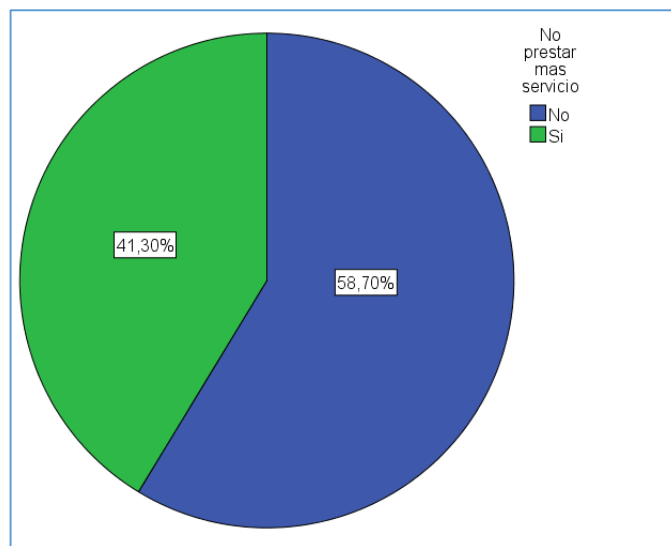
actualidad han entregado la conducción a terceros.

Son personas que trabajan para otras empresas o que trabajan de forma independiente en horarios de tiempo completo.

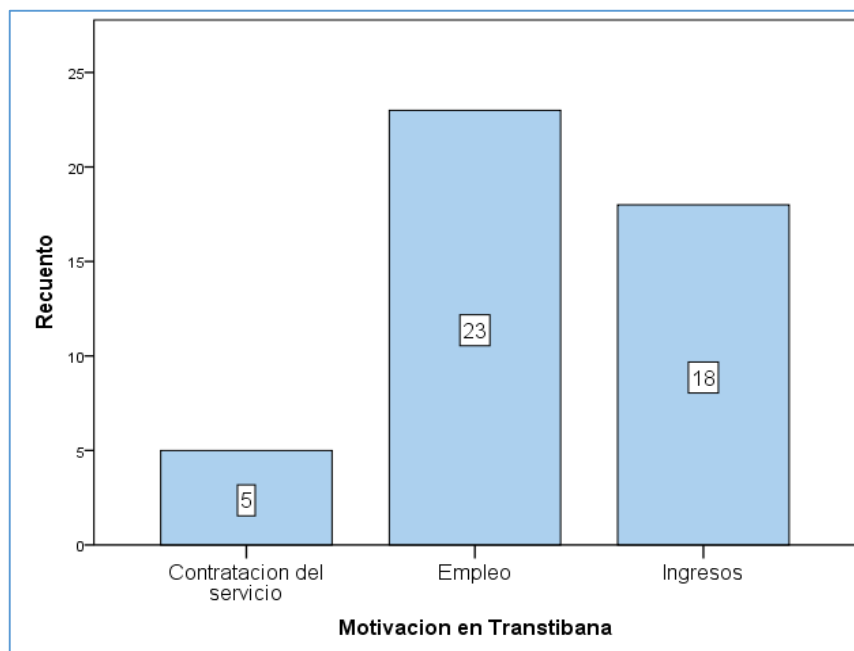
Los pocos conductores de vehículos que trabajan para otras empresas lo realizan en horarios de 8:00 am hasta las 2:00 pm que es después de dejar los estudiantes en los centros educativos y antes de recogerlos nuevamente.

Estas personas que trabajan en otras empresas dicen que se sienten más cómodos en la otra empresa porque pueden utilizar mejor su tiempo libre y a su vez obtener algunos ingresos adicionales que les ayudan a apalancar algunos gastos del día a día.

Esta comodidad trabajando para otras entidades diferentes a TRASNTIBANA O.C. se refleja en que el 58,7% de los vinculados ha pensado en algún momento en dejar de prestar sus servicios para la cooperativa.



Sin embargo, hay algunas cosas de la cooperativa que motiva a los vinculados a seguir prestando el servicio. Entre ellas y como más importante se encuentra la fuente de empleo que se genera porque a pesar de los horarios que se manejan, un buen número de personas se está desempeñando en esta actividad.



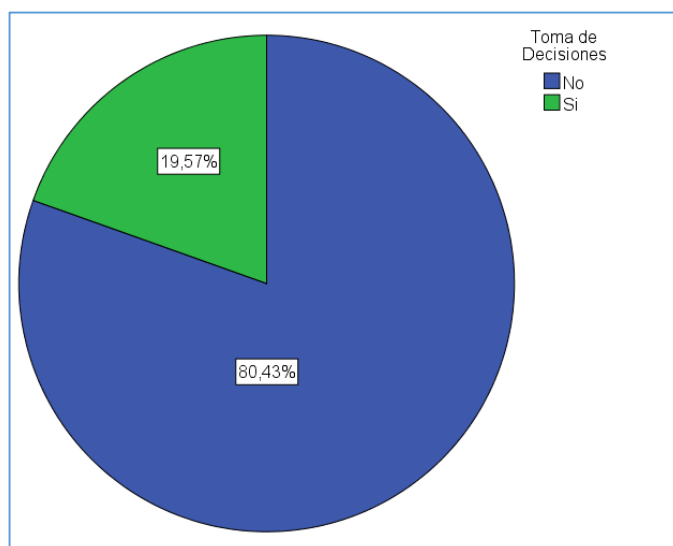
Después del empleo, la siguiente fuente de motivación son los ingresos obtenidos, ya que una persona que sea propietaria y a su vez conductor del vehículo obtiene una buena rentabilidad sobre el activo con el cual desempeña la labor.

Finalmente, algunos vinculados llevan toda su vida desempeñando esta actividad y continúan realizándola a través de la cooperativa, porque al ser esta la única que ha contratado los servicios de transporte, requiere de personal y vehículos para llevar a cabo dicha actividad.

- **Planeación estratégica.**

El 80,43% de los vinculados a TRANSTIBANA O.C. afirma que la cooperativa no los tiene en cuenta para tomar decisiones. Que simplemente los utiliza como el medio para dar cumplimiento a los distintos contratos que ha celebrado, sin darse cuenta si todos se están beneficiando realmente.

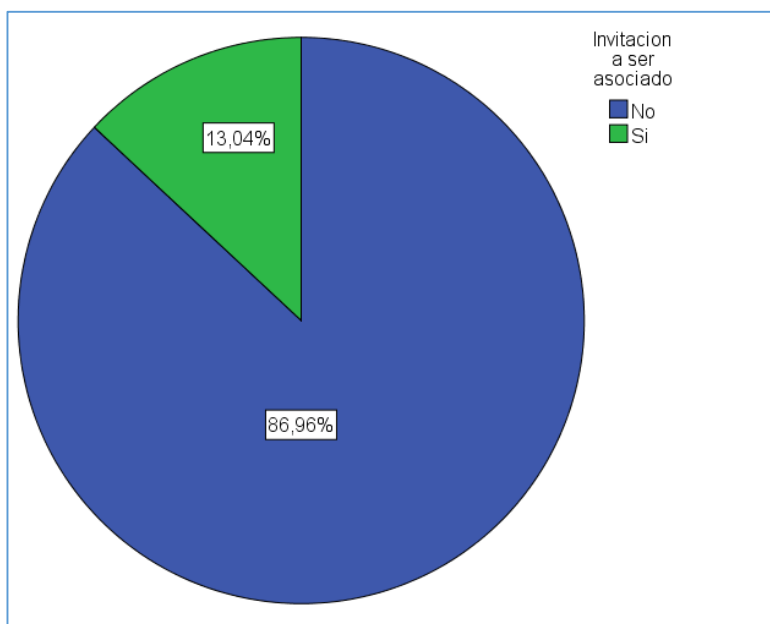
El otro 19,57% de vinculados afirma que el gerente de la



organización si los ha tenido en cuenta en el momento de asignar los vehículos a las rutas escolares, sin embargo, nunca han sido llamados a reunión por ningún organismo de administración o control de la cooperativa para indagar sobre las necesidades y/o problemáticas existentes.

Así mismo, TRANSTIBANA O.C. nunca les ha explicado cuales son los derechos y deberes que tienen como vinculados de la cooperativa, ni mucho menos ha explicado la forma como realiza los descuentos que aplican en los diferentes municipios.

Es decir, entre la administración de la cooperativa y los vinculados no existe una comunicación formal y por tanto no existe el respaldo del personal hacia las decisiones que tome la organización.



Solo el 13.04% de los vinculados argumenta que han recibido la invitación a ser asociados de la cooperativa, sin embargo, esta invitación surgió de charlas informales entre el gerente de la organización y los transportadores.

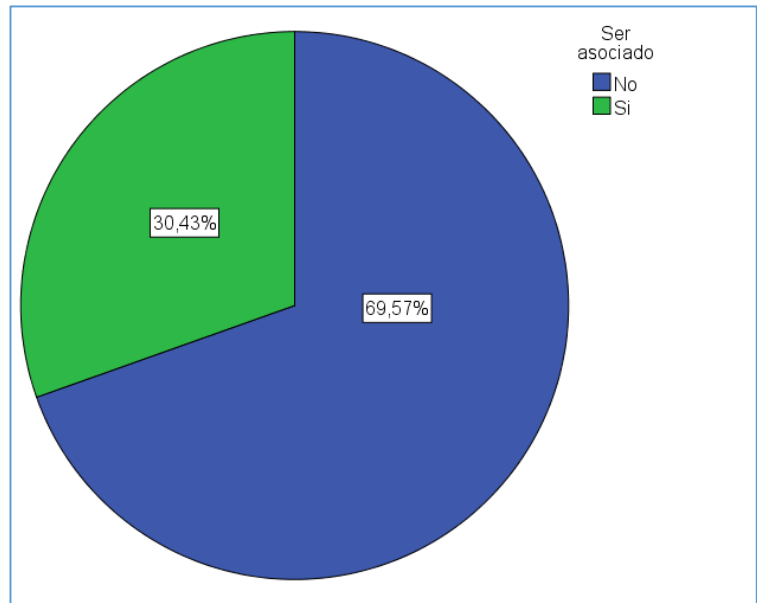
El resto de vinculados no ha recibido ningún tipo de invitación por cualquier

miembro de la cooperativa.

14 Personas vinculadas que equivalen al 30,43% del total manifiestan que les gustaría ser asociados de TRANSTIBANA O.C. porque a través de terceros se han enterado que pueden obtener descuentos en planillas, rodamiento de vehículos, además de otros beneficios. Así mismo, algunos de ellos consideran que la cooperativa ha generado un buen impacto a nivel laboral y social lo cual permite visualizarla en la región como una gran organización en un futuro no muy lejano.

No obstante, un 69,57% de los vinculados no quiere ser asociado de TRANSTIBANA O.C. porque dicen que no conocen los beneficios que pueden obtener por ser integrantes de la misma.

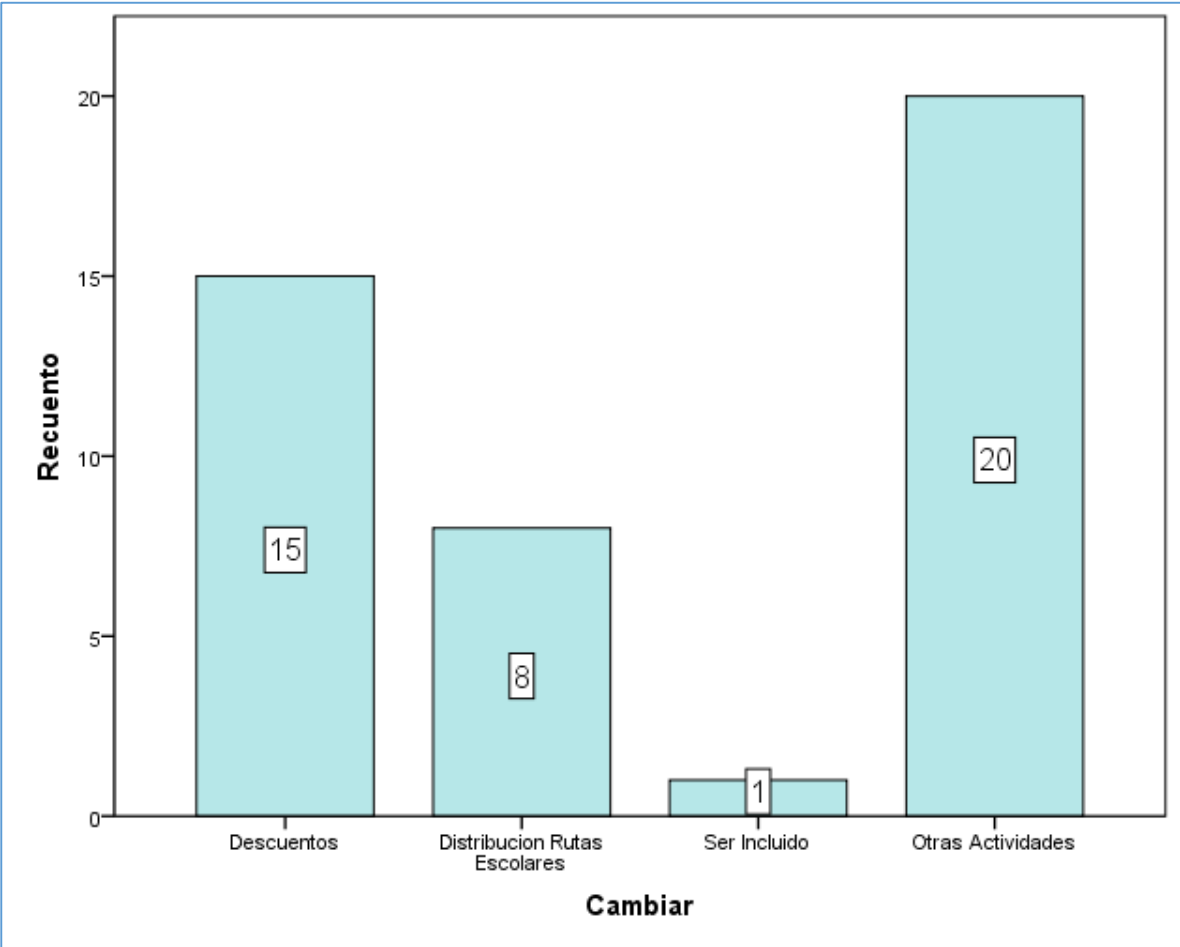
De igual forma, consideran que al no tener mayores beneficios no es conveniente invertir tiempo y dinero en un proyecto que no les ofrece mayores garantías.



Finalmente, los vinculados de la cooperativa les gustaría que cambiaran algunos aspectos de la misma, por ejemplo, a 20 de los 46 les gustaría que la cooperativa diseñara nuevos servicios en los cuales ellos lograrán ocupar el tiempo libre que les queda desde que dejan a los estudiantes en el colegio hasta que los vuelven a recoger, ya que en la actualidad les toca esperar más de siete horas sin hacer nada con el fin de cumplir con el servicio contratado.

A otros 15 asociados les gustaría que la cooperativa realizara menos descuentos sobre los ingresos que les corresponden debido a que, es muy poca la utilidad que están obteniendo en la prestación del servicio porque entre los diversos descuentos se va más del 20% de los ingresos que se deberían recibir.

Otros vinculados manifiestan que la cooperativa debería diseñar un mecanismo para distribuir adecuadamente las rutas ya que, en la actualidad se distribuyen según conveniencia del gerente y algunos vinculados, sin importar si los vehículos asignados son los más adecuados para prestar el servicio en esa ruta.



ANEXO G. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DIRECTOS DE TRANSTIBANA O.C.

Actualmente TRANSTIBANA O.C. tiene 9 empleados directos los cuales generan ciertos egresos para la cooperativa ya sea porque realizan actividades de forma constante o como prestación de servicios.

Estas 9 personas corresponden únicamente al área administrativa de la cooperativa los cuales están encargados de la gerencia, la tesorería, la revisoría fiscal, los organismos de administración y control, etc. y quienes han sido encuestados para conocer su percepción frente a lo que es TRANSTIBANA O.C.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta fueron:

- **Nivel de educación y antigüedad en la cooperativa.**

Años de Antigüedad	Nivel de Educación			
	Primaria	Secundaria	Técnico	Profesional
Menos de 1 Año	0,00%	0,00%	0,00%	22,20%
De 1 a 5	11,10%	11,10%	11,10%	0,00%
Más de 5 Años	22,20%	11,10%	0,00%	11,10%

El 33,3% de los empleados de TRANSTIBANA O.C. son personas profesionales que al día de hoy se encuentran prestando sus servicios a la cooperativa, sin embargo, solo 1 de estas personas ha estado desde el comienzo de la cooperativa quien es el asesor jurídico, las otras dos personas llevan menos de un año en la organización quienes son la contadora y la revisora fiscal.

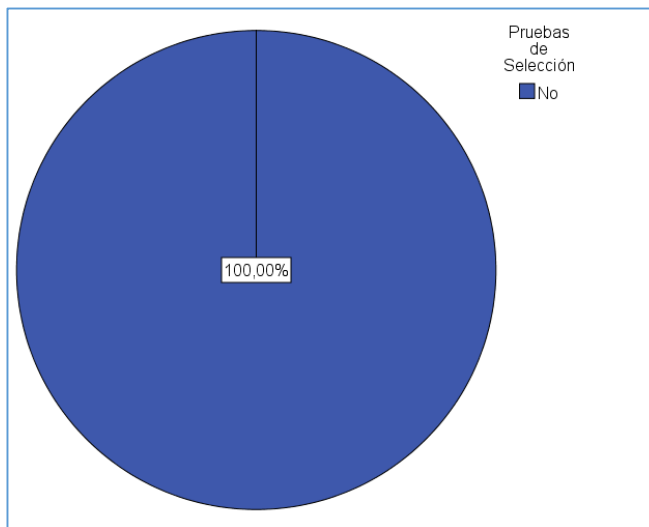
Solo hay una persona que su nivel de estudio es técnico y corresponde a la Tesorera de TRANSTIBANA O.C. quien a su vez hace las veces de secretaria de la cooperativa. Esta persona lleva más de un año trabajando en la organización.

El gerente de la cooperativa ha estado en aquel cargo desde que comenzó la misma, sin embargo, es una persona cuyo nivel de estudio llego hasta noveno de secundaria lo cual se ve reflejado en las falencias existentes en el manejo de algunos softwares y otras herramientas de las que dispone la cooperativa.

El 33% de los empleados de la cooperativa son personas con un nivel de estudio hasta primaria, de ellos, dos personas son miembros del Consejo de

Administración y la otra persona es la Presidente de la junta de vigilancia. Una tercera parte de este grupo llevan entre 1 y 5 años en la cooperativa y el resto llevan más de 5 años.

- **Selección e inducción del personal**



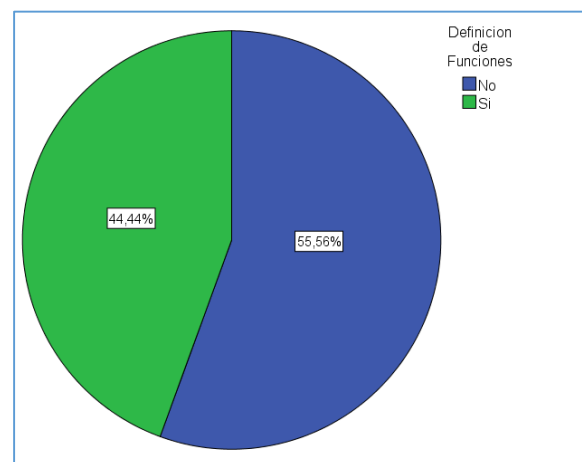
El 100% de los empleados de TRANSTIBANA O.C. dice que no pasaron por un proceso de selección para ser contratados.

Afirman que hasta el momento la cooperativa ha elegido a sus empleados de acuerdo a criterios personales, desconociendo si la persona a contratar tiene el conocimiento suficiente para desempeñar las labores que realmente se necesitan.

Así mismo afirman que no recibieron inducción cuando iniciaron a desempeñar sus labores, sino que a medida que se fue necesitando realizar cierta actividad se fue preguntando como se hacía o simplemente se realizaba de forma empírica.

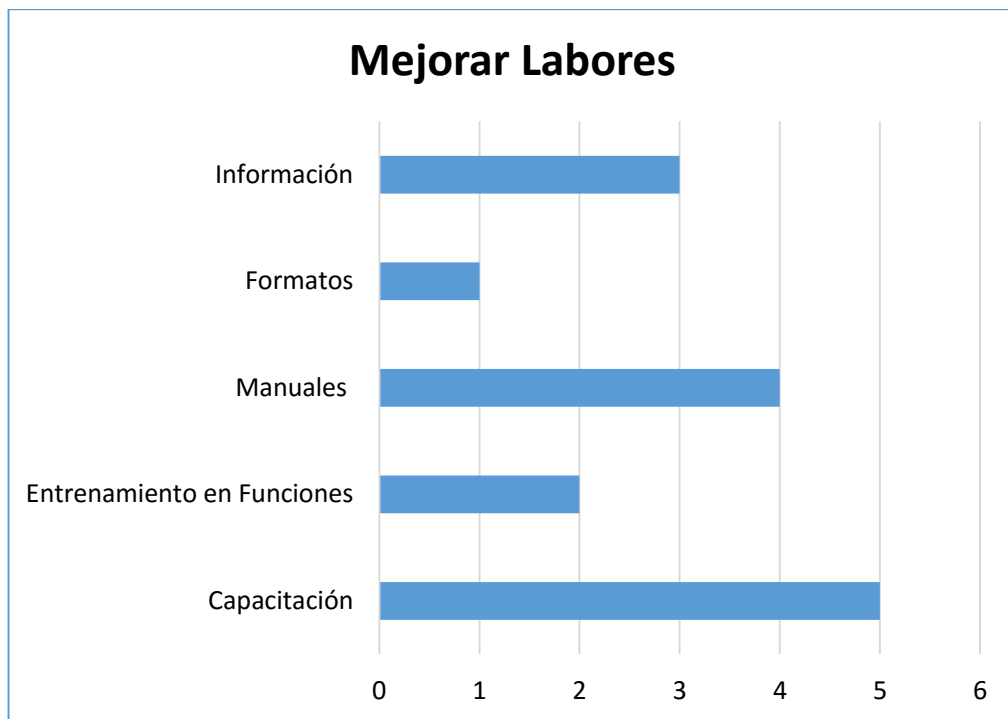
- **Funciones y elementos de trabajo.**

El 55,55% de los empleados de TRANSTIBANA O.C. dice que no están claramente definidas las funciones que le toca realizar dentro de la cooperativa.



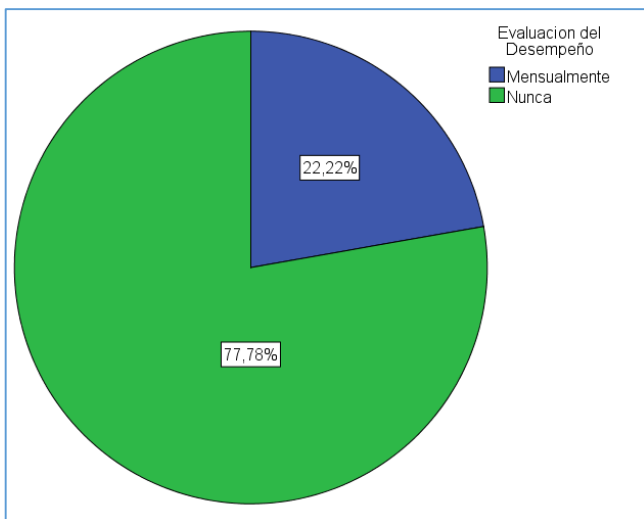
Así mismo, el 66,6% dicen que no cuentan con manuales, reglamentos, formatos o registros que les oriente, facilite o complemente las labores a realizar.

Los empleados de la cooperativa afirman que pueden mejorar sus labores si se capacitan, se entrenan en funciones, se dispone de manuales o incluso si se les facilita información.



Por ejemplo, hay 3 empleados que afirman que necesitan de mas información para poder desarrollar sus labores, precisamente estos empleados son el asesor jurídico, la revisora fiscal y la contadora, quienes aseguran que la cooperativa no ha confiado en sus capacidades y que en algunas veces no les ha brindado la información completa para desarrollar su trabajo.

- **Motivación y evaluación del desempeño.**



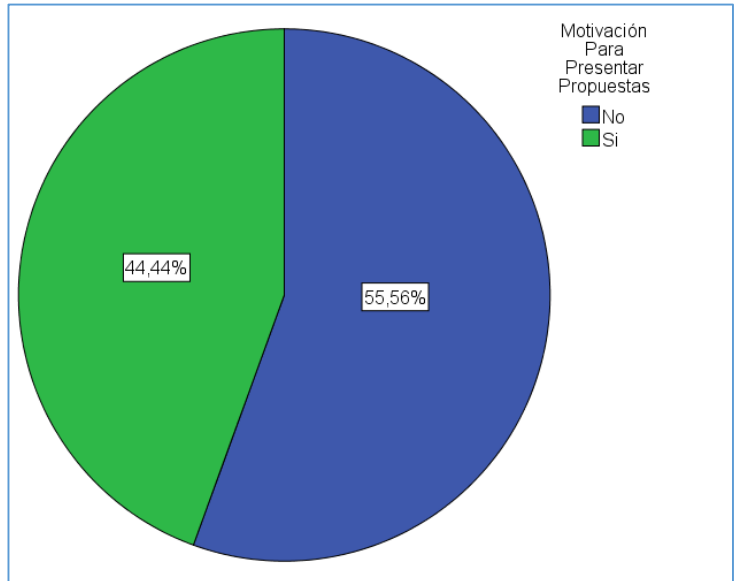
El 22,22% del personal administrativo de la cooperativa dice que le evalúan el desempeño mensualmente, sin embargo, es una evaluación para verificar si se realizaron o no ciertas actividades, ya que no se cuenta con unos objetivos claros por medio de los

cuales evaluar el desempeño del personal.

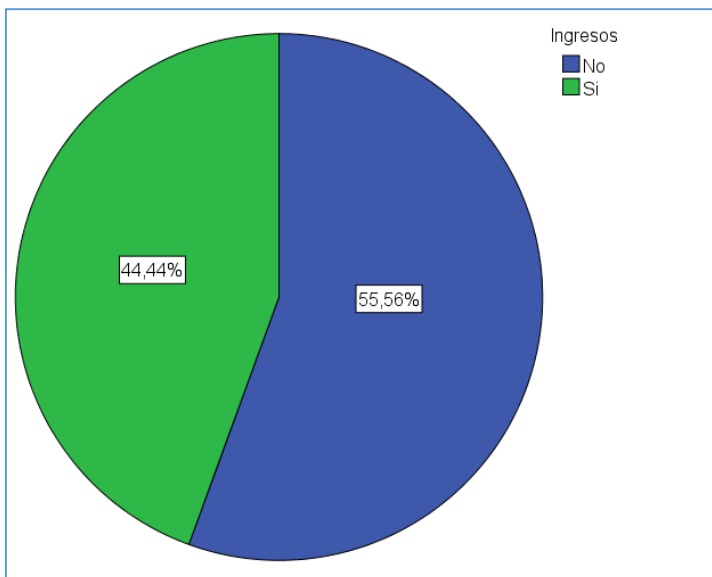
El resto de personal dice que nunca les han evaluado su desempeño desconociendo hasta el momento si su gestión ha sido la más adecuada.

Solo 4 personas afirman que en algún momento les han manifestado la insatisfacción del servicio prestado a la cooperativa. El resto de empleados asumen que sus servicios han logrado satisfacer las expectativas de asociados y directivos ya que nunca les han manifestado inconformidades.

Por otra parte, el 55,55% de los empleados de la cooperativa no sienten motivación para presentar propuestas en pro de TRANSTIBANA O.C. ya que aseguran que en la mayoría de veces no son escuchas o simplemente se quedan en una idea más que al final no resulta en nada.



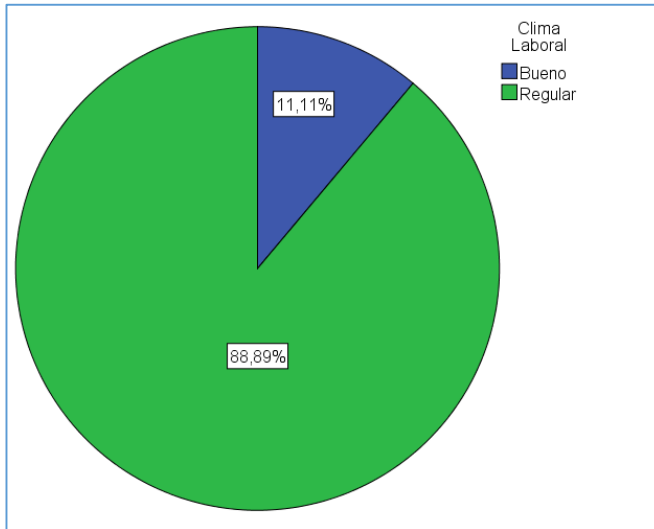
A su vez, todos los empleados afirman que más allá del salario pactado por la prestación del servicio nunca han recibido reconocimiento por algún logro que hayan alcanzado dentro de la organización.



De igual forma, solo el 44,44% de los empleados se sienten conformes con los ingresos que reciben por sus servicios, el resto de personal dice que es muy poco su salario de acuerdo a todas las funciones y responsabilidades que se les ha encargado, ya que aspectos como horas

extra o auxilio de transporte no se les reconoce.

- **Evaluación del área de trabajo.**



El 88,88% de los empleados evalúa el área de trabajo como regular ya que, las instalaciones de la organización no cuentan con el mayor espacio ni los mejores servicios.

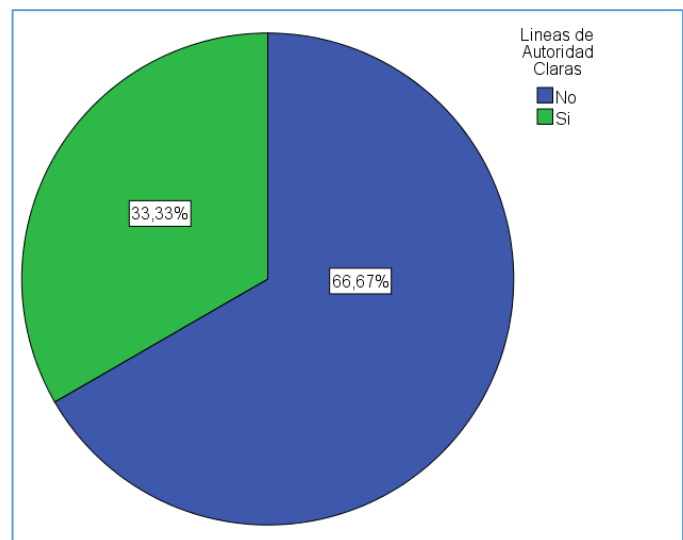
A su vez, afirman que en algunas ocasiones el ambiente de trabajo se vuelve tenso porque algunas personas quieren el beneficio personal más allá del beneficio de la cooperativa.

El total de empleados dice que no ha sufrido de ninguna enfermedad laboral o accidente a causa del trabajo, sin embargo, una persona (el gerente de la organización) considera que puede estar en riesgo de accidente porque por sus funciones le toca desplazarse a varios municipios en donde un accidente de tránsito se puede ocasionar en algún momento.

A pesar de que por aspectos propios de la cooperativa no se tiene ningún factor de riesgo elevado, la organización se ha descuidado en diseñar e implementar programas de prevención de riesgos, ya que hasta el momento ningún empleado tiene conocimiento sobre dichos planes y/o programas.

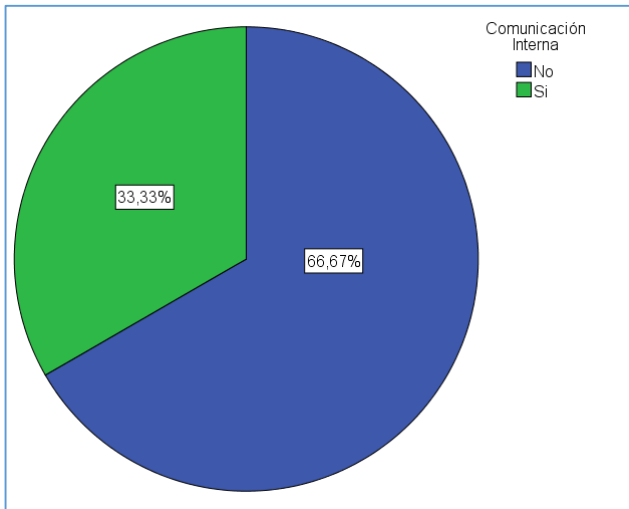
- **Autoridad y Comunicación.**

De los 9 empleados de TRANSTIBANA O.C. hay 6 que piensan que no existen líneas claras de autoridad en la cooperativa ya que, la secretaria de la organización no sabe a quién rendirle cuentas, el gerente de la cooperativa se toma algunas atribuciones que no le



corresponden, el consejo de administración quiere que todos los movimientos se realicen bajo su consentimiento y la gestión de la junta de vigilancia es nula.

Todos estos factores dificultan el desarrollo de la cooperativa porque al no tener claridad sobre ¿quién hace qué? y ¿quién manda a quién? se resulta contradiciendo algunas decisiones o peor aún se dejan de realizar algunas actividades.

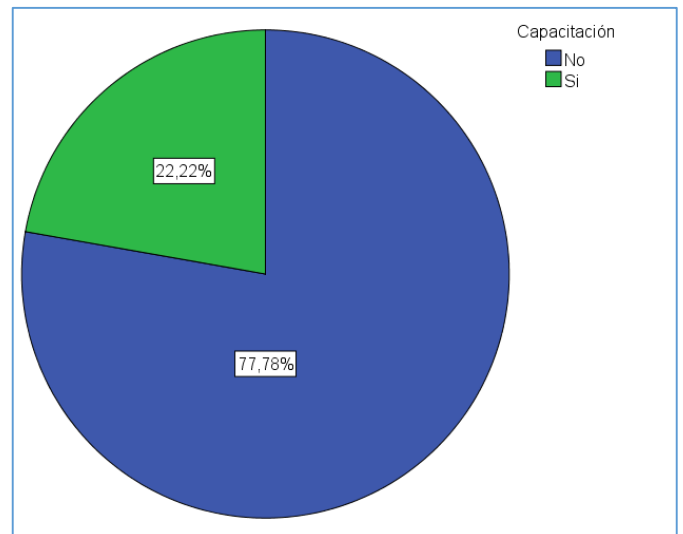


El 66,66% de los empleados dicen que la comunicación dentro de la cooperativa no es la adecuada, ya que se realiza de manera verbal y en muy pocas ocasiones se realiza por escrito. Es decir, muy pocas veces se deja la evidencia de lo que unas personas le dicen a otras, llevando a que se olviden algunas quejas, reclamos o sugerencias que se realizan para fortalecer la cooperativa.

- **Beneficios para los empleados**

De los empleados de TRANSTIBANA O.C. solo el 22,22% ha recibido capacitaciones para poder desarrollar correctamente sus labores, el personal capacitado hasta el momento es el gerente y la tesorera de la organización.

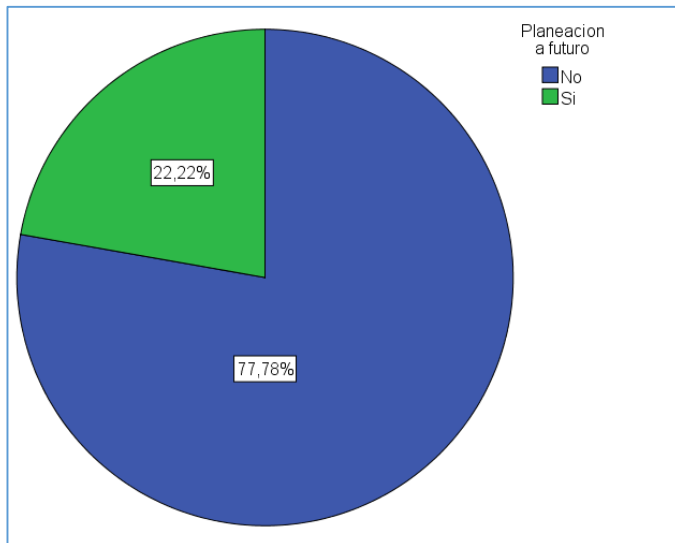
El gerente se capacitó en temas de contratación estatal mientras que, la tesorera o secretaria se capacitó en el manejo de un paquete contable (SIIGO) con el fin de llevar las cuentas claras.



En lo referente a integración del personal, hay seis personas que afirman que la cooperativa si ha desarrollado este tipo de actividades, sin embargo, estar

personas por ser asociados de la cooperativa piensan que las actividades diseñadas para la integración y bienestar social de los asociados se hacen extensivas para los empleados de la cooperativa, los cuales afirman que nunca han recibido una invitación formal.

- **Planeación estratégica.**



El 22,22% de los empleados de TRANSTIBANA O.C. consideran que SI se desarrollan actividades de planeación a largo plazo, sin embargo el otro 77,78% piensa que las actividades desarrolladas corresponden a la solución de problemas que surgen en el día a día y que la planeación realizada en la organización no es superior a un mes.

Este aspecto se ve reflejando en que la cooperativa no tiene un

objetivo claro por el cual luchar, pues el total de empleados desconoce las metas que persigue en este periodo de tiempo.

Así mismo, una tercera parte de los empleados afirma que no los tienen en cuenta en las decisiones de la cooperativa, porque algunos miembros son los que toman las decisiones y otros son los encargados de revisar su cumplimiento, incluso cuando no se tiene claridad sobre lo que se ha decidido.

Finalmente, los empleados de la cooperativa como conocedores del marco legal y jurídico de la misma están de acuerdo en que la mayor fortaleza de la organización es estar bien en la parte legal, sin embargo, algunos factores le están realizando mucho daño como es la falta de compromiso de todos los asociados y la falta de confianza entre los dirigentes de TRANSTIBANA O.C.

ANEXO H. RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS QUE REPRESENTAN COMPETENCIA PARA TRANSTIBANA O.C.

De los 131 registros validos suministrados por la Cámara de Comercio de Tunja de empresas que se dedican a la prestación de servicios de transporte en la región, se seleccionó una muestra de 98 empresas para aplicar la encuesta con la cual se basa buena parte del estudio desarrollado. Luego de aplicar dicha encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Años de funcionamiento y número de empleados de la empresa.**

Años de Funcionamiento de la Empresa	Número de Empleados				
	De 1 a 10 Empleados	De 10 a 20 Empleados	De 20 a 50 Empleados	De 50 a 100 Empleados	Más de 100 Empleados
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
De 0 a 10 Años	37	4	4	0	1
De 10 a 20 Años	12	5	9	6	0
De 20 a 50 Años	4	1	4	5	2
Más de 50 Años	0	0	0	0	2

El 47,9% de las empresas legalmente constituidas llevan menos de 10 años ofreciendo los servicios de transporte en la región. De este grupo, el 80.4% de las empresas tienen una fuerza laboral inferior a 10 empleados, lo que permite catalogarlas como pequeñas empresas. El 8.7% son empresas que tienen entre 10 y 20 empleados; y solo el 2.2% de las empresas que llevan menos de 10 años en el mercado han logrado constituirse como grandes empresas ya que cuentan con más de 100 empleados para desarrollar sus actividades.

El 33.4% de las empresas llevan en el mercado entre 10 y 20 años. Este porcentaje equivale a 32 empresas de las cuales el 37.5% cuentan con menos de 10 empleados, el 15.6% cuentan con una fuerza laboral entre 10 y 20 personas, el 28.1% cuentan entre 20 y 50 personas y el 18.8% de las empresas tienen más de 50 empleados pero menos de 100. Dentro de este grupo de empresas con trayectoria menor a 20 años no hay ninguna que tenga más de 100 empleados para desarrollar las actividades nombradas en su objeto social.

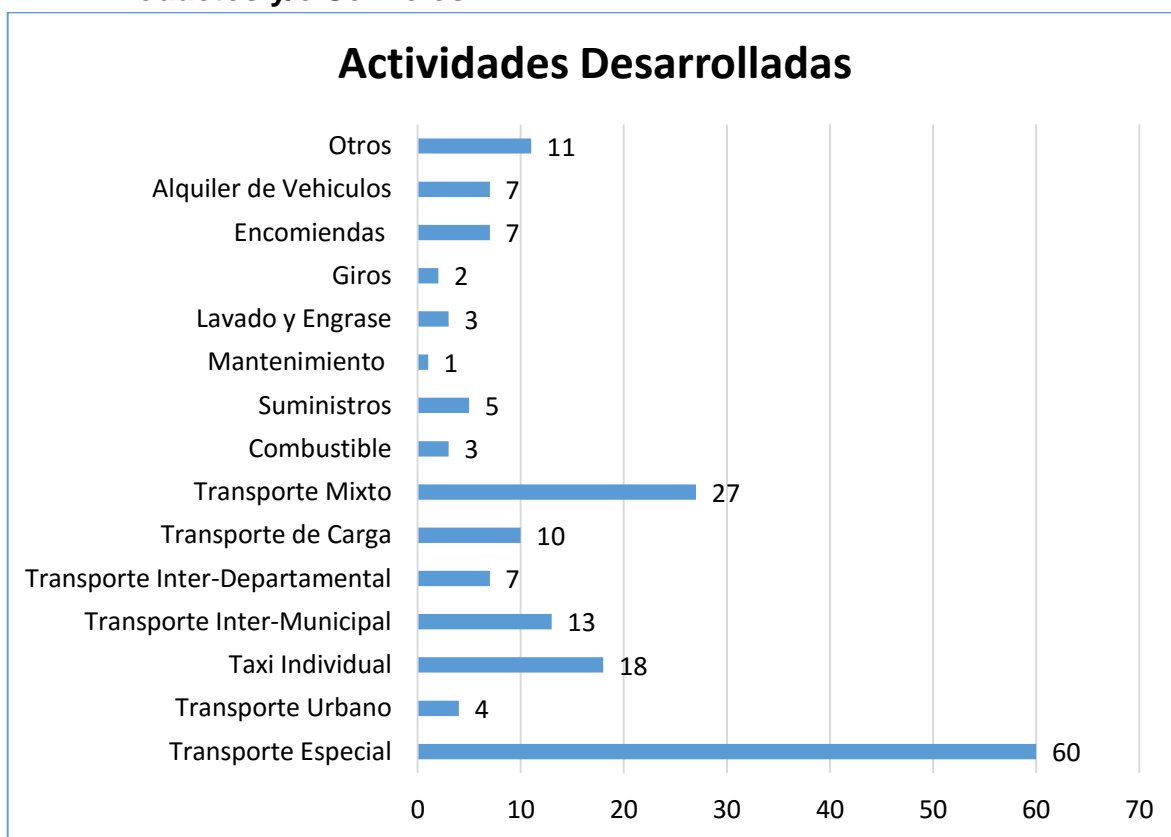
El 16.7% del total de empresas tienen una trayectoria en el mercado entre 20 y 50 años. De estas empresas, el 25% no han logrado tener mayor impacto en la región

por lo que cuentan con menos de 10 empleados. El 31.3% de este grupo tienen entre 50 y 100 empleados desarrollando el objeto social, y solo el 12.5% de las empresas se han logrado consolidar de tal forma que requieren de más de 100 personas para desarrollar sus diferentes actividades.

2 Empresas han logrado mantenerse dentro del mercado por más de 50 años, las cuales por su estructura operacional han necesitado contratar más de 100 personas para poder cumplir con todas sus obligaciones.

Finalmente, el mayor número de empresas legalmente constituidas son empresas nuevas que no llevan más de 10 años en el mercado y que su fuerza laboral no supera los 10 empleados.

- **Productos y/o Servicios**



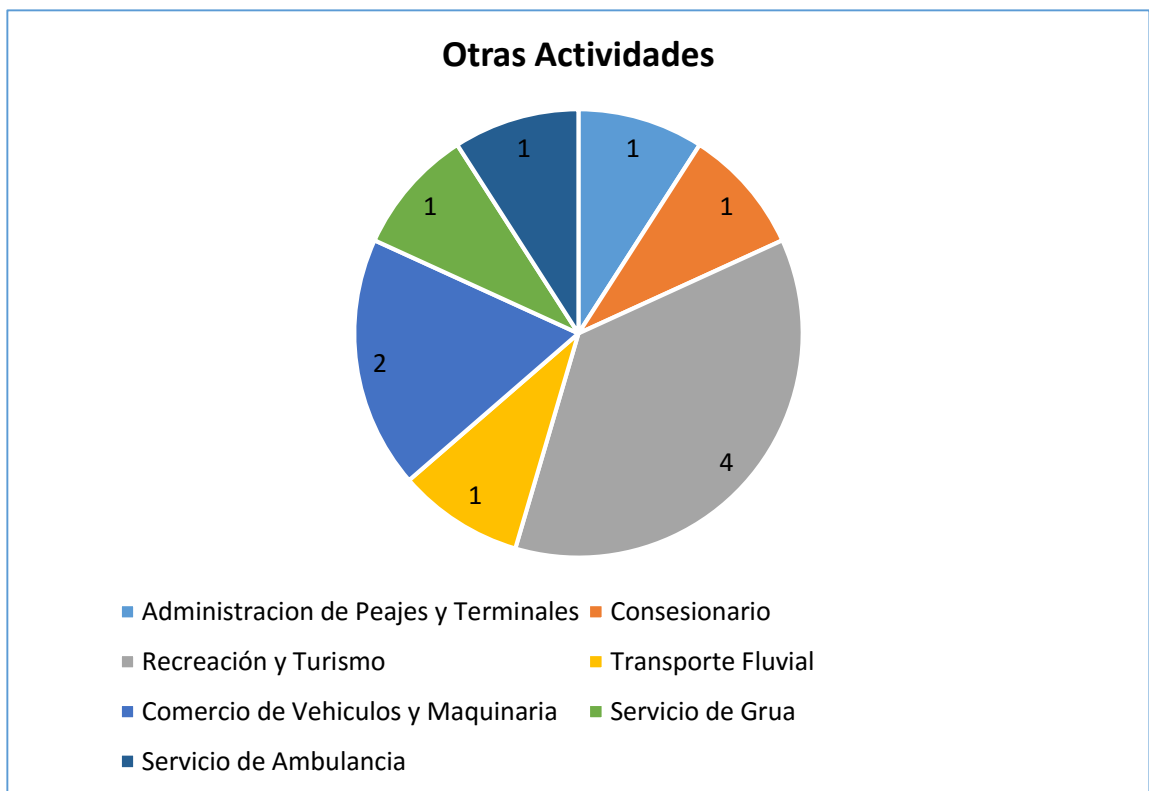
La mayoría de empresas han enfocado sus actividades hacia la prestación del servicio de transporte especial, el cual está dirigido hacia el transporte de un grupo específico de personas que tengan una característica en común y homogénea en su origen y destino, como estudiantes, turistas, empleados, personas con discapacidad, particulares que requieren de un servicio expreso, etc.

La segunda actividad más desarrollada es la prestación del servicio de transporte mixto, el cual consiste en transportar personas y carga en un mismo vehículo, y hasta el momento es desarrollada por 27 empresas legalmente constituidas.

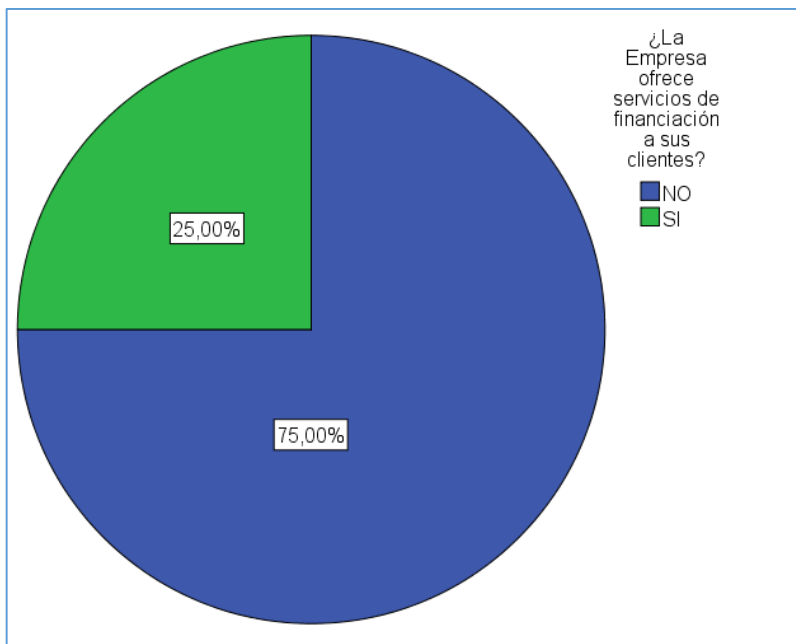
El servicio de taxi es la tercera actividad con mayor presencia de empresas ya que son 18 las que han incluido este servicio dentro de su portafolio de productos y/o servicios.

Existen otras modalidades como son el transporte de carga, el transporte inter-municipal y el transporte inter-departamental que son importantes para el desarrollo de la región, pero que no son desarrolladas por muchas empresas debido a que la demanda de estos servicios no justifica mayor oferta.

Así mismo, entorno a las actividades de transporte se desarrollan otras actividades complementarias que permiten elevar el nivel de ingresos o permitir que se desarrollen correctamente las actividades principales de las diferentes empresas. Entre estas actividades complementarias se encuentran el servicio de combustible, el suministro de autopartes y repuestos, el mantenimiento lavado y engrase de vehículos, los giros y encomiendas, y el alquiler de vehículos. Estas actividades son muy comunes del entorno que se maneja dentro del sector transporte.



Por otra parte, 11 empresas desarrollan junto a su actividad principal otro tipo de actividades que no son muy comunes en la región. Por ejemplo, 4 empresas apoyan su actividad principal con el desarrollo de planes de recreación y turismo; otras 2 empresas se apoyan con el comercio de vehículos y maquinaria. Otra empresa ofrece servicio de Ambulancia y atención médica.

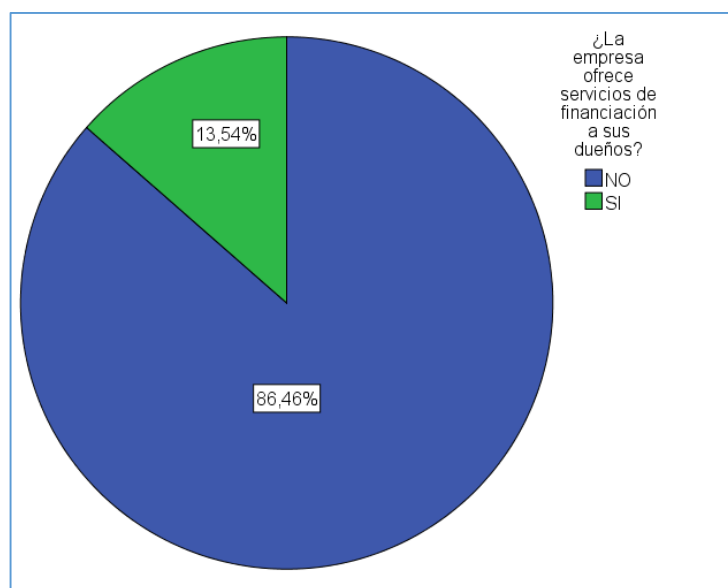


De todos estos productos y/o servicios ofrecidos por las diferentes empresas, el 75% del total no ofrece financiación a sus clientes, es decir, que una vez prestado el servicio o vendido el producto recaudan inmediatamente el valor de dicha venta.

El otro 25% de las empresas si ofrece financiación a sus

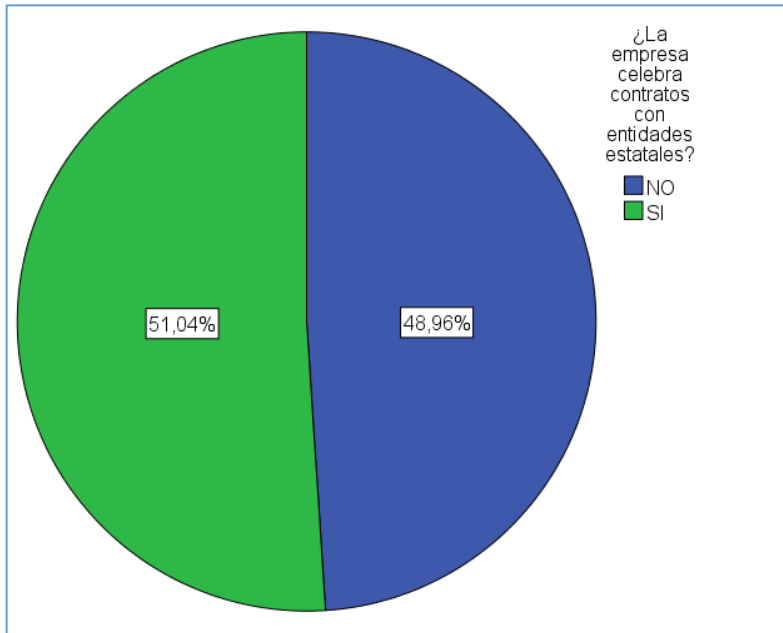
clientes, sin embargo, aseguran que han tenido problemas con esas cuentas por cobrar porque algunos clientes demoran el dinero hasta más de 90 días.

Respecto a los servicios ofrecidos a los mismos dueños de las empresas, solo el 13.54% de estas admiten financiar sin interés alguno las deudas de sus propios dueños, ya que consideran que es un derecho que se han ganado por los esfuerzos y la persistencia en pro de sus propias empresas.



El resto de empresas no financia a sus propios dueños, porque son empresas con poco capital de trabajo que no se pueden dar el gusto de no cobrar a tiempo, debido a que estos dineros son los que les financian las operaciones diarias de las mismas.

- **Ingresos**



El 51.04% de las empresas celebran contratos con los diferentes municipios de la región, por medio de los cuales obtienen su mayor fuente de ingresos. Esta situación se evidencia en que la mayoría de empresas se dedican al transporte especial con gran énfasis en el transporte escolar, pues todos los municipios deben garantizar el servicio de

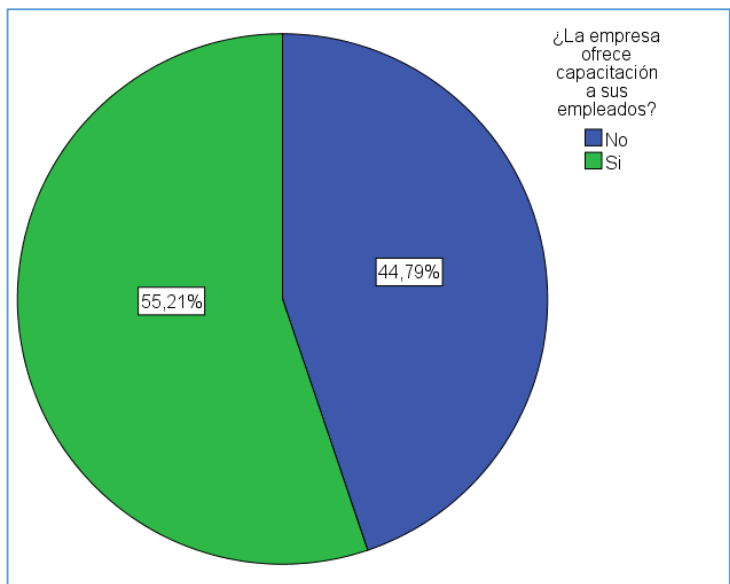
rutas escolares para los estudiantes de sus colegios.

Así mismo, en buena parte de los municipios de la región existe población en condiciones de discapacidad, a quienes los municipios les debe garantizar el transporte adecuado hasta los centros y/o fundaciones que les brindan el servicio especializado.

Es por ello que, el 61.4% de las empresas afirma que el número de clientes que tiene en la actualidad no supera los 500, ya que pueden tener 5, 6, o más alcaldías como clientes a pesar de que tenga más de 1000 o 2000 usuarios del sistema. A su vez, el 25.4% de empresas de este grupo dicen obtener ventas mensuales superiores a 50 millones de pesos.

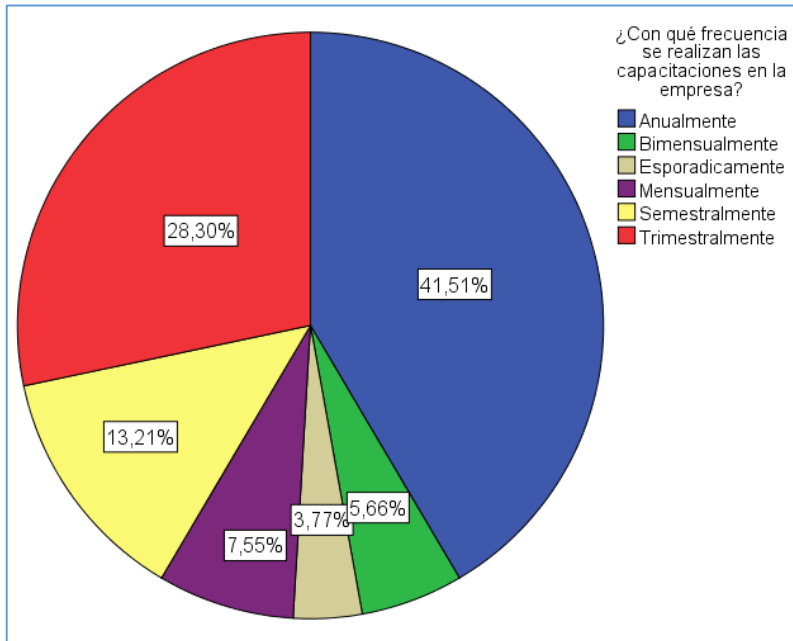
		En promedio ¿Cuál es el Volumen de Ventas por mes?			
		De \$0 a \$1.000.000	De \$1.000.000 a \$10.000.000	De \$10.000.000 a \$50.000.000	Más de \$50.000.000
		%	%	%	%
En promedio ¿Qué número de clientes maneja la empresa por mes?	De 0 a 500	9,4%	26,0%	10,4%	15,6%
	De 500 a 1000	,0%	7,3%	5,2%	4,2%
	De 1000 a 5000	,0%	,0%	7,3%	1,0%
	Más de 5000	,0%	1,0%	2,1%	10,4%

Solo el 13.5% del total de las empresas afirma que le ofrecen el servicio a más de 5000 clientes al mes. Estas empresas son especialmente las que trabajan bajo la modalidad de transporte urbano, transporte inter-municipal y transporte inter-departamental, ya que el cliente del servicio es el mismo usuario. Bajo estas modalidades de transporte, las ventas son proporcionales al número de clientes que se maneje; es por ello que el 77.03% de las empresas que laboran bajo esta modalidad dicen realizar ventas superiores a 50 millones de pesos por mes.



- **Capacitaciones.**

El 55.21% de las empresas capacita a sus empleados y dueños en temas de interés propios para cada empresa.

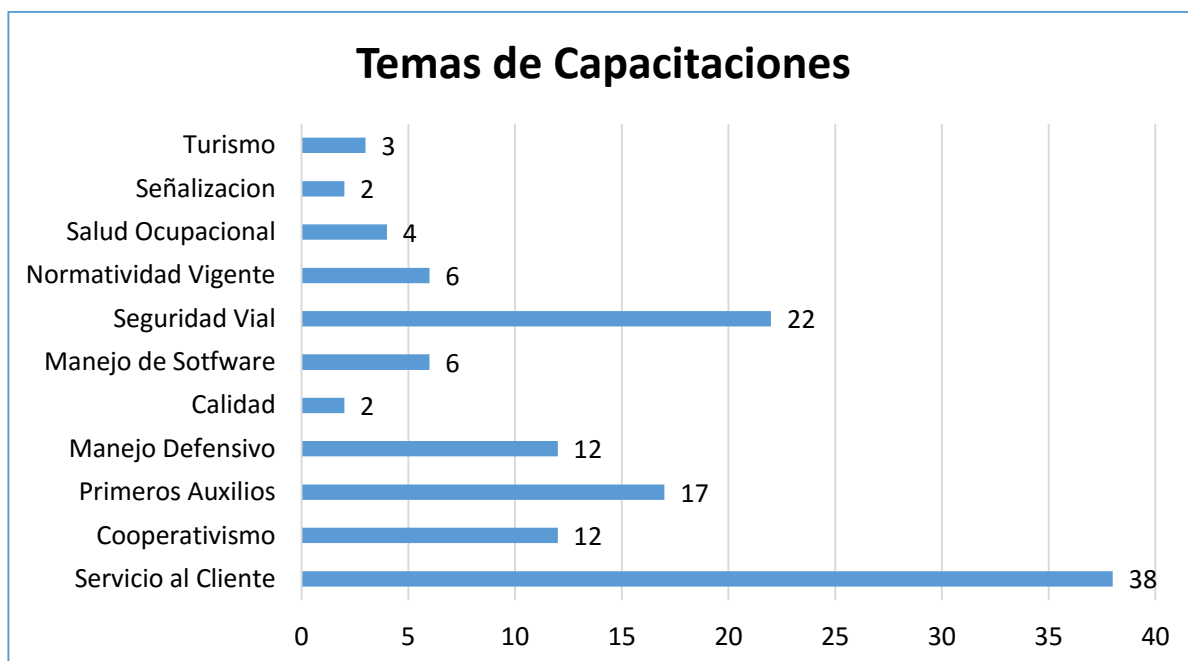


Estas capacitaciones se realizan con la frecuencia con la que los directivos de la empresa consideran que es necesaria. Por ejemplo 41.51% de las empresas que capacitan a su personal lo hacen cada año, el 28.3% lo hacen trimestralmente, el 13.21% lo realizan semestralmente, el 7.55% mensualmente, el 5.66% bimensualmente y el 3.77% restante lo

realizan de forma esporádica.

De los temas tratados en las diferentes capacitaciones de las empresas, los más sobresalientes son el servicio al cliente, la seguridad vial y los primeros auxilios.

Luego de ellos, temas como cooperativismo, manejo defensivo, normatividad vigente o manejo de algunos softwares han sido preocupación de algunas empresas, por lo que han capacitado a su personal en estos temas.



- **Infraestructura de las empresas**

Local Propio	32
Local Compartido	18
Local Arrendado	22
Vehículos Propios	94
Vehículos Arrendados	6

32 Empresas disponen de un lugar propio en el cual desarrollar sus actividades administrativas u operativas. Es decir, el lugar donde se encuentran ubicadas las oficinas o los talleres hacen parte de los activos de las mismas.

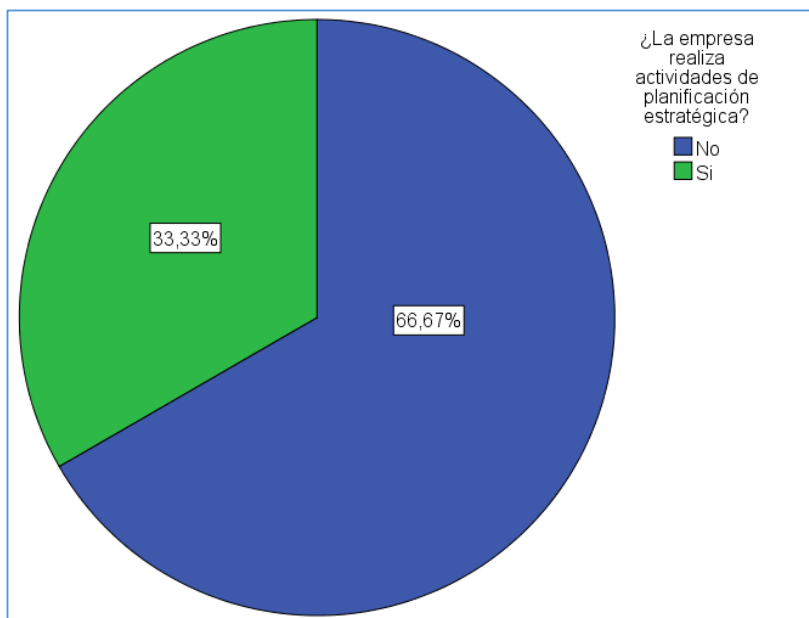
18 Empresas comparten locales, es decir, están ubicadas en terminales o agencias de viaje donde es frecuente encontrar este tipo de situaciones. Algunas de estas empresas comparten local en varios municipios de la región ya que por su modalidad de transporte inter-municipal requieren de oficinas en cada pueblo hasta donde llegan los servicios.

22 Empresas tienen ubicadas sus oficinas en locales arrendados porque no disponen de un lugar propio para ubicarse allí. Sin embargo, son empresas que tienen un lugar fijo desde donde operar y a donde hacer llegar alguna notificación o encomienda.

Las demás empresas corresponden a pequeñas empresas conformadas por no más de 5 personas, que aún no tienen capacidad y/o necesidad de un lugar desde donde prestar sus servicios.

94 Empresas disponen de vehículos propios (de la empresa o sus asociados en el caso de cooperativas) para prestar sus servicios de transporte. Otras 6 han adquirido en calidad de arriendo vehículos para complementar la labor realizada con los vehículos propios.

- **Planeación estratégica.**

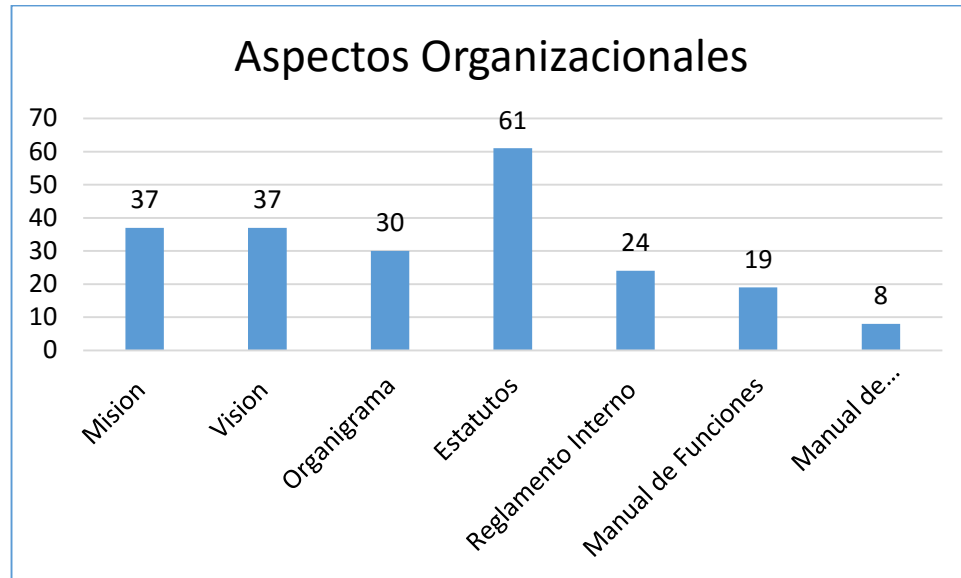


Solo una tercera parte de las empresas realiza planeación estratégica, las demás empresas no realizan este proceso porque no conocen las ventajas que pueden alcanzar si lo realizan o porque dicen que no cuentan con el personal idóneo para que les oriente sobre estas actividades.

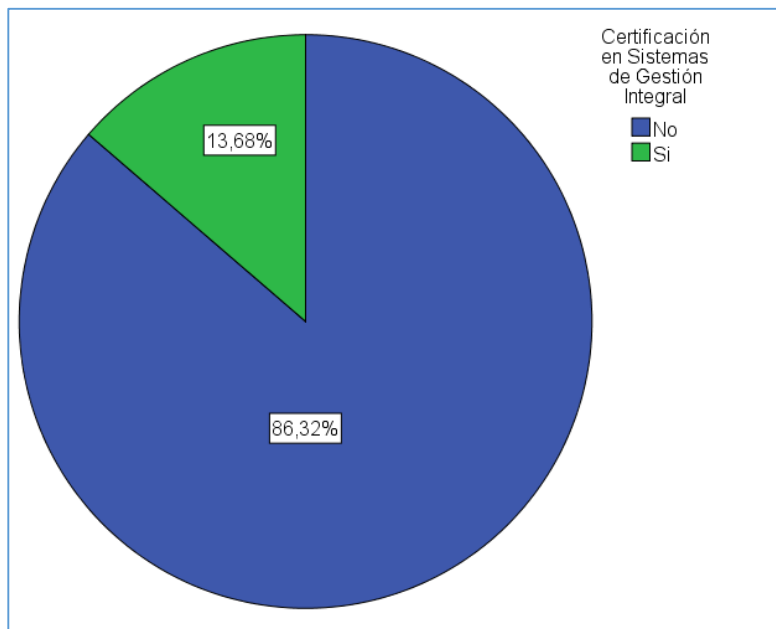
La falta de planeación estratégica de buena parte de las empresas se evidencia a través de algunos aspectos organizacionales que se deberían tener.

Por ejemplo, solo 37 empresas tienen establecida una misión y visión que les permiten orientarse hacia un objetivo común como empresa. Solo 30 empresas tienen organigrama que les permite conocer las líneas claras de autoridad dentro de la organización. Muy pocas empresas cuentan con reglamento interno, manual de funciones y manual de procedimientos.

Sin embargo, se evidencia que buena parte de las empresas tienen unos estatutos por medio de los cuales rigen sus actividades y conocen cuáles son sus deberes y derechos como organización.



Todos estos aspectos organizacionales permiten evidenciar un claro ejemplo de administración empírica basada en la solución de problemas del día a día y sin unos objetivos claros por los cuales trabajar y sumar esfuerzos.



Así mismo, se observa que solo el 13.66% de las empresas se encuentran certificadas en sistemas de gestión integral como es el sistema de gestión de calidad – ISO 9001, sistema de gestión ambiental – ISO 14001 y demás sistemas que son aplicables a este tipo de organizaciones.

El otro 86.32% de empresas no se encuentran certificadas

en estos sistemas y además desconocen las ventajas que pueden obtener en términos de costos, servicio al cliente, calidad, etc.

Por otra parte, algunas empresas realizan publicidad de sus productos y/o servicios, por ejemplo, 32 empresas utilizan las tarjetas de bolsillo como su mejor forma de publicidad, 4 empresas han utilizado radio para ofrecer sus servicios. Solo una empresa ha utilizado los periódicos como el medio por el cual informa a la población sobre los servicios y/o productos.

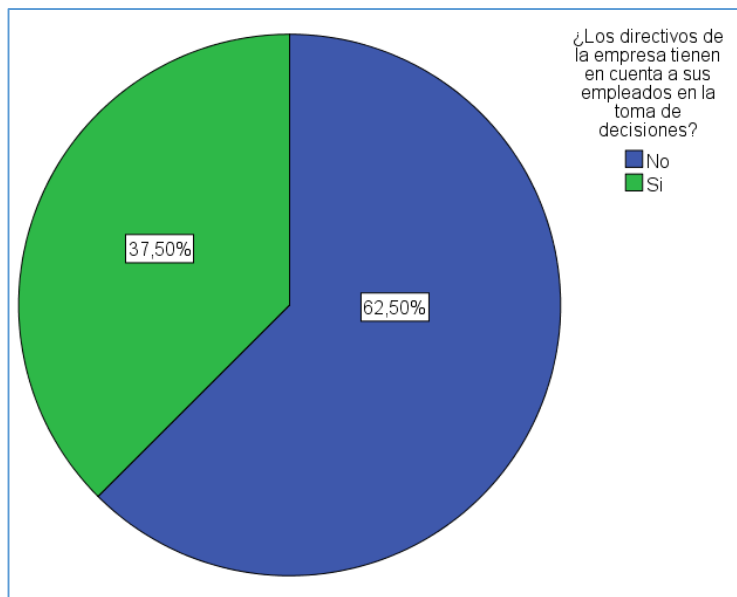
18 Empresas cuentan con su propia página en internet por medio de la cual se dan a conocer al público en general y a su vez permiten que los clientes y conductores de la empresa puedan realizar ciertos tramites.

Tarjetas	32
Radio	4
Prensa	1
Internet	18
Almanaques	3
No se utiliza ningún Medio	46

Hay 3 empresas que consideran que los almanaques que regalan al comienzo de año ayudan a realizar publicidad de la empresa.

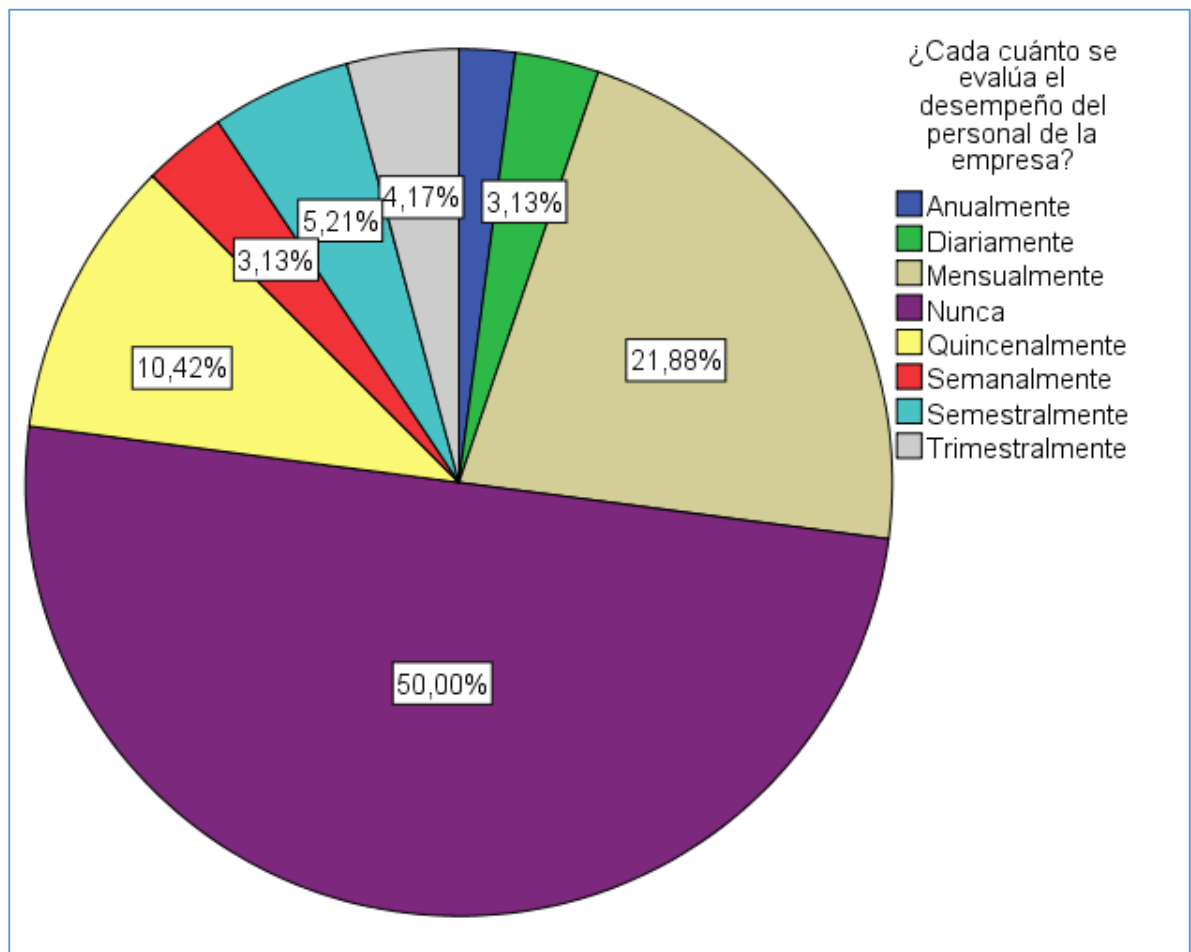
Sin embargo, cerca de la mitad de empresas dice no utilizar ningún medio de comunicación para ofrecer sus productos y/o servicios.

Por otra parte, solo el 36.46% de las empresas realizan pruebas para seleccionar el personal que necesitan en sus diferentes áreas. Respecto a la toma de decisiones solo el 37.5% del total de empresas tienen en cuenta a sus empleados. En el resto de empresas toman las decisiones unos pocos y las dan a conocer a sus empleados en busca de cumplirlas, sin conocer si todos están de acuerdo o conformes con lo que se ha decidido.



El 50% de las empresas no evalúan el desempeño de su personal ya que, simplemente se limitan a resolver los inconvenientes que surgen en el día a día.

El 21.88% de las empresas evalúan el desempeño cada mes, el 10.42% lo evalúan cada 15 días, el 5.21% lo evalúa cada 6 meses, el 1.86% lo evalúa anualmente.



De las empresas que si realizan evaluación del desempeño lo hacen a través de sistemas de indicadores de gestión, según encuestas de satisfacción de clientes, según Preguntas, Quejas, Reclamos (PQR) atendidas a los clientes y la calidad de las respuestas.

Otras empresas no utilizan este tipo de evaluaciones, sino que simplemente piden a sus colaboradores una autoevaluación o miden el desempeño de acuerdo a los ingresos obtenidos en un determinado periodo de tiempo.

No obstante, sin importar el tipo de evaluación que se utilice, el 50% de las empresas que si realizan evaluación del desempeño dicen tener un sistema de recompensa para los buenos logros de sus empleados.

Hay 29 empresas que consideran como su principal fortaleza el Servicio al Cliente, 10 empresas consideran que lo mejor que tienen es el servicio especializado de algún servicio.

Calidad del Servicio	4
Sistema de Gestión Integrado	3
Habilitación ante el Ministerio de Transporte	1
Servicio al Cliente	29
Servicio Especializado	10
Bienestar Social	3
NS/NR	46

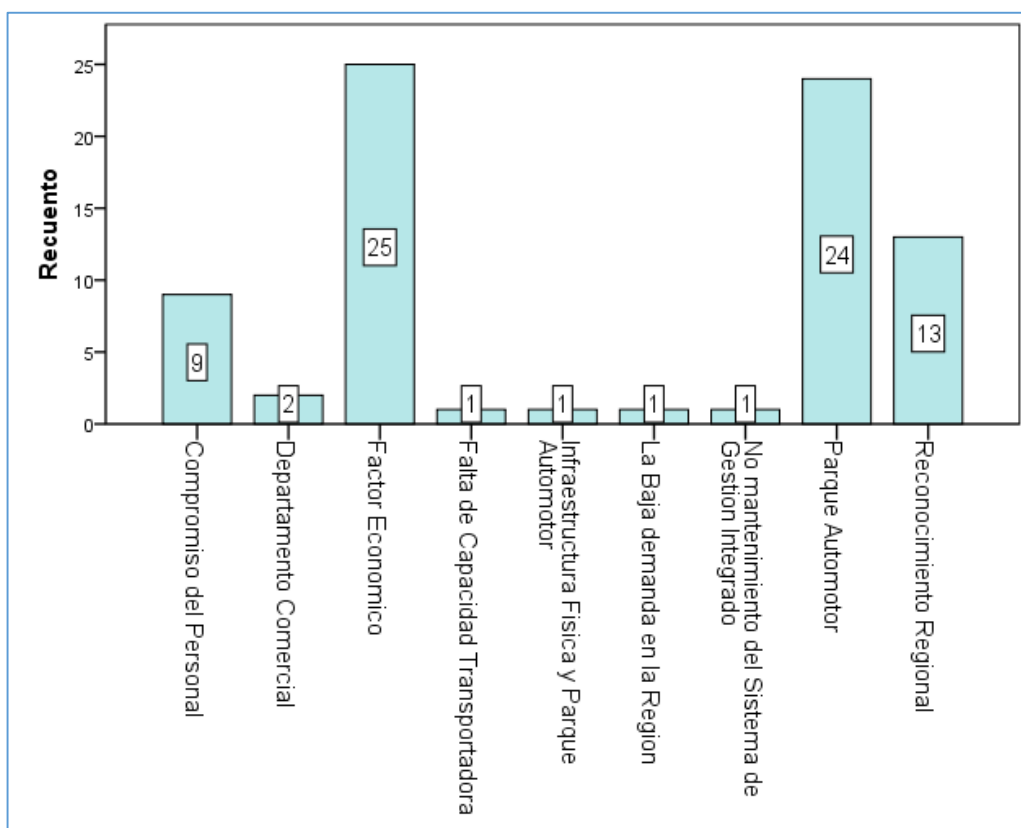
Solo 4 empresas consideran la calidad del servicio como su principal fortaleza y 3 empresas consideran que es estar certificados en el sistema de gestión integrado.

Sin embargo, hay 46 empresas que no tienen claro cuál es su principal fortaleza.

Respecto a las debilidades, 25 empresas dicen que la falta de recursos económicos son su principal debilidad; otras 24 empresas reconocen que su parque automotor no se encuentra en condiciones óptimas para prestar un servicio con calidad, lo que representa una debilidad para ellos.

Hay 13 empresas que dicen que son débiles organizacionalmente por la falta de reconocimiento en la región, mientras que 9 empresas consideran que el compromiso del personal es los que más les afecta.

Para otras empresas su departamento comercial, la falta de capacidad transportadora, la falta de mantenimiento del sistema integrado de gestión y otros aspectos representan sus mayores debilidades.



En cuanto a las oportunidades que presenta la región, 24 empresas reconocen que la contratación con entidades públicas es una gran oportunidad que pueden aprovechar. 12 Empresas dicen que prestando un servicio especializado pueden obtener buenos rendimientos.

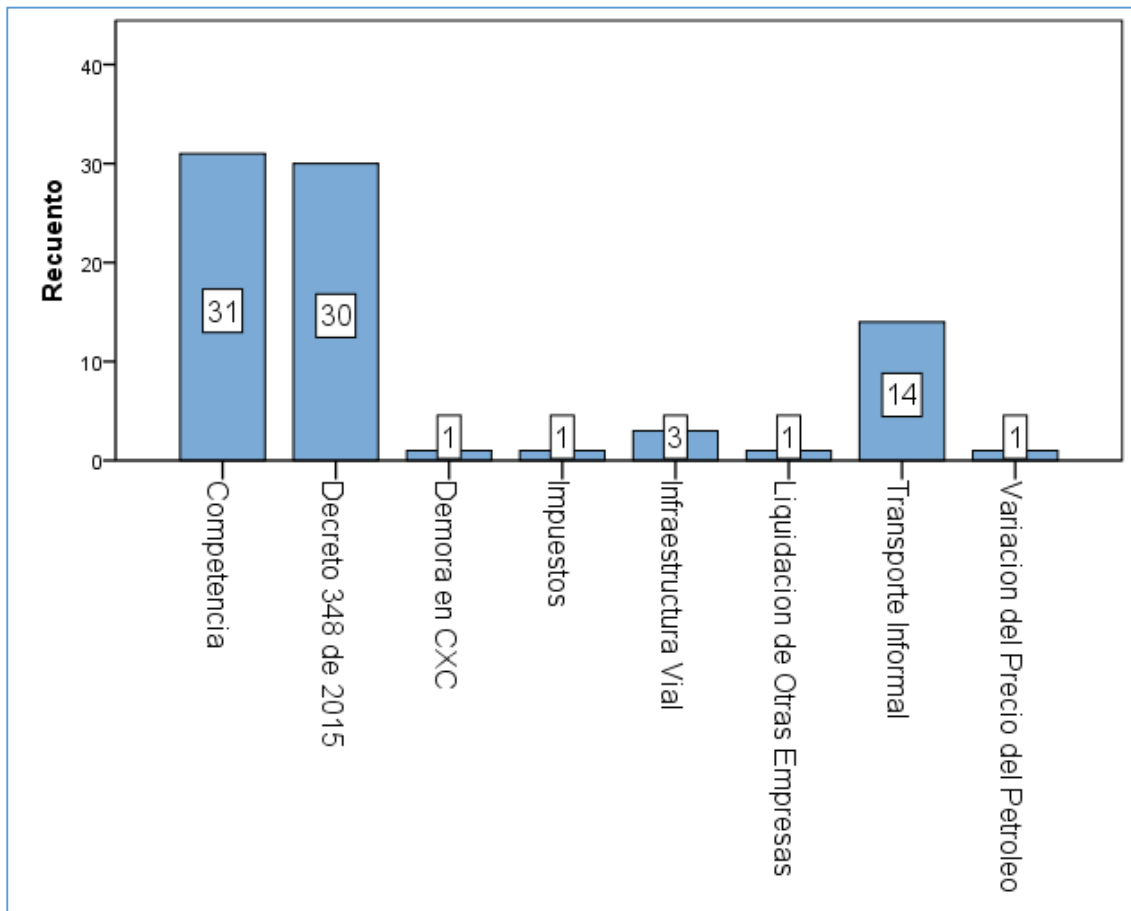
10 Empresas observan que sus servicios tienen una buena demanda en la región y que pueden ampliar la ventaja competitiva si aprovechan esta alta demanda. Solo 8 empresas consideran que incursionando en el transporte de carga van a obtener buenas oportunidades.

Contratación Publica	24
Alta Demanda	10
Servicio Especializado	12
Transporte de Carga	8
Transporte Turístico	3

Respecto a las amenazas que tienen las empresas de transporte, 31 empresas les preocupa la competencia, porque consideran que existen algunas empresas que están muy bien establecidas y fácilmente pueden sobreponerse en el mercado local.

El Decreto 348 de 2015 es la gran preocupación de 30 empresas del sector y específicamente del transporte especial, porque este decreto es el que reglamenta todos los requisitos mínimos que deben cumplir las empresas que laboran bajo esta modalidad si quieren obtener la habilitación por parte del Ministerio de Transporte.

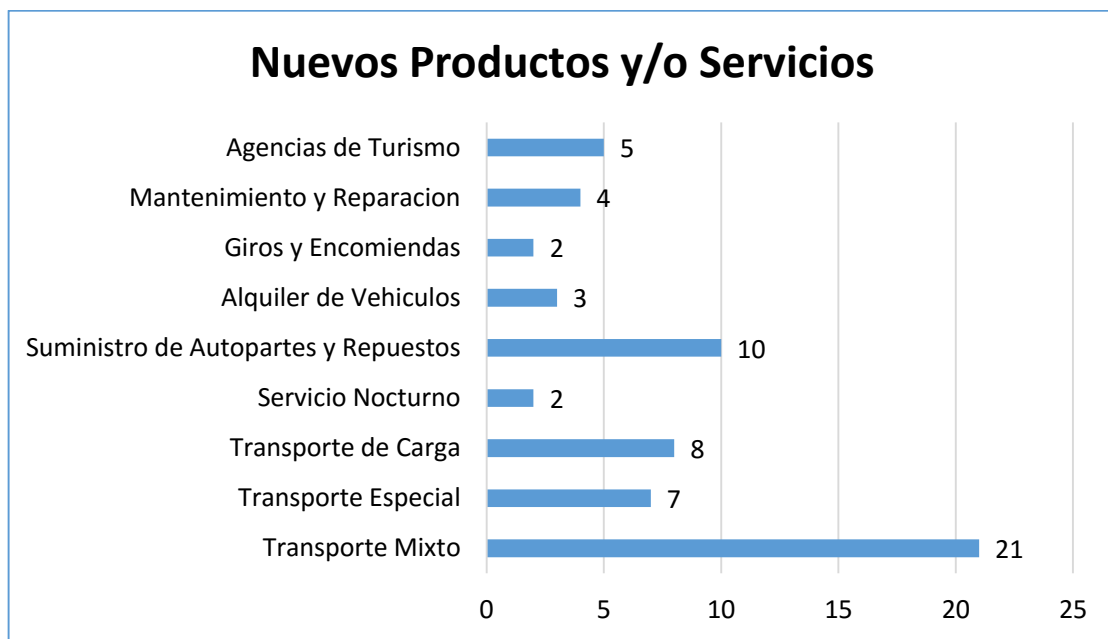
14 Empresas ven el transporte informal como su principal amenaza, ya que las personas que laboran de esta forma tienen la capacidad de competir con precios muy bajos porque no tienen ninguna obligación con entidades estatales. Y es amenaza porque al competir con precios bajos, van a atraer muchos clientes que en ocasiones no se dan cuenta de la calidad del servicio o las condiciones de seguridad en las que son transportados.



Otras empresas ven como amenaza los impuestos que deben pagar al gobierno, las cuentas por cobrar que tienen con algunos clientes, la liquidación de empresas a las que se les presta los servicios e incluso las variaciones en el precio del petróleo.

Finalmente, preguntando a las empresas sobre los nuevos productos y/ servicios que estarían dispuestos a ofrecer, se encontró que 21 empresas piensan incursionar en la prestación del servicio de transporte mixto, 10 empresas quieren suministrar autopartes y repuestos para sus vehículos y los del público en general.

8 Empresas quieren reorientar sus esfuerzos hacia la prestación del servicio de transporte de carga y siete empresas quieren obtener la habilitación ante el Ministerio de Transporte para agregar a su portafolio de servicios el transporte especial.



Otras empresas quieren mejorar sus servicios a través del servicio las 24 horas del día, el alquiler de vehículos, el servicio de giros y encomiendas o el mantenimiento y reparación de vehículos.

ANEXO I. BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS DE TRANSTIBANA O.C.

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA NIT: 900.130.601-9

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2014

(Valores en pesos)

<i>Nombre Cuenta</i>	<i>31/12/2014</i>	<i>31/12/2013</i>	<i>Variación \$</i>	<i>%</i>	<i>Razon</i>
ACTIVO					
DISPONIBLE					
CAJA					
CAJAS MENORES					
CAJA MENOR	500.000,00	500.000,00	0,00	0,00	1,00
CAJAS MENORES	500.000,00	500.000,00	0,00	0,00	1,00
CAJA	500.000,00	500.000,00	0,00	0,00	1,00
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES					
BANCOS COMERCIALES					
BANCO AGRARIO CUENTA CORRIENTE	82.907.843,27	39.585.004,00	43.322.839,27	109,44	2,09
BANCO AGRARIO CUENTA DE AHORROS	39.241.341,00	42.003.735,27	-2.762.394,27	-6,58	0,93
BANCOS COMERCIALES	122.149.184,27	81.588.739,27	40.560.445,00	49,71	1,50
BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	122.149.184,27	81.588.739,27	40.560.445,00	49,71	1,50
DISPONIBLE	122.649.184,27	82.088.739,27	40.560.445,00	49,41	1,49
CUENTAS POR COBRAR					
INGRESOS POR COBRAR					
RODAMIENTO					
RODAMIENTO	28.714.000,00	18.650.450,00	10.063.550,00	53,96	1,54
RODAMIENTO	28.714.000,00	18.650.450,00	10.063.550,00	53,96	1,54
INGRESOS POR COBRAR	28.714.000,00	18.650.450,00	10.063.550,00	53,96	1,54
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
CUENTAS POR COBRAR DE TERCEROS					
CUENTAS POR COBRAR DE TERCEROS	30.057.090,00	0,00	30.057.090,00	100,00	1,00
CUENTAS POR COBRAR DE TERCEROS	30.057.090,00	0,00	30.057.090,00	100,00	1,00
OTRAS					
CUENTAS POR COBRAR A ASOCIADOS	11.436.306,00	10.597.006,00	839.300,00	7,92	1,06
OTRAS	11.436.306,00	10.597.006,00	839.300,00	7,92	1,08
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	41.493.396,00	10.597.006,00	30.896.390,00	291,56	3,92
CUENTAS POR COBRAR	70.207.396,00	29.247.456,00	40.959.940,00	140,05	2,40
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO					
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA					
MUEBLES Y ENSERES					
ESCRITORIOS	1.451.600,00	0,00	1.451.600,00	100,00	1,00
(1) CORTINA TIPO BLACK OUT, ENROLLABLE ALABASTER	1.343.304,00	0,00	1.343.304,00	100,00	1,00
(10) SILLA BONAIRE VERDE OSCURO	180.000,00	0,00	180.000,00	100,00	1,00
(10) SILLAS RIMAX AMBIENTAL	180.000,00	0,00	180.000,00	100,00	1,00
MUEBLES Y ENSERES	3.154.904,00	0,00	3.154.904,00	100,00	1,00
EQUIPOS					
EQUIPOS DE OFICINA	5.771.000,00	5.771.000,00	0,00	0,00	1,00
EQUIPOS	5.771.000,00	5.771.000,00	0,00	0,00	1,00
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	8.925.904,00	5.771.000,00	3.154.904,00	54,67	1,55
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION					
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS					
UPS-01 750W	180.000,00	0,00	180.000,00	100,00	1,00
DISCO DURO EXTERNO TOSHIBA 1 TB	250.000,00	0,00	250.000,00	100,00	1,00

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
NIT: 900.130.601-9

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2014

(Valores en pesos)

<i>Nombre Cuenta</i>	<i>31/12/2014</i>	<i>31/12/2013</i>	<i>Variación \$</i>	<i>%</i>	<i>Razon</i>
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS	430.000,00	0,00	430.000,00	100,00	1,00
EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES					
(2) TELEVISOR PLASMA DE 50 PULGADAS LG	1.300.000,00	0,00	1.300.000,00	100,00	1,00
EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES	1.300.000,00	0,00	1.300.000,00	100,00	1,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	1.730.000,00	0,00	1.730.000,00	100,00	1,00
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES					
DE HABITACIONES					
OLLAS	520.000,00	0,00	520.000,00	100,00	1,00
DE HABITACIONES	520.000,00	0,00	520.000,00	100,00	1,00
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	520.000,00	0,00	520.000,00	100,00	1,00
VEHICULOS					
AUTOS Y CAMPEROS					
TAXI RENAULT STILUS MOD 2008	27.800.000,00	27.800.000,00	0,00	0,00	1,00
TAXI KIA RIO MODELO 2009	28.900.000,00	28.900.000,00	0,00	0,00	1,00
AUTOS Y CAMPEROS	56.700.000,00	56.700.000,00	0,00	0,00	1,00
VEHICULOS	56.700.000,00	56.700.000,00	0,00	0,00	1,00
DEPRECIACION ACUMULADA					
EQUIPO DE OFICINA					
EQUIPO DE OFICINA	-2.350.260,00	-2.350.260,00	0,00	0,00	1,00
EQUIPO DE OFICINA	-1.208.080,00	0,00	-1.208.080,00	100,00	1,00
EQUIPO DE OFICINA	-3.558.340,00	-2.350.260,00	-1.208.080,00	51,40	1,51
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES					
EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	-52.000,00	0,00	-52.000,00	100,00	1,00
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	-52.000,00	0,00	-52.000,00	100,00	1,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION					
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	-570.900,00	0,00	-570.900,00	100,00	1,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	-570.900,00	0,00	-570.900,00	100,00	1,00
VEHICULOS					
VEHICULOS	-54.321.000,00	-54.321.000,00	0,00	0,00	1,00
DEPRECIACION VEHICULOS	-2.379.000,00	0,00	-2.379.000,00	100,00	1,00
VEHICULOS	-56.700.000,00	-54.321.000,00	-2.379.000,00	4,38	1,04
DEPRECIACION ACUMULADA	-60.881.240,00	-56.671.260,00	-4.209.980,00	7,43	1,07
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	6.994.684,00	5.799.740,00	1.194.924,00	20,60	1,21
ACTIVO	199.851.244,27	117.135.935,27	82.715.309,00	70,81	1,71
PASIVO					
CUENTAS POR PAGAR					
CONTRATISTAS					
CUENTAS POR PAGAR A CONTRATISTAS					
CUENTAS POR PAGAR A CONTRATISTAS	26.136.143,00	0,00	26.136.143,00	100,00	1,00
CUENTAS POR PAGAR A CONTRATISTAS	26.136.143,00	0,00	26.136.143,00	100,00	1,00
CONTRATISTAS	26.136.143,00	0,00	26.136.143,00	100,00	1,00
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR					
HONORARIOS					
HONORARIOS	300.000,00	0,00	300.000,00	100,00	1,00

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
NIT: 900.130.601-9

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2014

(Valores en pesos)

<i>Nombre Cuenta</i>	<i>31/12/2014</i>	<i>31/12/2013</i>	<i>Variación \$</i>	<i>%</i>	<i>Razon</i>
HONORARIOS	300.000,00	0,00	300.000,00	100,00	1,00
GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES PÚBLICAS					
GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES PÚBLICAS	700.000,00	0,00	700.000,00	100,00	1,00
GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES	700.000,00	0,00	700.000,00	100,00	1,00
OTROS					
OTROS	100.000,00	0,00	100.000,00	100,00	1,00
OTROS	100.000,00	0,00	100.000,00	100,00	1,00
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	1.100.000,00	0,00	1.100.000,00	100,00	1,00
RETENCION EN LA FUENTE					
SERVICIOS					
RTEFTE SERVICIOS 6% GENERALES NO DECLARANTES	45.000,00	45.000,00	0,00	0,00	1,00
SERVICIOS	45.000,00	45.000,00	0,00	0,00	1,00
RETENCION EN LA FUENTE	45.000,00	45.000,00	0,00	0,00	1,00
CUENTAS POR PAGAR	27.281.143,00	45.000,00	27.236.143,00	60.524,76	606,25
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS					
SALARIOS POR PAGAR					
SUELDOS					
SUELDOS	566.750,00	0,00	566.750,00	100,00	1,00
SUELDOS	566.750,00	0,00	566.750,00	100,00	1,00
SALARIOS POR PAGAR	566.750,00	0,00	566.750,00	100,00	1,00
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	566.750,00	0,00	566.750,00	100,00	1,00
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS					
FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN					
FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN	4.714.345,10	3.981.672,00	732.673,10	18,40	1,18
FONDO DE EDUCACION	4.714.345,10	3.981.672,00	732.673,10	18,40	1,18
FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN	4.714.345,10	3.981.672,00	732.673,10	18,40	1,18
FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD					
FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	7.043.163,50	6.776.827,50	266.336,00	3,93	1,04
FONDO DE SOLIDARIDAD	7.043.163,50	6.776.827,50	266.336,00	3,93	1,04
FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD	7.043.163,50	6.776.827,50	266.336,00	3,93	1,04
FONDO REPOSICIÓN AUTOMOTOR					
FONDO REPOSICIÓN AUTOMOTOR	2.430.000,00	1.965.000,00	465.000,00	23,66	1,24
FONDO DE REPOSICION	2.430.000,00	1.965.000,00	465.000,00	23,66	1,24
FONDO REPOSICIÓN AUTOMOTOR	2.430.000,00	1.965.000,00	465.000,00	23,66	1,24
FONDO MUTUAL PARA OTROS FINES					
FONDO MUTUAL PARA OTROS FINES	2.430.000,00	1.965.000,00	465.000,00	23,66	1,24
FONDO DE AYUDA MUTUA	2.430.000,00	1.965.000,00	465.000,00	23,66	1,24
FONDO MUTUAL PARA OTROS FINES	2.430.000,00	1.965.000,00	465.000,00	23,66	1,24
FONDO MUTUAL PARA OTROS FINES	16.617.508,60	14.688.499,50	1.929.009,10	13,13	1,13
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS					
PASIVO	44.465.401,60	14.733.499,50	29.731.902,10	201,80	3,02

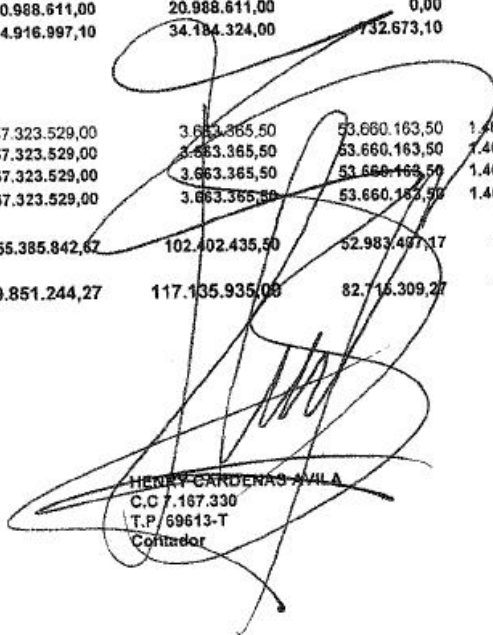
ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
NIT: 900.130.601-9

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2014

(Valores en pesos)

Nombre Cuenta	31/12/2014	31/12/2013	Variación \$	%	Razon
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL					
APORTES SOCIALES					
APORTES ORDINARIOS					
APORTES SOCIALES	38.540.316,57	38.654.746,00	-114.429,43	-0,30	1,00
APORTES ORDINARIOS	38.540.316,57	38.654.746,00	-114.429,43	-0,30	1,00
APORTES EXTRAORDINARIOS					
APORTE EXTRAORDINARIO	24.605.000,00	25.900.000,00	-1.295.000,00	-5,00	0,95
APORTES EXTRAORDINARIOS	24.605.000,00	25.900.000,00	-1.295.000,00	-5,00	0,95
APORTES SOCIALES	63.145.316,57	64.554.746,00	-1.409.429,43	-2,18	0,98
CAPITAL SOCIAL	63.145.316,57	64.554.746,00	-1.409.429,43	-2,18	0,98
RESERVAS					
RESERVA PROTECCIÓN DE APORTES					
RESERVA PROTECCION DE APORTES	13.928.386,10	13.195.713,00	732.673,10	5,55	1,06
RESERVA PROTECCION DE APORTES SOCIALES	13.928.386,10	13.195.713,00	732.673,10	5,55	1,06
RESERVA PROTECCION DE APORTES	13.928.386,10	13.195.713,00	732.673,10	5,55	1,06
RESERVA DE ASAMBLEA					
RESERVA DE ASAMBLEAS	20.988.611,00	20.988.611,00	0,00	0,00	1,00
RESERVA DE ASAMBLEA	20.988.611,00	20.988.611,00	0,00	0,00	1,00
RESERVA DE ASAMBLEAS	20.988.611,00	20.988.611,00	0,00	0,00	1,00
RESERVA DE ASAMBLEA	20.988.611,00	20.988.611,00	0,00	0,00	1,00
RESERVAS	34.916.997,10	34.184.324,00	732.673,10	2,14	1,02
RESULTADOS DEL EJERCICIO					
EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS					
EXCEDENTES	57.323.529,00	3.663.365,50	53.660.163,50	1.464,78	15,65
EXCEDENTES	57.323.529,00	3.663.365,50	53.660.163,50	1.464,78	15,65
EXCEDENTES	57.323.529,00	3.663.365,50	53.660.163,50	1.464,78	15,65
EXCEDENTES Y/O PÉRDIDAS	57.323.529,00	3.663.365,50	53.660.163,50	1.464,78	15,65
RESULTADOS DEL EJERCICIO	57.323.529,00	3.663.365,50	53.660.163,50	1.464,78	15,65
PATRIMONIO	155.385.842,67	102.402.435,50	52.983.407,17	51,74	1,52
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	199.851.244,27	117.135.935,08	82.715.309,27	70,61	1,71


HONORATO VELA MALDONADO
 C.C 79.379.381
 Representante legal


HECELY CARDENAS AVILA
 C.C 7.167.330
 T.P / 69613-T
 Contador

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
NIT: 900.130.601-9

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS EN DICIEMBRE 31 DE 2014

(Valores en pesos)

Código Cuenta / Nombre Cuenta	01/01/2014		01/01/2013		Variaciones	
	31/12/2014	31/12/2013	Variación \$	%	Razon	
4 INGRESOS						
41 OPERACIONALES						
4145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES						
41450501 SERVICIO DE TRANSPORTE	0,00	49.489.678,27	-49.489.678,27	-100,00	0,00	
41450502 CONTRATOS DE TRANSPORTE	1.430.870.050,00	885.228.417,00	545.641.633,00	61,64	1,62	
41450503 RODAMIENTO VEHICULOS	49.040.750,00	18.650.450,00	30.390.300,00	162,95	2,63	
4145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y	1.479.910.800,00	953.368.545,27	526.542.254,73	55,23	1,55	
4165 SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD						
416540 CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN Y SOSTENIMIENTO	4.810.000,00	863.406,00	3.946.594,00	457,10	5,57	
4165 SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	4.810.000,00	863.406,00	3.946.594,00	457,10	5,57	
4190 ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES						
419005 CUOTAS DE ADMISIÓN Y/O AFILIACION	1.500.000,00	0,00	1.500.000,00	100,00	1,00	
4190 ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	1.500.000,00	0,00	1.500.000,00	100,00	1,00	
41 OPERACIONALES	1.486.220.800,00	954.231.951,27	531.988.848,73	55,75	1,56	
42 NO OPERACIONALES						
4295 DIVERSOS						
429533 MULTAS Y RECARGOS	457.806,00	0,00	457.806,00	100,00	1,00	
4295 DIVERSOS	457.806,00	0,00	457.806,00	100,00	1,00	
42 NO OPERACIONALES	457.806,00	0,00	457.806,00	100,00	1,00	
4 INGRESOS	1.486.678.606,00	954.231.951,27	532.446.654,73	55,80	1,00	
5 GASTOS						
51 GASTOS DE ADMINISTRACION						
5105 GASTOS DE PERSONAL						
51050601 SUELDOS	13.770.860,00	15.083.456,00	-1.312.596,00	-8,70	0,91	
51052101 VIATICOS	540.000,00	0,00	540.000,00	100,00	1,00	
51053001 CESANTIAS	1.179.000,00	1.133.400,00	45.600,00	4,02	1,04	
510536 PRIMA DE SERVICIOS	1.233.000,00	1.179.000,00	54.000,00	4,58	1,05	
51054801 BONIFICACION O BONOS	0,00	198.000,00	-198.000,00	-100,00	0,00	
51055101 DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	4.320.000,00	1.758.000,00	2.562.000,00	145,73	2,46	
510554 SEGUROS	7.829.017,00	83.520,00	7.745.497,00	9.273,82	93,74	
51056601 DEPORTE Y RECREACION	100.000,00	0,00	100.000,00	100,00	1,00	
51056901 APORTES EN LINEA	3.450.178,00	7.827.133,00	-4.376.955,00	-55,92	0,44	
51059501 OTROS GASTOS	623.791,00	0,00	623.791,00	100,00	1,00	
5105 GASTOS DE PERSONAL	33.045.846,00	27.262.509,00	5.783.337,00	21,21	1,21	
5110 GASTOS GENERALES						
51100105 HONORARIOS ASESORIA JURIDICA	3.850.000,00	1.650.000,00	2.200.000,00	133,33	2,33	
51100106 HONORARIOS ASESORIA FINANCIERA	3.000.000,00	1.200.000,00	1.800.000,00	150,00	2,50	
51100107 HONORARIOS ASESORIA TECNICA	0,00	1.142.340,00	-1.142.340,00	-100,00	0,00	
51100190 OTROS HONORARIOS	100.000,00	0,00	100.000,00	100,00	1,00	
51100201 IMP. DE INDUSTRIA Y COMERCIO	58.000,00	50.000,00	8.000,00	16,00	1,16	
51100402 ARRENDAM. DE CONSTRUCCIONES Y	2.335.000,00	2.985.800,00	-650.800,00	-21,80	0,78	
51100801 SEGUROS MANEJO	25.520,00	0,00	25.520,00	100,00	1,00	
51100802 SEGUROS CUMPLIMIENTO	2.462.072,00	7.998.817,00	-5.536.745,00	-69,22	0,31	
51100808 SEGUROS FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	0,00	341.700,00	-341.700,00	-100,00	0,00	
51100890 OTROS SEGUROS	445.431,00	0,00	445.431,00	100,00	1,00	
51101001 MANTENIM. TERRENOS	0,00	355.000,00	-355.000,00	-100,00	0,00	

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
NIT: 900.130.601-9

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS EN DICIEMBRE 31 DE 2014

(Valores en pesos)

Código Cuenta / Nombre Cuenta	01/01/2014 31/12/2014	01/01/2013 31/12/2013	Variaciones		
			Variación \$	%	Razon
51101002 MANTENIM. CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	1.501.300,00	164.800,00	1.336.500,00	810,98	9,11
51101003 MANTENIM. MAQUINARIA Y EQUIPO	0,00	43.000,00	-43.000,00	-100,00	0,00
51101004 MANTENIM. MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	3.500,00	0,00	3.500,00	100,00	1,00
51101005 MANTENIM. EQUIPO DE COMPUTACION Y	233.000,00	180.862,00	52.138,00	28,83	1,29
51101008 MANTENIM. FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	7.142.902,00	5.851.918,00	1.290.984,00	22,06	1,22
51101802 ELEMENTOS DE ASEO	65.300,00	56.750,00	8.550,00	15,07	1,15
51102001 CAFETERIA	423.400,00	281.000,00	142.400,00	50,68	1,51
51102201 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	76.931,00	0,00	76.931,00	100,00	1,00
51102202 ENERGIA ELECTRICA	145.330,00	0,00	145.330,00	100,00	1,00
51102203 TELEFONO GRAVADO	2.795.090,00	3.071.982,00	-276.892,00	-9,01	0,91
51102401 CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS	459.400,00	71.300,00	388.100,00	544,32	6,44
51102601 TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	707.300,00	0,00	707.300,00	100,00	1,00
51102801 PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	1.989.450,00	2.895.250,00	-905.800,00	-31,29	0,69
51103001 FOTOCOPIAS	74.900,00	0,00	74.900,00	100,00	1,00
51103401 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2.685.000,00	1.932.000,00	753.000,00	38,98	1,39
51103602 AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO	0,00	294.750,00	-294.750,00	-100,00	0,00
51103801 GASTOS DE ASAMBLEA	77.300,00	3.379.116,00	-3.301.816,00	-97,71	0,02
51104401 REUNIONES Y CONFERENCIAS	5.091.000,00	2.141.580,00	2.949.420,00	137,72	2,38
51104601 NOTARIALES	142.510,00	24.800,00	117.710,00	479,31	5,79
51104602 REGISTRO MERCANTIL	1.231.700,00	4.682.421,00	-3.450.721,00	-73,70	0,26
51104606 OTROS GASTOS LEGALES	26.950,00	573.648,00	-546.698,00	-95,30	0,05
51105001 GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES	8.166.750,00	1.250.000,00	6.916.750,00	553,34	6,53
51105201 ALOJAMIENTO Y MANUTENCION	0,00	570.000,00	-570.000,00	-100,00	0,00
51105204 PASAJES TERRESTRES	226.400,00	1.276.802,00	-1.050.402,00	-82,27	0,18
51105290 OTROS GASTOS DE VIAJE	0,00	12.800,00	-12.800,00	-100,00	0,00
51105401 SERVICIOS TEMPORALES	1.381.500,00	185.000,00	1.196.500,00	646,76	7,47
51105601 VIGILANCIA PRIVADA	933.751,00	0,00	933.751,00	100,00	1,00
51106001 CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	558.000,00	0,00	558.000,00	100,00	1,00
51108401 AUXILIOS Y DONACIONES	0,00	1.000.000,00	-1.000.000,00	-100,00	0,00
51109503 CASINO Y RESTAURANTE	477.600,00	692.000,00	-214.400,00	-30,98	0,69
51109504 MUSICA AMBIENTAL	0,00	350.000,00	-350.000,00	-100,00	0,00
51109505 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0,00	1.443.700,00	-1.443.700,00	-100,00	0,00
51109507 TAXIS Y BUSES	24.700,00	0,00	24.700,00	100,00	1,00
51109512 POLVORA Y SIMILARES	0,00	420.000,00	-420.000,00	-100,00	0,00
51109590 OTROS GASTOS VARIOS	1.790.954,00	2.710.580,00	-919.626,00	-33,93	0,66
5110 GASTOS GENERALES	50.707.941,00	51.279.516,00	-571.575,00	-1,11	0,99
5125 DEPRECIACIONES					
512520 DEPREC. MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	0,00	524.000,00	-524.000,00	-100,00	0,00
51252001 DEPREC. MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	1.208.080,00	0,00	1.208.080,00	100,00	1,00
51252501 DEPREC.EQUIPO DE COMPUTACION Y	570.900,00	0,00	570.900,00	100,00	1,00
51252801 DEPREC.EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	52.000,00	0,00	52.000,00	100,00	1,00
512530 DEPREC. VEHICULOS	0,00	11.340.000,00	-11.340.000,00	-100,00	0,00
51253001 DEPREC. VEHICULOS	2.379.000,00	0,00	2.379.000,00	100,00	1,00
5125 DEPRECIACIONES	4.209.980,00	11.864.000,00	-7.654.020,00	-64,51	0,35
51 GASTOS DE ADMINISTRACION	87.963.767,00	90.406.025,00	-2.442.258,00	-2,70	1,07
52 OPERACIONALES DE VENTAS					
5235 SERVICIOS					
52356001 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0,00	30.000,00	-30.000,00	-100,00	0,00
5235 SERVICIOS	0,00	30.000,00	-30.000,00	-100,00	0,00
5240 GASTOS LEGALES					

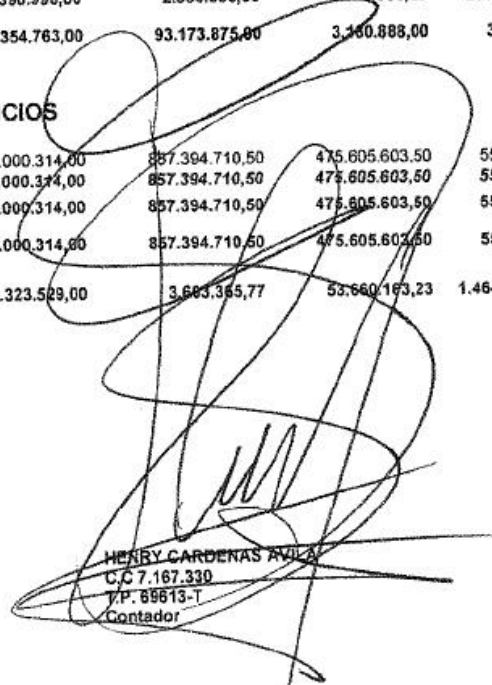
ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
NIT: 900.130.601-9

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS EN DICIEMBRE 31 DE 2014

(Valores en pesos)


Código Cuenta / Nombre Cuenta	01/01/2014	01/01/2013	Variaciones		Razon
	31/12/2014	31/12/2013	Variación \$	%	
524010 REGISTRO MERCANTIL	0,00	28.700,00	-28.700,00	-100,00	0,00
5240 GASTOS LEGALES	0,00	28.700,00	-28.700,00	-100,00	0,00
5295 DIVERSOS					
529530 UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	0,00	75.000,00	-75.000,00	-100,00	0,00
529595 OTROS GASTOS DIVERSOS	0,00	284.150,00	-284.150,00	-100,00	0,00
5295 DIVERSOS	0,00	359.150,00	-359.150,00	-100,00	0,00
52 OPERACIONALES DE VENTAS	0,00	417.850,00	-417.850,00	-100,00	230,60
53 NO OPERACIONALES					
5305 GASTOS FINANCIEROS					
530505 GASTOS BANCARIOS	400.596,00	0,00	400.596,00	100,00	1,00
53059501 NO DEDUCIBLES	4.630.200,00	300.000,00	4.330.200,00	1.443,40	15,43
5305 GASTOS FINANCIEROS	5.030.796,00	300.000,00	4.730.796,00	1.576,93	16,77
5315 GASTOS EXTRAORDINARIOS					
531510 ACTIVIDADES CULTURALES Y CIVICAS	2.360.200,00	2.050.000,00	310.200,00	15,13	1,15
5315 GASTOS EXTRAORDINARIOS	2.360.200,00	2.050.000,00	310.200,00	15,13	1,15
5395 GASTOS DIVERSOS					
539530 DONACIONES	1.000.000,00	0,00	1.000.000,00	100,00	1,00
5395 GASTOS DIVERSOS	1.000.000,00	0,00	1.000.000,00	100,00	1,00
53 NO OPERACIONALES	8.390.996,00	2.350.000,00	6.040.996,00	257,96	41,00
5 GASTOS	96.354.763,00	93.173.875,00	3.180.888,00	3,41	41,00
6 COSTOS DE VENTAS					
61 COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS					
6145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES					
614505 SERVICIO DE TRANSPORTE POR CARRETERA	1.333.000.314,00	857.394.710,50	475.605.603,50	55,47	1,55
6145 TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y	1.333.000.314,00	857.394.710,50	475.605.603,50	55,47	1,55
61 COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE	1.333.000.314,00	857.394.710,50	475.605.603,50	55,47	1,55
6 COSTOS DE VENTAS	1.333.000.314,00	857.394.710,50	475.605.603,50	55,47	1,55
Resultados del Ejercicio	57.323.529,00	3.663.365,77	53.660.163,23	1.464,78	15,65

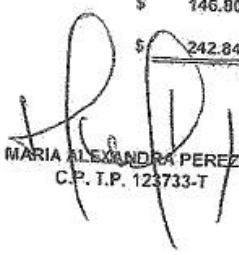

HONORATO VELA MALDONADO
 C.C 79.379.381
 Representante legal


HENRY CARDENAS AVILA
 C.C 7.167.330
 T.P. 69813-T
 Contador

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
NIT 900.130.601-9
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja	\$	82.447,00
Bancos	\$	79.076.357,00
Deudores	\$	146.273.642,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	225.432.446,00
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
Muebles y Equipo de Oficina	\$	11.312.801,00
Equipo de Comunicación y Computacion vehiculos	\$	2.350.000,00
Depreciacion Acumulada	\$	56.700.000,00
	\$	-61.857.239,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$	8.505.562,00
CARGOS DIFERIDOS		
Gastos pagados por Anticipado	\$	5.140.640,00
Otros activos	\$	3.769.710,00
TOTAL CARGOS DIFERIDOS	\$	8.910.350,00
TOTAL ACTIVO		\$ 242.848.358,00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Costos y Gastos por pagar	\$	31.133.680,00
Retenciones en la Fuente	\$	45.000,00
Fondos Sociales	\$	33.814.567,00
Ingresos recibidos para Terceros	\$	30.949.000,00
Pasivos Estimados y Provisiones	\$	103.096,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	96.045.343,00
TOTAL PASIVO	\$	96.045.343,00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
Aportes Sociales	\$	91.807.081,00
Reservas Proteccion de aportes	\$	25.393.092,00
Reservas de Asamblea	\$	20.988.611,00
Resultados del Ejercicio- Utilidad	\$	8.614.231,00
TOTAL PATRIMONIO	\$	146.803.015,00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$	242.848.358,00

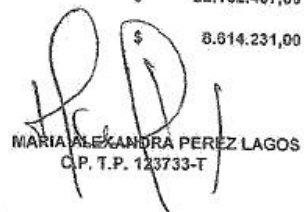

HONORATO VELA MALDONADO
 Representante Legal


MARIA ALEXANDRA PEREZ LAGOS
 C.P. T.P. 123733-T

ORGANIZACIÓN COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TIBANA
 NIT 900.130.601-9
 ESTADO DE RESULTADOS
 A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

INGRESOS OPERACIONALES		
Servicios de Transporte	\$	120.542.969,00
TOTAL OPERACIONALES	\$	120.542.969,00
TOTAL INGRESOS	\$	120.542.969,00
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN		
Gastos de Personal	\$	26.307.596,00
Honorarios	\$	10.826.000,00
Impuestos	\$	269.400,00
Arrendamientos	\$	1.740.000,00
Seguros	\$	5.350.692,00
Mantenimientos y reparaciones	\$	7.711.400,00
Elementos de aseo y cafetería	\$	418.631,00
Servicios Públicos	\$	2.969.349,00
Portes y Correo	\$	136.112,00
Transportes	\$	727.900,00
Útiles y papelería de Oficina	\$	1.257.922,00
Fotocopias	\$	550.880,00
Publicidad y Propaganda	\$	900.000,00
Afiliaciones	\$	2.650.000,00
Gastos de asamblea	\$	150.000,00
Reuniones y Conferencias	\$	2.073.300,00
Gastos Legales	\$	3.513.700,00
Gastos de representación y relaciones Públicas	\$	5.516.200,00
Servicios temporales	\$	2.700.000,00
Gastos Varios	\$	2.520.700,00
Depreciación Acumulada	\$	1.521.199,00
TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	\$	79.809.981,00
NO OPERACIONALES		
Actividades artísticas y culturales	\$	8.584.000,00
Diversos	\$	1.372.350,00
TOTAL NO OPERACIONALES	\$	9.956.350,00
TOTAL GASTOS	\$	89.766.331,00
COSTO DE VENTAS		
Costos de Prestación de Servicios de Transporte	\$	22.162.407,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$	22.162.407,00
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$	8.614.231,00


HONORATO VELA MALDONADO
 Representante Legal


MARIA ALEXANDRA PEREZ LAGOS
 C.P. T.P. 123733-T

ANEXO J. AUDITORIA EXTERNA

La auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de factores y tendencias que van más allá del control⁷³ de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C y que afectan el entorno y desarrollo de la misma.

Dentro de los factores a tener en cuenta se pueden destacar los económicos, competitivos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, etc. los cuales se deben analizar cuidadosamente para lograr identificar oportunidades y/o amenazas que enfrenta la Cooperativa.

14.1. FACTOR ECONOMICO.

14.1.1. Salario Mínimo.

El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como las de su familia, el cual ha quedado establecido en \$689.455 para el año 2016⁷⁴ (**Tabla 21**)

El salario mínimo debe ajustarse año tras año ya que el costo de vida, las condiciones laborales y la capacidad económica de las empresas varía en este periodo de tiempo; lo cual lleva a establecer nuevos valores en busca de un equilibrio en el que todas las partes interesadas queden contentas.

Tabla 21. Comportamiento Histórico Salario Mínimo en Colombia

Año	Salario mínimo mensual	Variación % anual
2002	309.000,00	8
2003	332.000,00	7,4
2004	358.000,00	7,8
2005	381.500,00	6,6
2006	408.000,00	6,9
2007	433.700,00	6,3
2008	461.500,00	6,4
2009	496.900,00	7,7

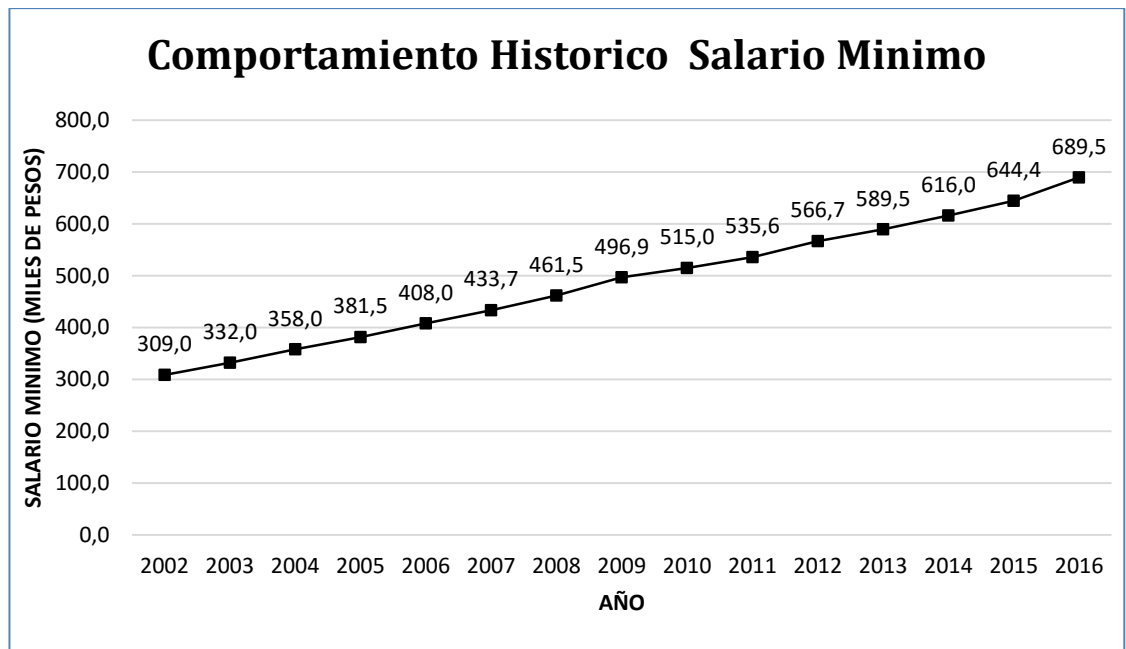
⁷³ FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México. 2003. 9 ed., p. 80.

⁷⁴Banco de la Republica. <http://www.banrep.gov.co/es/indice-salarios>. [Consultado: Enero 2016]

2010	515.000,00	3,6
2011	535.600,00	4
2012	566.700,00	5,8
2013	589.500,00	4,02
2014	616.000,00	4,5
2015	644.350,00	4,6
2016	689.455,00	7

Fuente: Autor, 2016

Grafica 1. Comportamiento Historico del Salario Minimo en Colombia

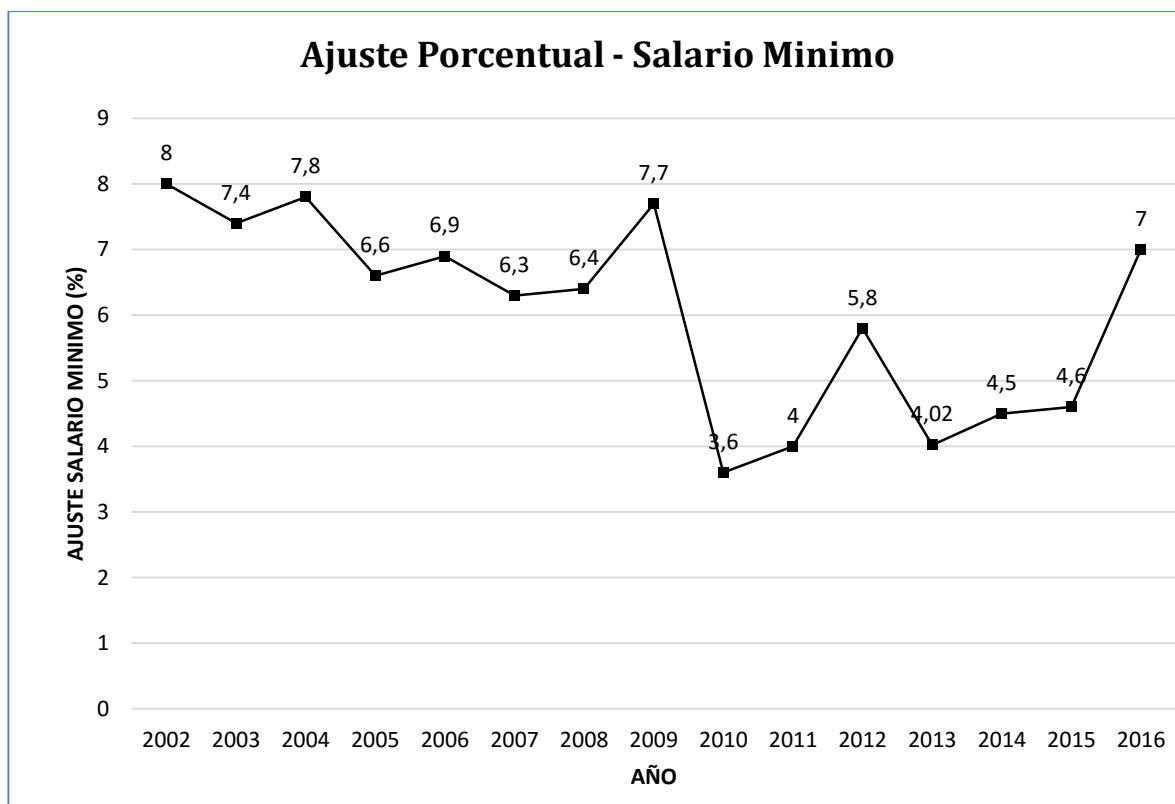


Fuente: Autor, 2016.

Históricamente se ha observado que el ajuste del salario mínimo ha sido difícil, por lo que en muchas ocasiones el gobierno nacional ha tenido que fijarlo por decreto como ocurrió en este año.

Sin embargo, este ajuste porcentual que se realiza al salario mínimo no tiene una distribución uniforme, sino que dependiendo de muchos otros factores puede que sea mayor o menor según el caso (**Grafica 2**).

Grafica 2. Ajuste Porcentual del Salario Minimo en Colombia



Fuente: Autor, 2016.

De ahí, la importancia del salario mínimo y su tendencia como factor clave para el desarrollo de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C, ya que esta debe cumplir con ciertas obligaciones hacia el personal que hoy en día tiene contratado; obligaciones que se han establecido a través de esta medida de valor y las cuales no necesitan estar ajustándolas año tras año en la asamblea general de la organización porque, una vez el gobierno nacional aprueba el ajuste al salario mínimo, inmediatamente quedan ajustadas las obligaciones financieras de la Cooperativa.

Así mismo, el salario mínimo como medida de valor se convierte en una gran oportunidad para la Cooperativa, ya que esta puede garantizar ciertos ingresos mínimos⁷⁵ estableciendo adecuadamente el porcentaje que ha de recaudar como prestación de un servicio, ingreso de un nuevo asociado, cuota de sostenimiento de los asociados antiguos, entre otros.

⁷⁵ GUERRA. Pablo. La Discusión Salarial en el Cooperativismo. Programa de Economía Solidaria. Uruguay. 2008. p. 8.

Logrando que todos estos ingresos se expresen como porcentaje del salario mínimo, TRANSTIBANA O.C. no tiene por qué preocuparse por evaluar y establecer los nuevos valores cada vez que cambia el año. Esto permite evitar entrar en discusiones con clientes, asociados, vinculados y demás partes que de una u otra forma generan ingresos para la Cooperativa.

Finalmente, este factor se establece como una buena **OPORTUNIDAD**, ya que a pesar que sus variaciones porcentuales no tienen un comportamiento uniforme (**Grafica 2**), son variaciones que se mantienen superiores al punto neutro, lo cual permite que por mínima que sea la variación, el valor final del salario mínimo aumente (**Grafica 1**).

14.1.2. Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que cualquier otro producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez la tasa de interés o usura sube.

Existen dos tipos de tasas de interés:

- La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.
- La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes⁷⁶.

La tasa de colocación siempre ha de ser mayor que la de captación, porque la diferencia de estas dos es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, obteniendo además una utilidad.

Para el caso de TRANSTIBANA O.C. la tasa de captación no es de mayor importancia ya que la razón social de la Cooperativa está enfocada en la prestación de servicios de transporte y no en la prestación de servicios financieros. Por ello, es que la tasa de colocación es la que requiere de mayor análisis ya que la Cooperativa puede pensar en adquirir prestamos en algún momento.

Dichos prestamos se refieren a **Créditos de Consumo**, los cuales se entienden como el préstamo de dinero que el Banco otorga a su cliente, con el compromiso

⁷⁶ Banco de la Republica. <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-colocacion>. [Consultado: Enero 2016]

que en el futuro el cliente devolverá dicho préstamo de forma gradual (cuotas) y con un interés adicional que compensa al Banco por este servicio.

Según la información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia⁷⁷, y por el Banco de la Republica⁷⁸, la tasa de interés para préstamos de consumo a más de un año para inicios de 2016 es de 16,68% lo cual es inferior a la tasa promedio registrada para 2015 la cual era de 17,24% (**Grafica 3**).

A su vez se observa que, la tendencia de las tasas de interés en los últimos años ha sido hacia la disminución del costo de capital; ya que el número de entidades financieras prestadoras del servicio ha aumentado dentro de un mercado en el cual la demanda de créditos es relativamente baja; lo cual obliga a bajar las tasas de interés.

Por tanto, las tasas de interés representan una **OPORTUNIDAD** para TRANSTIBANA O.C. y en general para el sector transportador, ya que se puede acceder a créditos blandos en condiciones favorables como los buenos periodos de pago, el bajo costo del capital, entre otros.

14.1.3. La Inflación

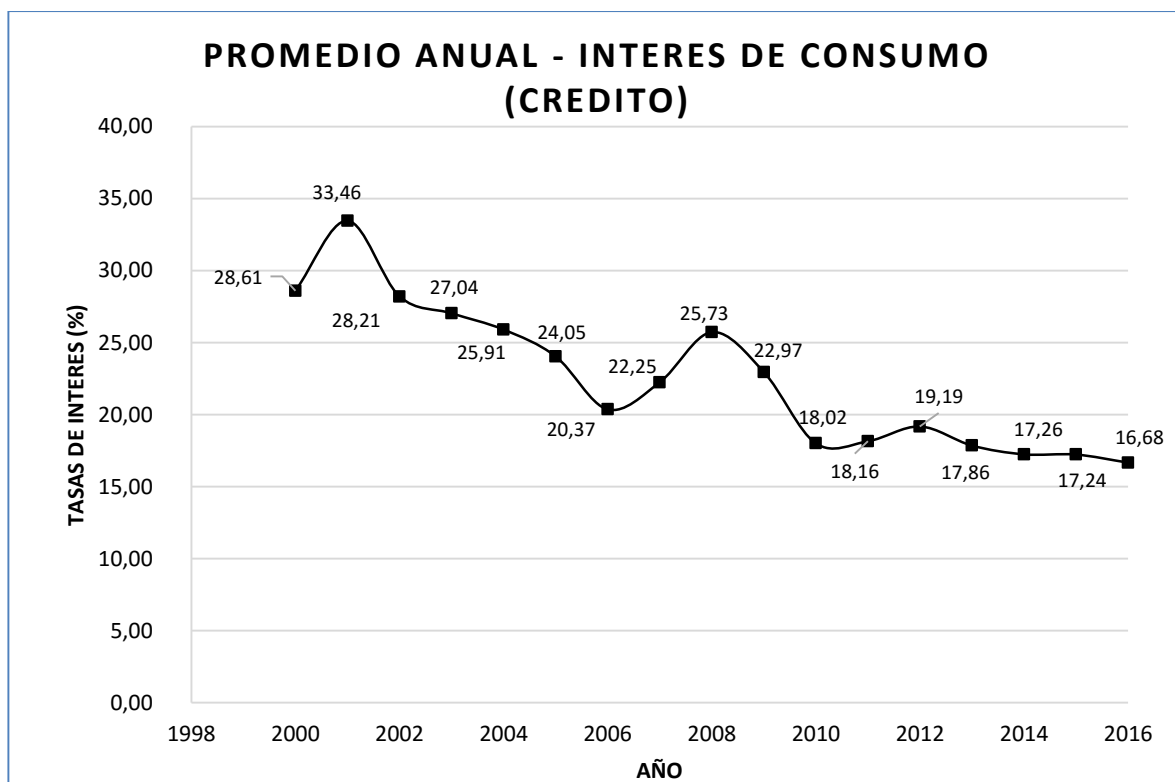
La inflación es la tasa de aumento en los precios de bienes y servicios, por ende, a mayor inflación menor es el poder adquisitivo de los consumidores.

Para obtener los valores de la inflación de un periodo a otro, se utiliza el índice de precios al consumidor IPC, el cual es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país.

⁷⁷Superintendencia Financiera de Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&lId=60824>. [Consultado: Marzo 2016]

⁷⁸Banco de la Republica. www.banrep.gov.co/economia/pli/Seccion05.xls. [Consultado: Marzo 2016]

Grafica 3. Comportamiento Histórico de las Tasas de Interés en Colombia



Fuente: Autor, 2016.

Según la información suministrada por el DANE, en 2015 se presentó una variación del 6,77% (Tabla 22) la cual fue superior en 3,11 puntos porcentuales a la registrada en 2014, cuando llegó a 3,66%⁷⁹

Tabla 22. IPC – Variación mensual y anual – Total Nacional

AÑOS	Variación %		AÑOS	Variación %	
	Mensual	Anual		Mensual	Anual
2005	0,07	4,85	2011	0,42	3,73
2006	0,23	4,48	2012	0,09	2,44
2007	0,49	5,69	2013	0,26	1,94
2008	0,44	7,67	2014	0,27	3,66
2009	0,08	2	2015	0,62	6,77
2010	0,65	3,17			

Fuente: DANE, 2016

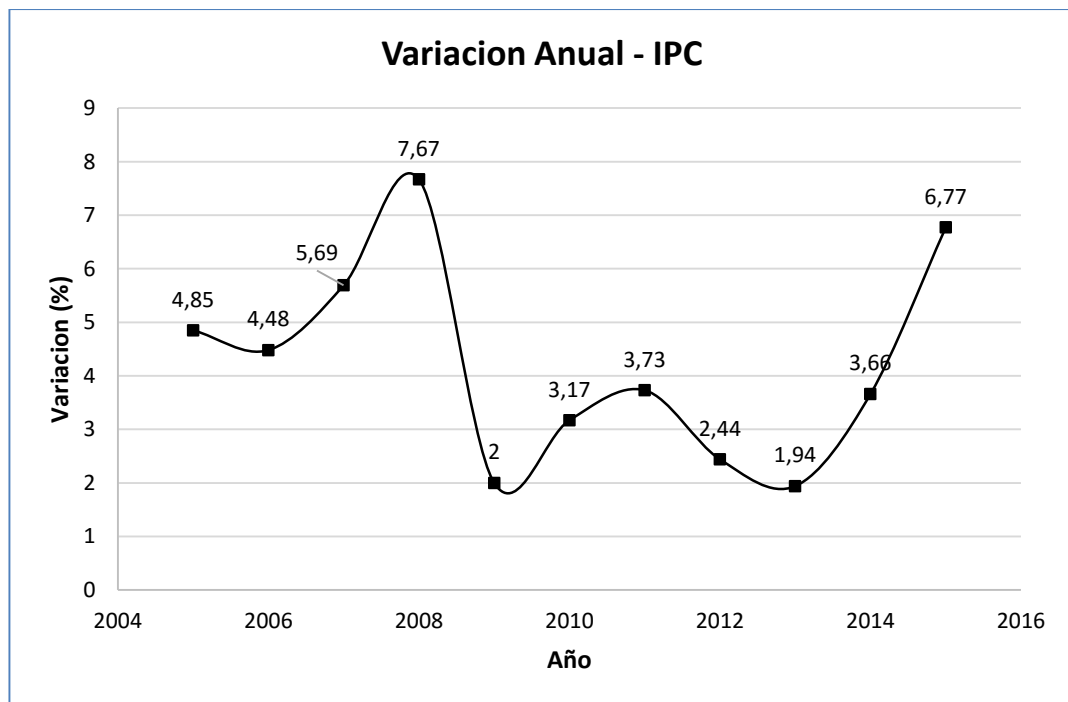
⁷⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. Índice de Precios al Consumidor. Bogotá. Enero 2016. p. 2.

Según el comportamiento de la variación del IPC en los últimos años, la inflación está pasando por una etapa de crecimiento (**Grafica 4**), lo cual se convierte en una situación perjudicial para la economía nacional ya que el nivel de ingreso de las personas se deteriora, los sistemas financieros se ven perjudicados desde el punto de vista de que las deudas valen menos, genera incertidumbre en la elaboración de proyectos de inversión de largo plazo, los productos pierden competitividad en el mercado externo y genera factores tributarios negativos para los contribuyentes como consecuencia del incremento “no real” de los activos⁸⁰.

Sin embargo, el comportamiento de la inflación se puede analizar por grupos de gasto, en los cuales el sector transporte es uno de ellos.

Para 2015 la variación del IPC en el sector transporte fue de 4,87% lo cual es menor al total consolidado (**Grafica 5**). Dentro del sector, los subgrupos con mayores variaciones en los precios correspondieron a: transporte personal (5,6%) y transporte público (4,13%).

Grafica 4. IPC – Variación mensual y anual – Total Nacional

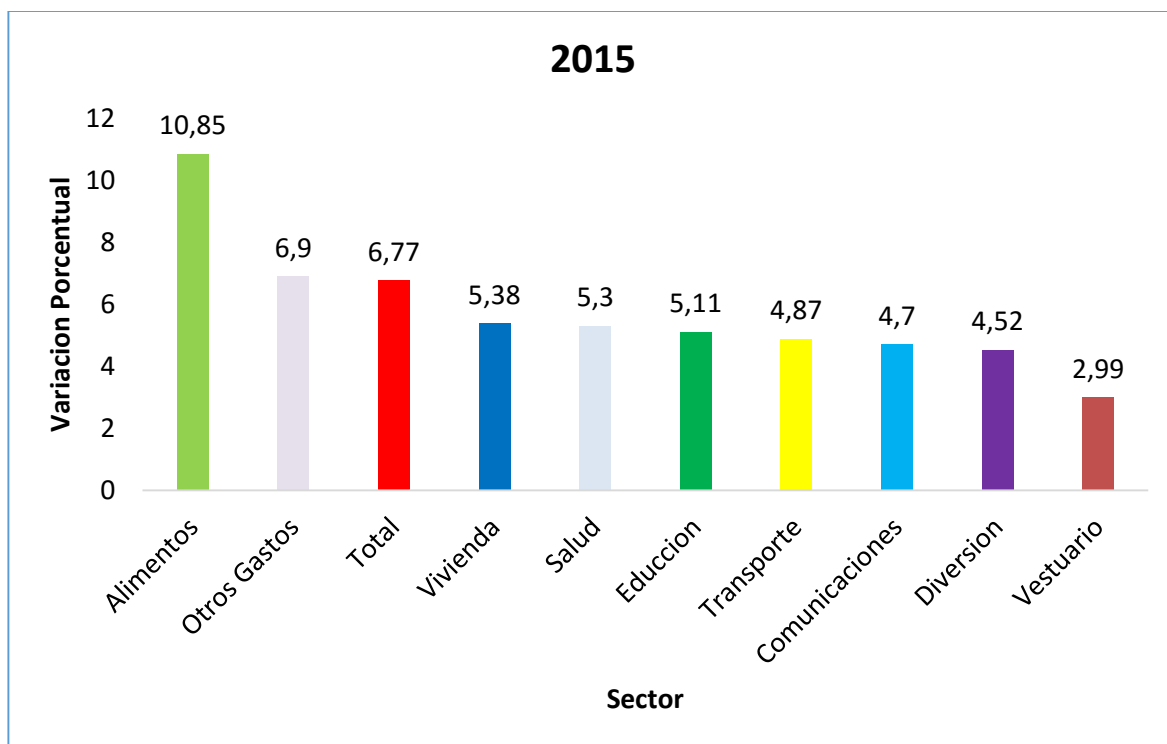


Fuente: Autor, 2016.

⁸⁰ CONFECOOP. Observatorio Cooperativo No. 4. Actualidad Económica e Incidencia en el Sector Cooperativo. p. 5.

Lo anterior significa que el sector transporte influye en cierta forma en el comportamiento final del IPC lo cual, según la tendencia de los últimos años, la inflación se convierte en una **AMENAZA** para TRANSTIBANA O.C. ya que puede afectar la prestación de servicios como Viajes Turísticos, Contratos con entidades estatales, etc. porque para las bases sociales se pierde el poder adquisitivo y de ahorro, lo cual genera un comportamiento desfavorable en la demanda y por consiguiente en los resultados económicos que pueda obtener la Cooperativa.

Grafica 5. IPC – Comportamiento por Grupos de Gasto (Variación Anual)



Fuente: DANE, 2016

14.1.4. El desempleo

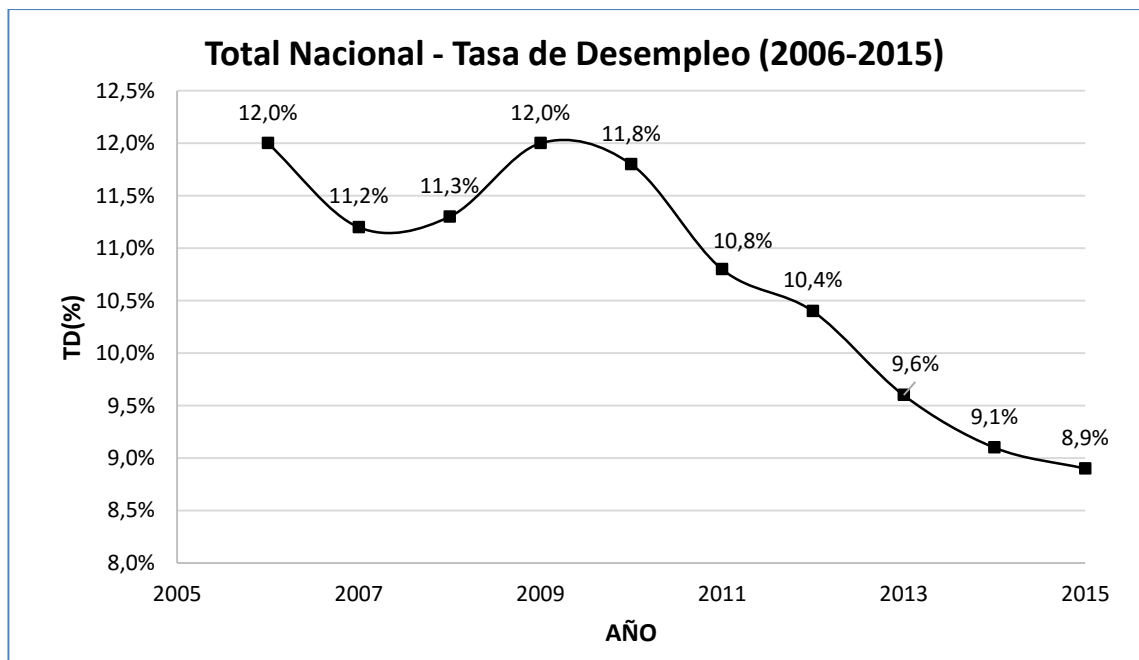
La tasa de desempleo es un factor económico de gran importancia en el desarrollo del país, se define como la relación porcentual entre el número de personas desocupadas y la población económicamente activa.⁸¹

⁸¹ Banco de la Republica. Bodega de Datos SERANKUA. Tasas de empleo y desempleo – Porcentaje de fuerza de Trabajo. [Consultado: Marzo 2016]

De acuerdo a las cifras suministradas por el DANE, la tasa de desempleo del país se encuentra en una tendencia descendente y alentadora ya que, por primera vez en los últimos 15 años, la tasa de desempleo anual se ubicó por debajo de 9% (**Grafica 6**).

Durante el trimestre octubre – diciembre de 2015, la tasa de desempleo se ubicó en 8% con respecto a 8,1% en el mismo periodo de 2014,⁸² con una tasa de ocupación del 59,5% y de participación de 65,1% lo que significa que se generaron 545 mil nuevos empleos en el país.

Grafica 6. Histórico Tasa de Desempleo en Colombia



Fuente: DANE, 2016

En general, las tasas de desempleo, ocupación y participación del país han presentado tendencias positivas en los últimos años ya que, en el caso de las tasas de ocupación y participación se han mantenido altas y estables (**Tabla 23**).

Sin embargo, la tasa de desempleo obedece a varios factores los cuales son muy representativos en el momento de calcular dicho indicador. Entre los más destacados según el objeto de estudio está el número total de población económicamente activa y el número de cooperativas creadas en el país a través del tiempo.

⁸² Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE. La tasa de desempleo en 2015 fue de 8,9%. La más baja de los últimos 15 años. Bogotá. Enero 2016. p. 2.

Tabla 23. Total Nacional – Serie Anual (2006-2015) – Tasa de Desempleo, Ocupación y Participación.

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tasa de Desempleo	12,0%	11,2%	11,3%	12,0%	11,8%	10,8%	10,4%	9,6%	9,1%	8,9%
Tasa de Ocupación	52,0%	51,8%	51,9%	53,9%	55,4%	56,8%	57,8%	58,0%	58,4%	59,0%
Tasa de Participación	59,1%	58,3%	58,5%	61,3%	62,7%	63,7%	64,5%	64,2%	64,2%	64,7%

Fuente: DANE, 2016

14.1.4.1. Población Económicamente Activa (PEA)

Comprende todas las personas que aportan trabajo para la producción de bienes y servicios durante un periodo específico. Incluye a las personas con empleo al igual que a las personas desempleadas.⁸³

De acuerdo a las cifras publicadas por el Banco Mundial, la población económicamente activa en Colombia ha pasado de 23.102.781 personas en 2011 a 24.290.685 personas en 2015, lo cual demuestra que en este periodo de tiempo se ha incrementado el número total de personas que aportan trabajo al desarrollo del país.

De acuerdo a estas cifras, queda en evidencia que la disminución de la tasa de desempleo realmente se debe al desarrollo y generación de empleo nuevo en el país y no a la disminución de la población económicamente activa, ya que en muchas ocasiones una disminución de la tasa de desempleo se presenta por una disminución anual de la PEA, lo cual finalmente genera una falsa alarma de desarrollo de la Nación.

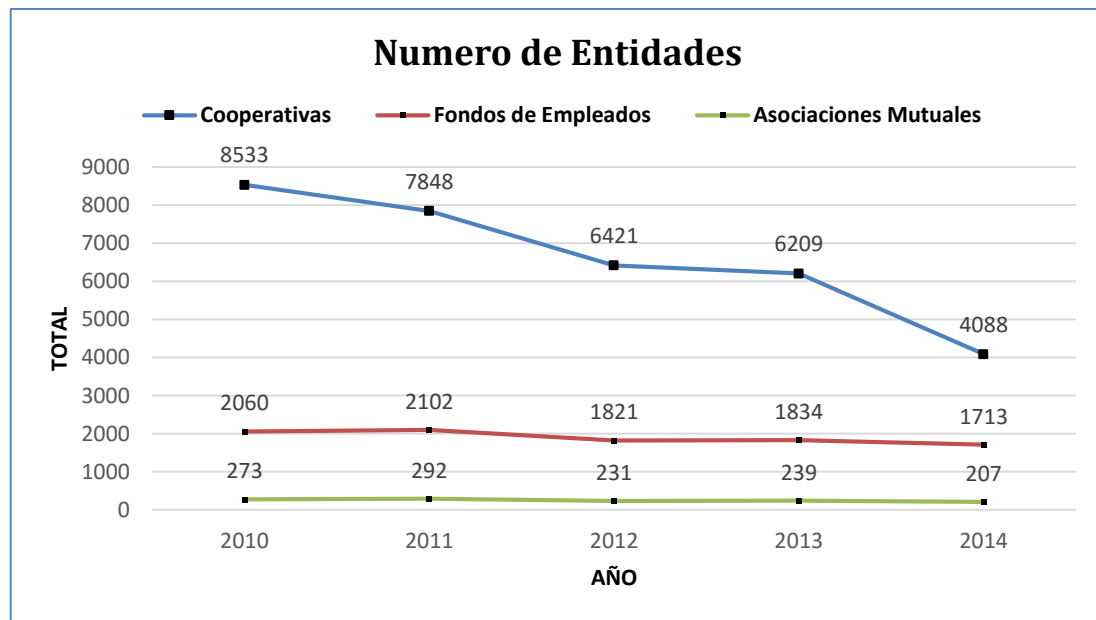
14.1.4.2. Comportamiento del Sector Solidario en Colombia.

De acuerdo a la Sentencia C-211 de 2000 de la Corte Constitucional, el trabajo asociado es una tercera modalidad de trabajo en el cual se busca la autogeneración de empleo. Es por ello que el Cooperativismo en Colombia es un factor clave que ayuda a la disminución del desempleo del país.

⁸³ Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>. [Consultado: Marzo 2016]

De acuerdo a esto, el comportamiento del sector solidario es de gran importancia, por tanto, según los informes de Desempeño del Sector Cooperativo⁸⁴ publicados por CENICOOP se tiene:

Grafica 7. Distribución del Número de Organizaciones de Economía Solidaria en Colombia (2010-2014*)



Fuente: Autor, 2016.

Según la información obtenida, las organizaciones de economía solidaria del país están presentando una reducción en el número de entidades (**Grafica 7**), lo cual se explica principalmente por la salida de algunas cooperativas de trabajo asociado, como resultado de las medidas implementadas por los entes de control para regular el uso indebido de este tipo de modelo, ya que algunas, en realidad, estaban haciendo una intermediación laboral, en lugar de aplicar un modelo cooperativo.

⁸⁴ Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2011. Colombia. Junio 2012.

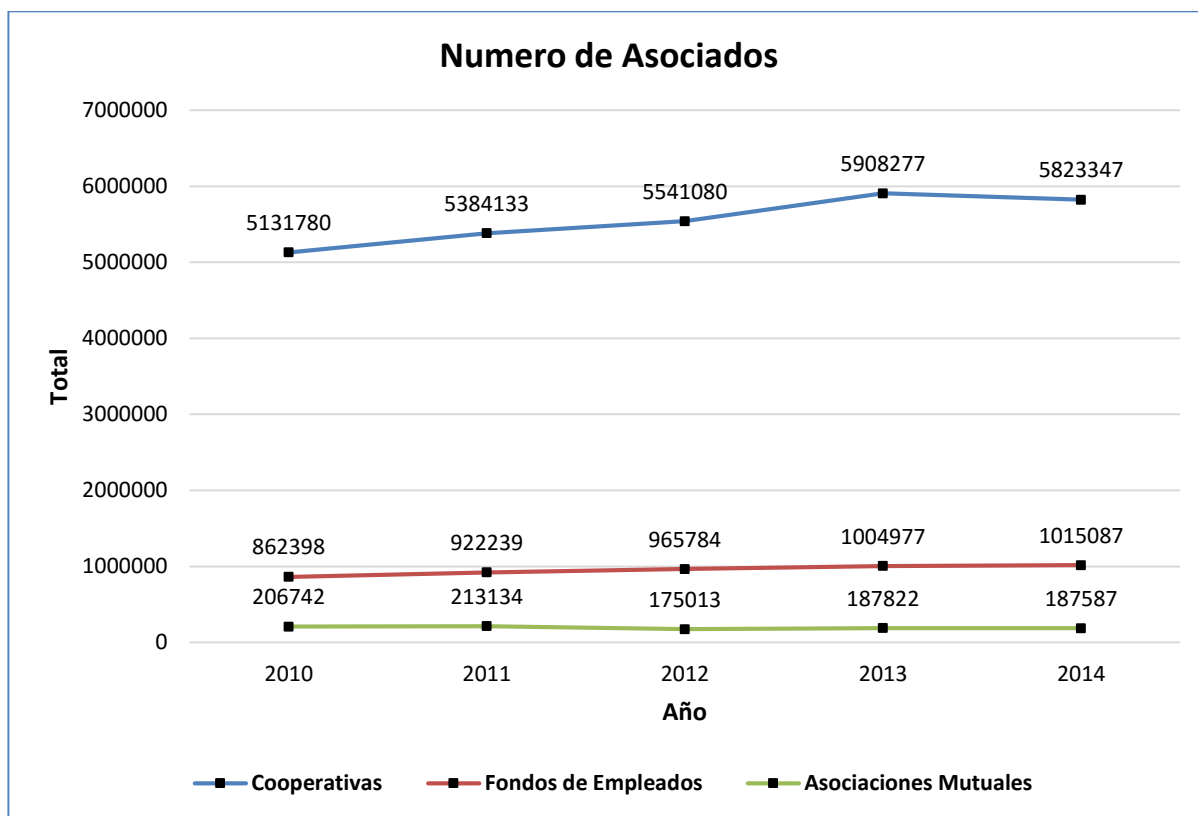
Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2012. Colombia. Febrero 2013.

Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2013. Colombia. Junio 2014.

Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2014. Colombia. Junio 2015.

*Nota: Los informes de desempeño del sector Cooperativo Colombiano de 2015 aún no han sido consolidados y publicados por parte de CENICOOP; por ello se utiliza información con corte a 31 de diciembre de 2014.

Grafica 8. Distribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia (2010-2014)

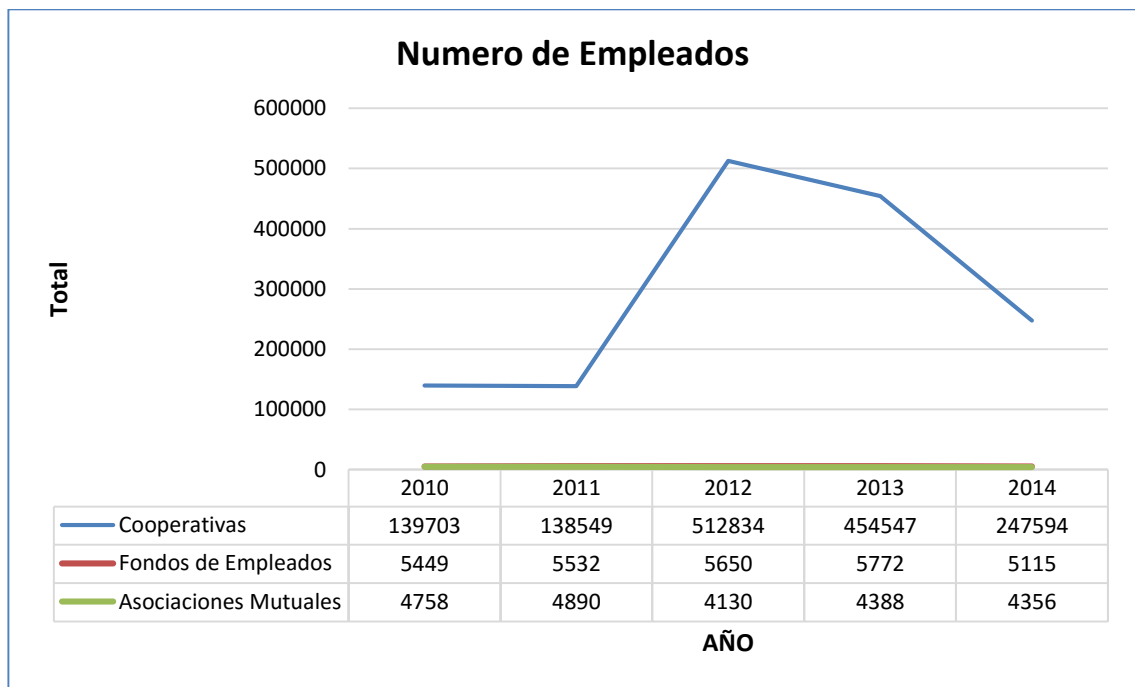


Fuente: Autor, 2016.

Sin embargo, el esfuerzo de las organizaciones existentes ha permitido que el número de asociados a estas no disminuya significativamente (**Grafica 8**) sino que, a través de estas y los sistemas de autogeneración de empleo se pueda vincular a más personas en busca de generar desarrollo y sostenibilidad laboral, ya que a 2014 más de 7 millones de personas se beneficiaban de este tipo de organizaciones.

Todo esto se convierte en un factor importante en la estimación de la tasa de desempleo del país porque, si no existieran las organizaciones de economía solidaria sería muy probable que buena parte de esta población se encontrara en situaciones de desempleo, afectando profundamente este indicador y ubicándolo seguramente en dos dígitos, afectando la economía y desarrollo del país.

Grafica 9. Distribución del Número de Empleados de organizaciones de economía solidaria en Colombia (2010-2014)



Fuente: Autor, 2016.

A su vez, las organizaciones de economía solidaria no solo cuentan con el apoyo de sus asociados, sino que deben contratar personal externo que les ayude a realizar las labores correspondientes a cada razón social de dichas organizaciones. Es por ello que a 2014 el número total de empleados vinculados con estas organizaciones llegaba a 257065, recalcando que el 96,3% de estos hacen parte de las cooperativas (**Grafica 9**).

Finalmente, la disminución de la tasa de desempleo refleja un ambiente positivo y con **oportunidades** para el sector transporte, ya que permite visualizar un aumento en el número total de personas que pueden mejorar su calidad de vida, la cual requiere del apoyo de los servicios ofrecidos por organizaciones como TRANSTIBANA O.C.

14.1.5. Producción (PIB)

El PIB es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes

en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.⁸⁵

Tabla 24. Producto Interno Bruto (PIB)

Periodo	PIB	
	Miles de Millones de Pesos	Variación Anual (%)
Información Anual		
2000	284.761	
2001	289.539	1,68%
2002	296.789	2,50%
2003	308.418	3,92%
2004	324.866	5,33%
2005	340.156	4,71%
2006	362.938	6,70%
2007	387.983	6,90%
2008	401.744	3,55%
2009	408.379	1,65%
2010	424.599	3,97%
2011	452.578	6,59%
2012	470.880	4,04%
2013	494.124	4,94%
2014	516.619	4,55%

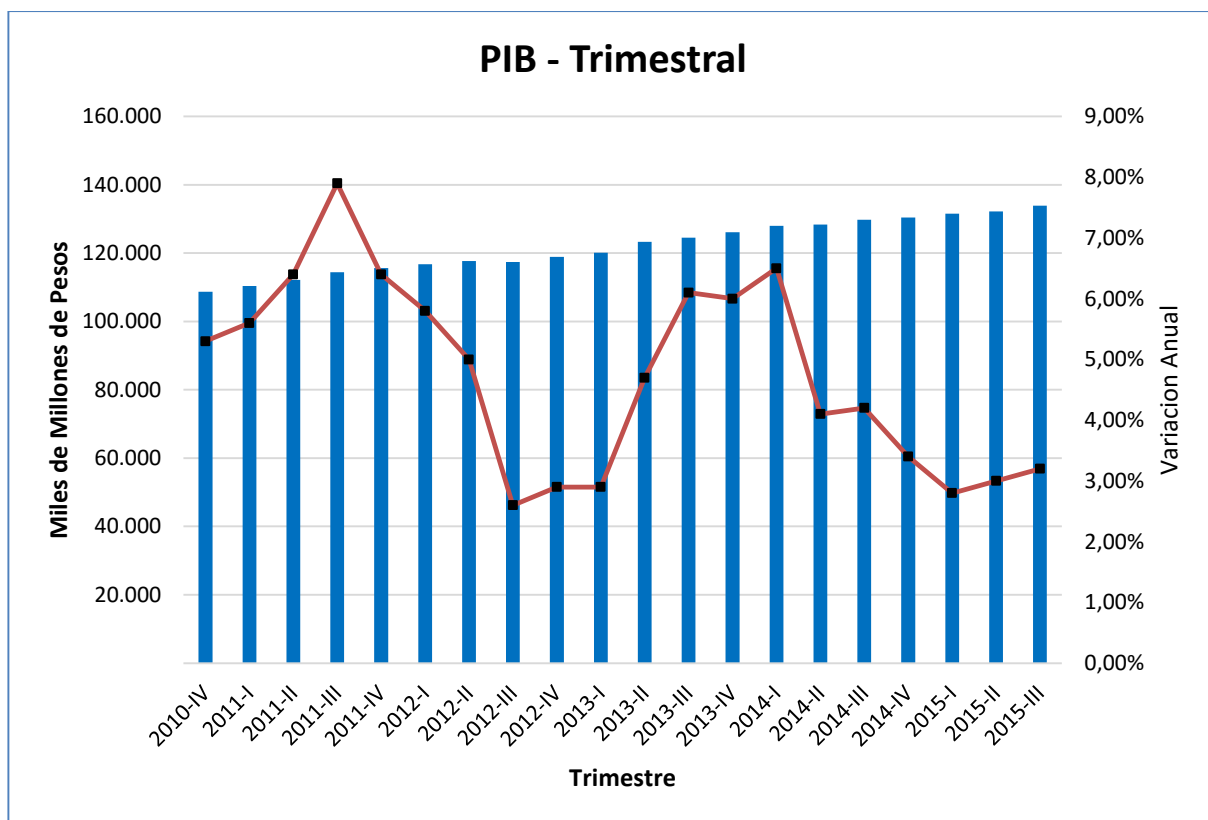
Fuente: Banco de la Republica. Boletín de Indicadores Económicos. p. 4. 2016.

Según la información histórica, el PIB de Colombia ha crecido considerablemente ya que, se ha pasado de una producción de 284.761 Mil Millones de Pesos en el año 2000 a una de 516.619 Mil Millones de Pesos en el año 2014 (**Tabla 24**).

A su vez, la variación que este indicador ha presentado en los últimos trimestres por muy fluctuante que sea, siempre se ha mantenido por encima del nivel neutro, es decir, que la economía colombiana ha logrado mantener cierta estabilidad frente a las grandes variaciones que ha sufrido la economía internacional en los últimos años (**Grafica 10**).

⁸⁵ Banco de la Republica. <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib> [Consultado: Marzo 2016]

Grafica 10. Comportamiento del PIB en Colombia.



Fuente: Autor, 2016.

Por ende, se evidencia que la economía colombiana está presentando **OPORTUNIDADES** para todos los sectores, permitiendo que la población nacional mejore su calidad de vida y aumente la demanda de servicios tales como el transporte de pasajeros y el transporte de carga, lo cual genera que organizaciones como TRANSTIBANA O.C. puedan mejorar los servicios que ofrecen actualmente y a su vez ampliar el portafolio de servicios hacia aquellos en los cuales se está habilitado pero que hasta el momento no se han utilizado.

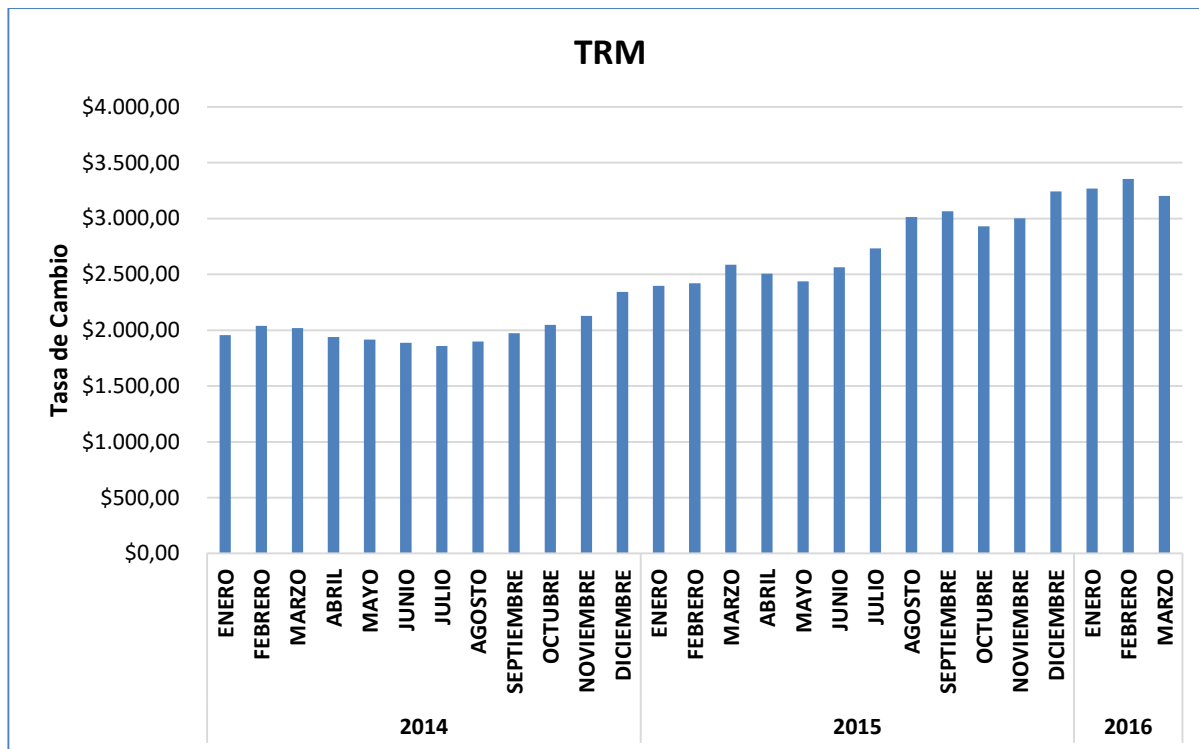
14.1.6. Dólar (TRM)

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos a la cual equivale un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios

financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.⁸⁶

Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.

Grafica 11. Serie Histórica – Tasa Representativa del Mercado



Fuente: Autor, 2016.

Según estas cifras (**Grafica 11**), la tasa representativa del mercado ha excedido los límites que se habían preestablecido en las proyecciones de entidades como el Banco de la Republica, lo cual genera un impacto negativo en la economía nacional ya que la tendencia de hoy en día es hacia la importación más allá de la exportación. A esto se suma que la TMR no tiene un comportamiento estable con el cual las empresas colombianas se puedan proyectar.

Por tanto, el comportamiento que actualmente tiene este indicador refleja una fuerte **AMENAZA** para TRANSTIBANA O.C. ya que la cooperativa a pesar de no

⁸⁶ Banco de la Republica. <http://www.banrep.gov.co/es/tmr>. [Consultado: Marzo 2016]

estar relacionada directamente con importaciones, si necesita de ciertos productos que vienen de otros países como son los repuestos para el parque automotor.

Lo anterior genera sobrecostos en las reparaciones de los vehículos que integran dicho parque automotor, llevando a la reducción de las utilidades que se puedan obtener.

14.1.7. Precios de los combustibles.

Es uno de los factores económicos de mayor importancia para el sector transporte ya que hace parte de los recursos principales para la prestación de los servicios ofrecidos por las diversas empresas.

En Colombia, el Ministerio de Minas y Energía es la entidad que regula y normaliza los precios de los combustibles de acuerdo a las variaciones presentadas en la producción y comercialización de hidrocarburos en los mercados internacionales.

A su vez, el Sistema de Información de Petróleo y Gas Colombiano -SIPG colabora con la publicación de los precios de los combustibles en las principales ciudades del país, con el objetivo de que las empresas de cada región tengan información que se adapte al contexto local y no al promedio nacional el cual no refleja un precio uniforme.

De esta manera, para el mes de Marzo el precio de un galón de ACPM tiene un costo promedio de \$7.341,46 y uno de gasolina cuesta \$7.451,48 (**Tabla 25**). Sin embargo, para el entorno de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. el promedio nacional de estos costos no son cifras consistentes ya que en la región se tienen costos más elevados (**Grafica 12**).

Por ello, se analiza el comportamiento de estos costos en la ciudad de Tunja ya que son los precios de referencia para la región.

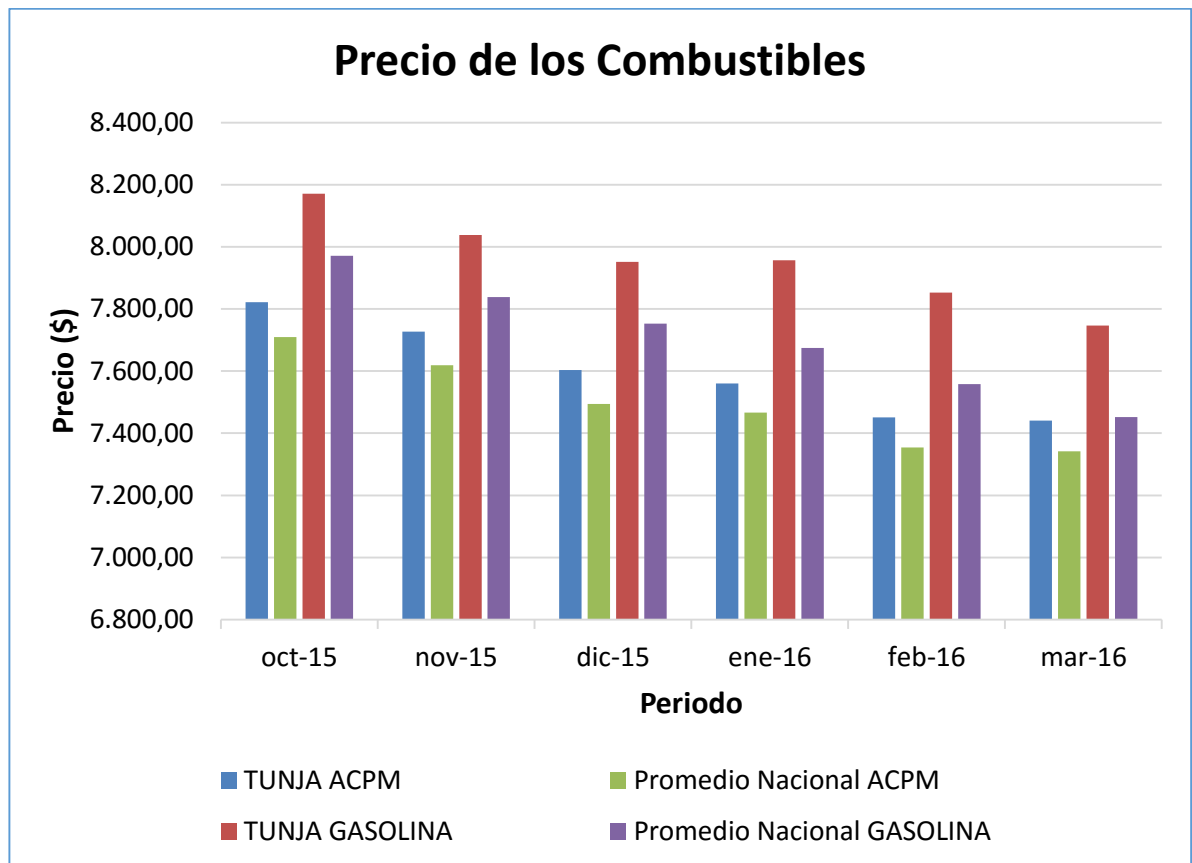
Tabla 25. Estructura de Precios de los Combustibles en Colombia.

Ciudad	Precios de los Combustibles en Colombia					
	ene-16		feb-16		mar-16	
	ACPM	Gasolina	ACPM	Gasolina	ACPM	Gasolina
BARRANQUILLA	7.305,38	7.419,20	7.191,76	7.290,96	7.178,64	7.184,71
BOGOTÁ	7.426,23	7.822,40	7.317,52	7.718,40	7.307,02	7.612,29
BUCARAMANGA	7.356,39	7.642,35	7.244,78	7.533,89	7.231,66	7.427,79
CALI	7.631,71	7.823,00	7.529,80	7.717,78	7.516,68	7.611,68
CARTAGENA	7.279,27	7.384,67	7.165,05	7.255,40	7.151,93	7.149,15
MEDELLÍN	7.544,96	7.769,60	7.440,22	7.663,83	7.427,10	7.557,73
NEIVA	7.602,41	7.849,30	7.498,78	7.746,14	7.485,66	7.640,03
PEREIRA	7.588,81	7.796,48	7.485,52	7.691,00	7.472,39	7.584,89
POPAYAN	7.781,70	7.972,99	7.679,80	7.867,78	7.666,68	7.761,68
SANTA MARTA	7.405,38	7.519,20	7.291,76	7.390,96	7.278,64	7.284,71
TUNJA	7.560,03	7.956,20	7.451,32	7.852,20	7.440,82	7.746,09
VALLEDUPAR	6.360,25	6.381,98	6.176,78	6.176,49	6.163,65	6.070,23
VILLAVICENCIO	7.526,23	7.922,40	7.417,52	7.818,40	7.407,02	7.712,29
MANIZALES	7.580,89	7.797,54	7.477,06	7.692,13	7.463,94	7.586,03
ARMENIA	7.648,81	7.856,48	7.545,52	7.751,00	7.532,39	7.644,89
IBAGUE	7.517,86	7.758,24	7.407,92	7.651,76	7.394,80	7.545,65
SINCELEJO	7.479,26	7.584,66	7.365,04	7.455,39	7.351,92	7.349,14
PASTO	7.731,51	7.923,20	7.627,67	7.816,05	7.614,55	7.709,95
MONTERIA	7.529,14	7.634,67	7.415,44	7.505,40	7.402,32	7.399,15
Promedio Nacional	7.466,12	7.674,45	7.354,17	7.557,63	7.341,46	7.451,48

Fuente: Sistema de Información de Petróleo y Gas Colombiano. SIPG. 2016.

De acuerdo a la información histórica, los precios de los combustibles han presentado pequeñas disminuciones en su valor real, lo cual es de gran apreciación para el sector transporte, sin embargo, estas pequeñas disminuciones no son significativas en el costo final de los combustibles, ya que en la región (Tunja y sus alrededores) se tienen costos superiores al promedio nacional (**Grafica 12**).

Grafica 12. Precio de los Combustibles en Colombia



Fuente: Autor, 2016.

A su vez, el costo promedio de los combustibles en Colombia es uno de los más altos de la región latinoamericana, esto genera que las empresas del país sean poco competentes en términos de costos logísticos y de transporte. Finalmente, estos comportamientos de los precios de los combustibles representan una **AMENAZA** para TRANSTIBANA O.C. ya que incrementa los costos de los servicios prestados.

14.2. FACTOR COMPETITIVO.

14.2.1. Competencia Actual

La Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná – TRANSTIBANA O.C. es una organización dedicada a la prestación de servicios de transporte que, al día de hoy se ha dedicado solamente a la prestación de transporte especial de pasajeros (Escolar y de Turismo) sin embargo, dentro de su razón social está habilitada para la prestación de servicio de transporte de carga por carretera y alquiler y arrendamiento de vehículos.

Debido a que solo está utilizando una parte de su razón social, la competencia actual se encuentra en aquellas empresas que se dedican a la prestación de los mismos servicios. Además, como la Cooperativa ha decidido satisfacer la demanda local, la competencia directa se encuentra en las empresas que operan en esta misma zona. Es por ello que se toma como base la jurisdicción sobre la cual tiene derechos la Cámara de Comercio de Tunja que es la entidad en la cual se encuentra registrada la Organización.

En dicha entidad se encuentran registradas 195 empresas dedicadas a la prestación de servicios de transporte,⁸⁷ sin embargo, realizando una depuración de la información se encontró que realmente existen 131 registros validos de empresas que representan competencia directa para TRANSTIBANA O.C.

De estas 131 empresas se tomó una muestra representativa de 98 con la cual se realizó el estudio de la competencia, obteniendo así:

El mayor número de empresas registradas llevan menos de 10 años de trayectoria en el mercado, de estas empresas hay 37 que tienen menos de 10 empleados para desarrollar las actividades que contemplan en su objeto social. **(ANEXO H)**

De las diferentes modalidades de transporte, la del transporte especial es la que más se ha desarrollado en la región. Esta situación ha surgido porque todas las alcaldías municipales requieren de este tipo de servicio para transportar los estudiantes hasta sus diferentes instituciones educativas y a su vez transportar a la población discapacitada hasta los centros especializados para realizar los tratamientos adecuados.

⁸⁷ Cámara de Comercio de Tunja.

La segunda modalidad con mayor desarrollo ha sido la del transporte mixto, la cual es desarrollada por 27 empresas. Le sigue el transporte en taxi individual con 18 empresas dedicadas a esta actividad (**ANEXO H**)

El 75% de las empresas NO ofrecen servicios de financiación a sus clientes, y solo el 13.54% de las empresas financian a sus dueños.

El 51.04% de las empresas obtienen sus mayores ingresos a través de los contratos celebrados con los diferentes municipios de la región.

El 55.21% de las empresas capacitan a su personal en diferentes temas como servicio al cliente, seguridad vial, primeros auxilios, normatividad vigente, cooperativismo, entre otros. El 41.51% de estas capacitaciones se realizan cada año, el 13.21% lo hacen semestralmente, el 28.3% las realizan cada 3 meses. (**ANEXO H**).

Menos de un tercio de las empresas disponen de un local propio a través del cual adelantar sus procesos administrativos y ofrecer sus servicios. El 95.91% de las empresas cuenta con vehículos propios (de la empresa o de los asociados para el caso de cooperativas) con los cuales ofrecen sus servicios. Hay 6 empresas que se apoyan en vehículos arrendados para lograr cumplir con todos los contratos y compromisos adquiridos.

Solo una tercera parte del total de empresas realizan procesos de planeación estratégica por medio de los cuales logren obtener ventaja competitiva sobre las otras empresas de la región.

El 62.24% de las empresas cuentan con estatutos por medio de los cuales se rigen como organización.

Del total de empresas, el 13.66% se encuentran certificadas en sistemas de gestión integral como el ISO 9001, el ISO 14001 y otros sistemas aplicables para empresas del sector (**ANEXO H**).

32 Empresas utilizan tarjetas de bolsillo como su principal medio de comunicación, 18 utilizan internet para ofrecer sus productos y/o servicios.

El 36.46% realizan pruebas de selección del personal a contratar para las diferentes áreas de la organización. Solo el 50% de las empresas realizan evaluación del desempeño de las actividades desarrolladas por el personal de la empresa. Esta evaluación la realizan de acuerdo a indicadores de gestión,

encuestas de satisfacción de clientes, PQR, autoevaluaciones o por el nivel de ingresos obtenido (**ANEXO H**).

Para 29 empresas su mayor fortaleza es el servicio al cliente; para 25 empresas la mayor debilidad es la falta de recursos económicos con los cuales adelantar inversiones para mejorar la situación de la empresa.

La mayor oportunidad que se detecta en la región es la contratación de prestación de servicios de transporte con entidades públicas y las principales amenazas que sufre el sector es la competencia y el Decreto 348 de 2015.

Finalmente, 21 empresas tienen pensado incursionar en el transporte mixto, 10 empresas en el suministro de Autopartes y Repuestos, 8 empresas en el transporte de carga y 7 empresas en el transporte especial (**ANEXO H**).

14.2.2. Competencia desleal.

El transporte informal es uno de los principales problemas que afectan a las empresas de transporte de pasajeros ya que disminuye notablemente los ingresos de dichas empresas y no permite ofrecer servicios de excelente calidad, porque estos denominados “piratas terrestres” manejan tarifas inferiores a las establecidas por las autoridades de tránsito.

A su vez, las personas encargadas de realizar estas prácticas desleales no tienen en cuenta la seguridad de las personas a transportar, sino que solo buscan un interés económico colocando en riesgo la integridad física de los clientes, quienes se ven atraídos a tomar estos servicios por los bajos precios que ofrecen estos piratas terrestres.

Y los bajos precios que ofrecen se deben a la NO afiliación a empresas legales, en las cuales se debe pagar una cuota mensual de rodamiento, una tarjeta de operación y la condición de contar con vehículos en condiciones aceptables para prestar el servicio que requiere el cliente final.

Es por ello que, para TRANSTIBANA O.C. es un factor que representa una fuerte **AMENAZA** ya que estos transportadores ilegales se han ido apoderando del mercado local y en el caso del municipio de Tibaná existen actualmente 18 transportadores ilegales frente a 5 transportadores legales quienes tiene afiliados sus taxis a la cooperativa.

Es por ello, que la cooperativa necesita implementar estrategias adecuadas que permitan minimizar esta amenaza, porque de lo contrario en un futuro no muy lejano el mercado será controlado 100% por el transporte ilegal.

14.2.3. Nuevas Empresas Entrantes.

Para las empresas legalmente constituidas y que al día de hoy se encuentran habilitadas por el Ministerio de Transporte, la amenaza de nuevas empresas entrantes siempre va a estar latente, sin embargo, las últimas publicaciones en términos normativos han llegado a realizar exigencias que incluso las empresas ya constituidas no pueden cumplir; tal es el caso del Decreto 0348 de 2015 del Ministerio de Transporte, por medio del cual se reglamenta la Prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial y establece los requisitos que debe cumplir las empresas interesadas en obtener y mantener la habilitación en esta modalidad.⁸⁸

Es por ello que las empresas nuevas que estén interesadas en solicitar la habilitación para el funcionamiento deben cumplir con los requisitos, condiciones y obligaciones contempladas en el decreto.

Dentro de los requisitos más destacados a cumplir se encuentran:

- Solicitud dirigida al Ministerio de Transporte, suscrita por el representante legal.⁸⁹
- Certificado de existencia y representación legal, expedido con una antelación máxima de 30 días hábiles, en el que se determine que dentro de su objeto social desarrolla la industrial del transporte.⁹⁰
- Indicación del domicilio principal y relación con sus oficinas, señalando su dirección y adjuntando el certificado del registro mercantil de los establecimientos de comercio donde desarrollará la actividad.⁹¹

⁸⁸ Ministerio de Transporte. Decreto 0348 de 2015. Art 1. Objeto y Principios.

⁸⁹ *Ibíd.*, Art 19.

⁹⁰ *Ibíd.*

⁹¹ *Ibíd.*

- Organigrama de la estructura organizacional de la empresa, la cual debe contar con una planta de personal en nómina que contenga como mínimo:
 - ✓ Estructura administrativa, financiera y contable.
 - ✓ Estructura operacional.
 - ✓ Estructura de seguridad vial.
 - ✓ Estructura de tecnología e informática.
- La empresa deberá demostrar que dispone de una adecuada infraestructura física, definiendo las áreas destinadas al desarrollo del personal.⁹²
- Relación y descripción de los indicadores y estadísticas de la operación que implementara la empresa.⁹³
- Demostración que cuentan con un patrimonio líquido mínimo de 500 SMMLV⁹⁴
- Presentar certificado de Gestión de Calidad NTC-ISO-9001, NTC OHSAS., expedido por un organismo de certificación debidamente acreditado.⁹⁵
- Comprobante de pago de los derechos correspondientes, debidamente registrados por la entidad reguladora, los cuales no serán reembolsables por ninguna causa.

La demostración del ajuste al patrimonio líquido será el resultado del calculo que se haga en función de la clase de vehículo y el número de unidades fijado en la capacidad transportadora para cada clase. En todo caso no será inferior a 500 SMMLV según la siguiente tabla:

⁹² Ibíd.

⁹³ Ibíd.

⁹⁴ Ibíd.

⁹⁵ Ibíd.

Tabla 26. Calculo para la demostración del patrimonio liquido

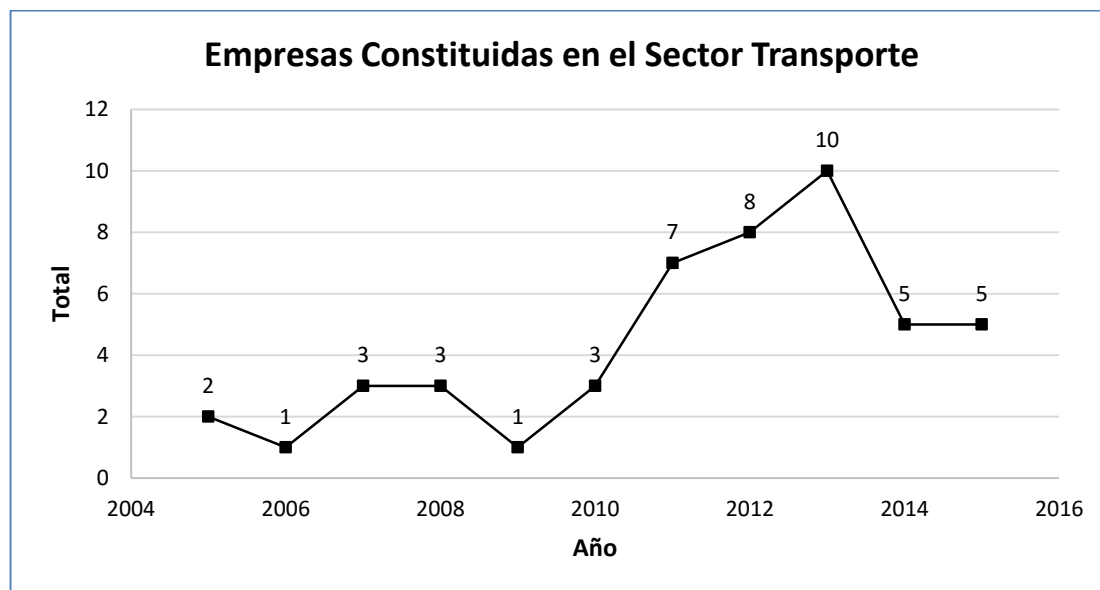
Clase de Vehículo	S.M.M.L.V
Automóvil, campero, camioneta	7
Microbús	9
Bus, buseta	15

Fuente: Ministerio de Transporte de Colombia. Decreto 0348 de 2015

Por tanto, se evidencia que la normatividad vigente ayuda a contrarrestar la amenaza que sufren las empresas actuales, ya que las condiciones de ingreso y habilitación para nuevas empresas son difíciles de alcanzar.

Así mismo, según la información suministrada por la Cámara de Comercio de Tunja, el número de empresas que se constituyen año tras año en el sector Transporte de Pasajeros en muy bajo (**Grafica 13**).

Grafica 13. Empresas Constituidas en el Sector Transporte ante la Cámara de Comercio de Tunja.



Fuente: Autor, 2016.

Por tanto, se considera que el ingreso de nuevas empresas constituye una **AMENAZA MENOR** para TRANSTIBANA O.C.

14.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL

14.3.1. Población

Según el DANE la población colombiana en el 2015 llegó aproximadamente a 48.2 millones de habitantes, de los cuales el 2,65% se encuentra radicado en el departamento de Boyacá (**Tabla 27**)

Tabla 27. Proyecciones de la Población Colombiana.

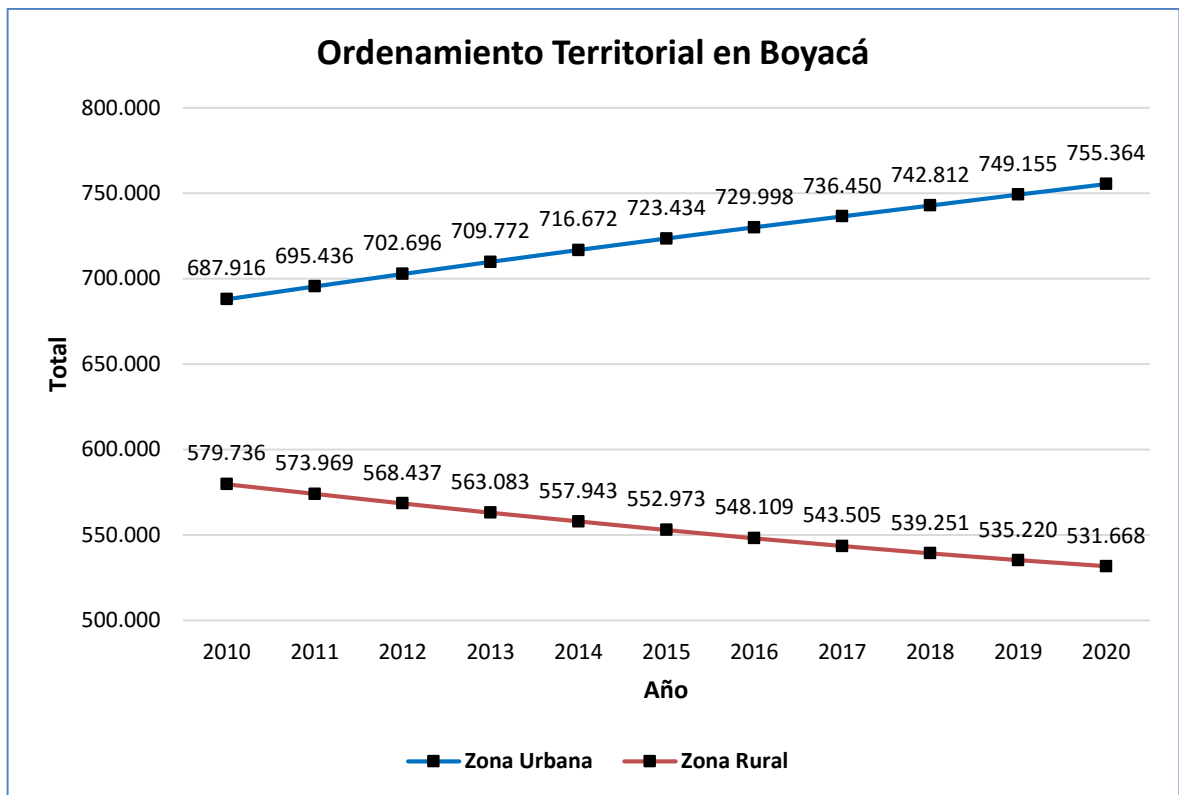
Año	Total Nacional	Total Departamental	% Departamental
2006	43.405.956	1.258.195	2,90%
2007	43.926.929	1.260.821	2,87%
2008	44.451.147	1.263.252	2,84%
2009	44.978.832	1.265.513	2,81%
2010	45.509.584	1.267.652	2,79%
2011	46.044.601	1.269.405	2,76%
2012	46.581.823	1.271.133	2,73%
2013	47.121.089	1.272.855	2,70%
2014	47.661.787	1.274.615	2,67%
2015	48.203.405	1.276.407	2,65%
2016	48.747.708	1.278.107	2,62%
2017	49.291.609	1.279.955	2,60%
2018	49.834.240	1.282.063	2,57%
2019	50.374.478	1.284.375	2,55%
2020	50.911.747	1.287.032	2,53%

Fuente: Autor, 2016.

Así mismo, se estima que para 2020 la población total aumente a cerca de 51 millones de habitantes en el país, permitiendo que el 2,53% se encuentre en Boyacá.

Sin embargo, este aumento de la población no significa una oportunidad directa para TRANSTIBANA O.C. ya que el ordenamiento territorial de la población no se mantiene constante, sino que por las oportunidades laborales que ofrece el país la gente se está trasladando hacia las zonas urbanas, abandonando los campos (**Grafica 14**) y por ende disminuyendo la demanda de servicio de transporte hacia estos lugares.

Grafica 14. Ordenamiento Territorial en Boyacá.



Fuente: Autor, 2016.

Esto implica que la principal modalidad de transporte que ofrece hoy en día la cooperativa se encuentre en amenaza (transporte escolar en zonas rurales). Sin embargo, a su vez implica una oportunidad para que TRANSTIBANA O.C. mire nuevos nichos de mercado y busque ampliar la cobertura de sus servicios.

14.3.2. Ubicación Geográfica

Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica en el continente americano. Por una parte, encontramos que es el punto de enlace entre los países de Centro y Norteamérica con los de Suramérica. Así mismo, es uno de los pocos países que cuenta con costas y puertos sobre el océano pacifico y el océano atlántico. Estos aspectos permiten que las multinacionales de otros países se fijen en Colombia en busca de establecer nuevas líneas de comercio no solo con los países de la región sino también con los europeos.

A su vez, Colombia se encuentra ubicada en la zona ecuatorial la cual le permite la existencia de una gran variedad de climas y ecosistemas, los cuales son de gran atracción para realizar planes turísticos.

El departamento de Boyacá es uno de los mejores escenarios colombianos por su variada topografía, climas, historia, cultura e incluso gastronomía. Sin embargo, la mayor riqueza se encuentra en la tranquilidad que se puede disfrutar en cada uno de los paisajes que tiene el departamento. No obstante, la infraestructura física del departamento es muy limitada y se reduce al transporte por carretera.

El municipio de Tibaná se encuentra ubicado en una zona de gran producción agrícola, la cual es transportada hacia la ciudad de Bogotá por la cercanía de los mercados y la gran demanda de estos productos, los cuales son de gran aceptación por los consumidores locales.

Todos estos factores significan una **OPORTUNIDAD** para las empresas de transporte terrestre automotor, y en especial para TRANSTIBANA O.C. ya que se pueden implementar planes de turismo local o nacional, y a su vez aprovechar los sistemas de generación de carga que existen en la región, con el fin de mejorar y/o ampliar los servicios que se ofrecen.

14.3.3. Seguridad vial

La seguridad vial es el conjunto de acciones y mecanismos que garantizan el buen funcionamiento de la circulación del tránsito, mediante la utilización de conocimientos (leyes, reglamentos, disposiciones) y normas de conducta, bien sea

como peatón, pasajero o conductor, a fin de usar correctamente la vía pública previniendo accidentes.⁹⁶

En Colombia, la inseguridad en las vías se manifiesta de diversas formas como son: bloqueos en las vías, hurto de vehículos, accidentes, incineración de vehículos, piratería terrestre, transporte de estupefacientes, voladura de puentes y peajes, asaltos, secuestros, contrabando, entre otros.

Para ello, el gobierno nacional ha adelantado diferentes proyectos como la implementación de puestos de control a las entradas de las cabeceras municipales, fortalecimiento de la vigilancia aérea, construcción de la Placa Huella en los tramos más difíciles de las vías rurales, la integración de los transportadores a la red de apoyo al ciudadano, el incremento en el pie de fuerza por las carreteras y la construcción de nuevas y mejores vías.

Sin embargo, en Boyacá la principal fuente de inseguridad vial se presenta por los accidentes de tránsito, los cuales tienen su origen en excesos de velocidad, conductores en estado de embriaguez, mal estado de las vías, etc.

Es por esto que las autoridades locales se han propuesto mejorar la seguridad vial en las carretas de todo el departamento. Para lograrlo han empezado programas como el **PARE, NI UNO MÁS** desarrollado por el Instituto de Tránsito de Boyacá – ITBOY con el cual se pretende concientizar a los propios y a los visitantes frente a comportamientos como el autocuidado y la prevención en las carreteras.⁹⁷

Para ello, se han unido esfuerzos con la Policía de Tránsito del departamento con el fin de hacer recomendaciones como:

- Verificar el estado mecánico de los vehículos.
- Tener presente la línea de atención de la Policía de Carreteras para conocer el estado de las vías que es #767.
- Evitar conducir si se ha consumido bebidas alcohólicas.
- Evitar usar dispositivos móviles al conducir.
- Evitar adelantar en curva.
- Siempre use el cinturón de seguridad.

⁹⁶ Mediatrain. Cultura vial. <http://www.culturavial.com/seguridad-vial/que-es-seguridad-vial.html> [Consultado: Marzo 2016]

⁹⁷ Instituto de Tránsito de Boyacá. ITBOY. <http://www.itboy.gov.co/index.php/13-roksprocket-mosaic/24-asamblea-de-boyaca-aprueba-ordenanza-que-garantiza-recursos-para-seguridad-vial-en-boyaca> [Consultado: Marzo 2016]

- Respete los límites de velocidad.
- No se distraiga, al hacerlo arriesga su vida y la de su familia.
- Descanse en los trayectos.
- Si respeta al usuario más vulnerable, será un buen actor en la vía.

A su vez, la Gobernación de Boyacá ha estado apoyando proyectos de pavimentación, mantenimiento y rehabilitación de algunos tramos viales del departamento. Tal es el caso del tramo vial Puente Camacho (Ramiriquí) – Las Juntas en el cual se aprobó un monto de 79.456 millones de pesos para que el Consorcio Vías y Equipos 2016 realizara el mejoramiento de dicho tramo.⁹⁸

Todas inversiones en infraestructura y mejoramiento de la seguridad vial se convierten en una **OPORTUNIDAD** para el sector transporte terrestre por carretera ya que incentiva el turismo y la confianza de las personas al momento de viajar mientras que los conductores y dueños de vehículos se sienten más seguros de poder prestar un buen servicio.

Sin embargo, el gobierno nacional en busca de reducir los accidentes de tránsito en el país decidió que las empresas cuyos fines misionales incluyan la administración de flotas de transporte de más de 10 vehículos deben implementar el Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV), el cual se contempló en la Ley 1503 de 2011 que fue reglamentada por el decreto 2851 de 2013. Además de ello, el Ministerio de Transporte a través de la resolución 1565 de 2014 expidió la Guía Metodológica con la que se deben basar las empresas para diseñar e implementar este plan.

Las empresas obligadas a implementar este plan tienen un plazo máximo hasta el último día hábil de junio de 2016 el cual busca que las empresas puedan hacer un fortalecimiento institucional, que el comportamiento de los actores relacionados sea el adecuado, contar con vehículos e infraestructuras seguras y poder responder oportunamente en el caso de que existan víctimas.

En el caso de las empresas que no implementen oportunamente este plan, el gobierno nacional ha estipulado que se deben acoger a las sanciones que se contemplan en la ley 336 de 1996 (Título Primero, Capítulo 9) ya sea por no atender el mandato legal o si por la falta de adopción de mecanismos de aplicación resulta en daños a personas o cosas.

⁹⁸ Periódico el Tiempo. <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/adjudicacion-de-via-puente-camacho-las-juntas/14010183> [Consultado: Marzo 2016]

Por ende, TRANSTIBANA O.C. es una organización que está obligada a la implementación de dicho plan el cual se debe radicar ante la Superintendencia de Puertos y Transporte ya que la organización tiene permiso de operación nacional.

Los organismos de tránsito donde se efectuó el registro, revisarán técnicamente los contenidos del PESV, emitirán las observaciones de ajuste a que haya lugar y avalarán dichos planes a través de un concepto de aprobación, verificando la ejecución de los mencionados planes a través de visitas de control, las cuales serán consignadas en un acta de constancia.

Las condiciones en que serán realizadas las visitas, así como la forma y criterios como deberá efectuarse el control y seguimiento serán establecidos mediante resolución expedida por el Ministerio de Transporte.

Actualmente, TRANSTIBANA O.C. a través de una empresa consultora ha documentado el Plan Estratégico de Seguridad Vial y lo ha radicado ante la Superintendencia de Puertos y Transporte, sin embargo, este documento que se ha entregado refleja una situación hipotética porque en la realidad no se está cumpliendo con la mayoría de los requisitos exigidos.

Así que, este requisito de seguridad vial se convierte en una **amenaza** más para la cooperativa ya que si no se implementa rápidamente la organización se vería sancionada por el incumplimiento en el plan.

14.3.4. Perfil de los usuarios.

Los usuarios que demandan el servicio de transporte en la región son grupos de personas que se reconocen porque tienen una característica en común. Por ejemplo, una gran población requiere los servicios de transporte escolar ya que necesitan desplazarse desde los respectivos lugares de residencia hasta las diferentes instituciones educativas.

En este caso, los usuarios del servicio no son las mismas personas que paga el servicio debido a que, por ser una población cuyo objetivo es gozar del derecho a la educación ofrecido por el gobierno nacional, este mismo debe garantizar que los usuarios lleguen hasta los respectivos centros de formación.

Así mismo, en la región existen personas en estado de discapacidad, quienes necesitan del servicio de transporte para poder llegar hasta los centros especializados que les brindan atención y tratamientos.

Por otra parte, la población que requiere de servicio de transporte veredal o intermunicipal, son personas que por su nivel de ingresos se acentúan en los estratos 1, 2 y 3; quienes se ven en la obligación de requerir este tipo de servicios pues su situación económica no les ayuda para tener un medio de transporte propio.

Sin embargo, es una población que por falta de cultura y seguridad siempre eligen la opción más económica como su mejor salida, ya que no se pueden exceder en el nivel de egresos que generan. Es por ello, que muchas veces prefieren a los transportistas informales quienes ofrecen precios cómodos sacrificando calidad, seguridad y comodidad en el servicio prestado.

En la región, se tiene un gran potencial en la generación de carga que proviene en su mayoría de actividades de agricultura, es por ello, que buena parte de la población requiere de servicios de transporte mixto para sacar sus cosechas hacia los centros de acopio donde se negocian y clasifican para luego ser transportadas hacia otros lugares a través de medios más adecuados.

Por tanto, el perfil de los usuarios representa una buena **OPORTUNIDAD**, ya que la necesidad de este tipo de servicios (Transporte Especial, Transporte Mixto, Transporte de Carga) siempre va a estar latente, porque buena parte de los usuarios prefieren invertir sus ahorros en otro tipo de actividades, antes de disponer de los mismos para adquirir medios de transporte adecuados.

14.3.5. Ingreso per-cápita.

El ingreso per cápita es un cálculo que se realiza para determinar el ingreso que recibe, en promedio, cada uno de los habitantes de un país; es decir, en promedio, cuánto es el ingreso que recibe una persona para subsistir. Este cálculo se obtiene dividiendo el ingreso nacional entre la población total de un país.

$$\text{Ingreso per cápita} = \text{Ingreso nacional (IN)} / \text{Población total (PT)}^{99}$$

Según cifras del DANE, el ingreso Per Cápita de Colombia en los últimos 10 años ha aumentado en promedio 6.4%¹⁰⁰ Sin embargo, este ingreso aún continúa siendo inferior al salario mínimo correspondiente a cada año. A su vez, el ingreso per cápita de Colombia es uno de los más bajos de toda la región.

Es decir, el ingreso per cápita proyecta la inestabilidad de la economía del país y a su vez la desigualdad con que está creciendo la misma. Por tanto, la población nacional aún está lejos de poder gozar de una buena calidad de vida.

Sin embargo, este factor puede ser utilizado en pro de las empresas de transporte ya que, las familias colombianas aún no están en capacidad de gozar de sus propios medios de transporte por lo que deben recurrir a la utilización del servicio público.

14.4. FACTOR POLITICO – JURIDICO

14.4.1. Contratación Pública.

La contratación pública es el proceso mediante el cual las diferentes entidades del estado sacan a licitación un determinado proyecto, ya sea para el suministro de algunos materiales o la prestación de algunos servicios. A este proceso puede aplicar cualquier persona (Natural o Jurídica) siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en los Términos de Referencia del Contrato. La entidad que está realizando el proceso de licitación está en la facultad de seleccionar la mejor propuesta de acuerdo a las necesidades existentes. En esta selección la comunidad en general tiene el derecho de servir de veedores para que el proceso de contratación se adelante con total transparencia.

Sin embargo, cada entidad tiene facultades especiales para incluir dentro de los términos de referencia de los contratos todos los requisitos que considere necesarios. Por tanto, fácilmente se puede diseñar un contrato para que solo un

⁹⁹ Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Ingreso per cápita*. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/ingreso_per_capita. [Consultado: Marzo 2016]

¹⁰⁰ Periódico el Espectador. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/evolucion-economica-colombiana-articulo-516666>. [Consultado: Marzo 2016]

número limitado de personas pueda aplicar a la convocatoria, e incluso se puede diseñar de tal forma que sea aplicable a una sola persona.

Por ende, cuando los alcaldes u otros mandatarios elegidos por el voto popular realizan licitaciones públicas, pueden elaborar los términos de referencia para beneficiar a los que llaman “su gente” o a las personas o empresas que comparten los ingresos del proyecto a contratar con los mandatarios públicos.

Por ejemplo, la alcaldía del municipio de Chivor (Boyacá) exigió que las empresas que fueran a prestar el servicio de transporte escolar para el año 2016 en este municipio debían de estar certificadas en la norma ISO 9001 y debían llevar más de un año funcionando con la misma.¹⁰¹ Con solo esta exigencia la cooperativa TRANSTIBANA O.C. no se pudo presentar porque no cumplía y por ende no iba a ganar dicho proceso de contratación.

Finalmente, a pesar que este factor es una **OPORTUNIDAD** para TRANSTIBANA O.C. se debe tener mucho cuidado en la forma de contratación porque, al tener centrados los ingresos en la contratación de servicios de transporte con entidades públicas fácilmente se puede perder una licitación si no se está a favor de los mandatarios del momento.

14.4.2. Decretos 348 y 1079 de 2015

El decreto 348 del 25 de Febrero de 2015 tiene como objetivo reglamentar la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial y establecer los requisitos que deben cumplir las empresas interesadas en obtener y mantener la habilitación en esta modalidad, las cuales deberán operar de forma eficiente, segura, oportuna y económica, cumpliendo con los principios rectores del transporte como la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se les aplicara las restricciones establecidas por la ley y los convenios internacionales.¹⁰²

A pesar que este decreto se encuentra demandado por la Confederación de Transporte Especial de Colombia (Confedespecial), representa una **AMENAZA MAYOR** para TRANSTIBANA O.C. porque según las condiciones y requisitos que exige para la habilitación en el Transporte Terrestre Automotor Especial, la

¹⁰¹ Municipio de Chivor. SELECCIÓN ABREVIADA DE MENOR CUANTIA No. MC - 001 – 2016.

¹⁰² Ministerio de Transporte. Decreto 348 de 2015.

cooperativa se encuentra lejos de poder cumplir con todo, porque se debe cumplir unos requisitos mínimos en la estructura administrativa, financiera y contable; en la estructura operacional; en la estructura de seguridad vial y en la estructura de tecnología e informática de la organización.

El decreto 1079 de 2015 es una recopilación de todos los requisitos que deben cumplir las empresas de transporte, el cual contiene a decretos como el 348 de 2015. Este decreto no se encuentra demandado y les concede a las empresas un plazo hasta el 31 de enero de 2017 para que cumplan con todos los requisitos establecidos en el mismo; es decir, la amenaza de no poder continuar con la habilitación ante el ministerio de transporte sigue latente.

14.4.3. Régimen Tributario de las Cooperativas.

Por la naturaleza de las cooperativas, el Estado Colombiano les ha dado un tratamiento tributario especial, en virtud de desarrollar actividades para mejorar las condiciones sociales y económicas al grupo de personas que la conforman. Dada la formación filosófica de la existencia de las cooperativas, apoyar el crecimiento de este sector mediante beneficios tributarios, es para el estado equivalente a garantizar el acceso a derechos fundamentales como el trabajo, la educación, la salud, el desarrollo profesional, la libre asociación, entre otros, a un grupo de ciudadanos.¹⁰³

Los beneficios tributarios concedidos a estos contribuyentes son:

14.4.3.1. Impuesto de Renta.

Las cooperativas se encuentran exentas del impuesto a la renta siempre y cuando cumplan con la legislación cooperativa (Ley 79 de 1988) en lo referente a la distribución de sus excedentes, la cual se aplica de la siguiente manera:

- 20% Para crear y mantener la reserva de protección de los aportes sociales.
- 20% Para el fondo de educación
- 10% para el fondo de solidaridad

¹⁰³ Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales. DIAN. Régimen Tributario Especial Sector Cooperativo Colombiano. p. 15.

El remanente, es decir el 50% restante del excedente contable, podrá destinarse según la digan los estatutos o la asamblea general siguiendo los siguientes parámetros.

- Revalorización de aportes.
- Prestación de servicios comunes y seguridad social.
- Retornándolo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.
- Fondo para amortización de aportes de los asociados.

También se podrán crear reservas y fondos con fines determinados, si así lo dispone la asamblea general. Sin embargo, el excedente de las cooperativas se aplicará en primer término a compensar pérdidas de ejercicios anteriores¹⁰⁴

Luego de cumplir con la distribución de los excedentes como establece la legislación cooperativa, la normatividad tributaria exige destinar de forma autónoma un 20% de los excedentes a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional, tomando estos recursos en su totalidad de los fondos de educación y solidaridad.

En cuanto al cálculo del 20% a que se refiere el artículo 19 del Estatuto Tributario este deberá realizarse sobre el excedente contable de la cooperativa, pero los recursos económicos se tomarán en su totalidad de los fondos de educación y solidaridad.

Por otra parte, las entidades cooperativas pueden actuar como agentes de retención y como sujetos pasivos a la vez, dependiendo de la intervención que tengan en las operaciones realizadas.

14.4.3.2. Impuesto al Valor Agregado -IVA.

El impuesto al Valor Agregado es un gravamen que recae sobre el consumo de bienes o servicios, siendo responsables las Personas Jurídicas, Personas Naturales responsables del régimen común y Usuarios Aduaneros. Las entidades cooperativas, por ser personas Jurídicas legalmente constituidas no tienen

¹⁰⁴ Artículo 55. Ley 79 de 1988.

ninguna excepción debido a su naturaleza de la responsabilidad de este impuesto.¹⁰⁵

Lo anterior indica que las cooperativas tendrán la obligación de cobrar el impuesto del IVA siempre que de sus actividades desarrolladas se cause el hecho generados del impuesto. La base gravable del IVA tiene como regla general ser sobre el valor total de la operación, ya sea a crédito o de contado a una tarifa general del 16%.

14.4.3.3. Gravamen a los movimientos financieros – GMF.

Como responsables del impuesto a los movimientos financieros se encuentran las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera o por la Superintendencia de Economía Solidaria, en las cuales se encuentre la respectiva cuenta corriente, de ahorros, de depósito, derechos sobre carteras colectivas o donde se realicen los movimientos contables que impliquen el traslado o la disposición de recursos.¹⁰⁶

Esto significa que para las cooperativas que manejen captación de ahorros de sus asociados, el caso de las cooperativas financieras o con sección de ahorro y crédito, son responsables del recaudo y pago del GMF

14.4.3.4. Impuesto al patrimonio.

Las entidades cooperativas en calidad de ser personas jurídicas se encuentran obligadas a contribuir con este impuesto siempre que cumplan con el hecho generador.

Este hecho se genera una vez que el patrimonio líquido sea igual o superior a tres mil millones de pesos (\$3.000.000.000). la tarifa es del 1.2% sobre el patrimonio líquido excluyendo el valor patrimonial de las acciones o aportes en sociedades nacionales.

¹⁰⁵ Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales. DIAN. Régimen Tributario Especial Sector Cooperativo Colombiano. p. 19.

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 20.

Por tanto, los impuestos aplicados a las cooperativas representan una **OPORTUNIDAD** porque por su naturaleza se está exento de algunos impuestos, lo cual permite realizar una buena asignación de los recursos a favor de los asociados, siguiendo los lineamientos expuestos en la ley cooperativa.

14.4.4. Código Nacional de Tránsito.

A través de la ley 769 del 6 de agosto de 2002 se expidió el Código Nacional de Tránsito Terrestre por medio del cual se regula la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.¹⁰⁷

A su vez, en esta ley se describe las condiciones en que deben encontrarse los vehículos, y la revisión técnico-mecánica que deben poseer, por ejemplo:

Artículo 28. Condiciones Técnico - Mecánica, de Gases y de Operación. Para que un vehículo pueda transitar por el territorio nacional, debe garantizar como mínimo el perfecto funcionamiento de frenos, del sistema de dirección, del sistema de suspensión, del sistema de señales visuales y audibles permitidas y del sistema de escape de gases; y demostrar un estado adecuado de llantas, del conjunto de vidrios de seguridad y de los espejos y cumplir con las normas de emisión de gases que establezcan las autoridades ambientales.

Artículo 51. Revisión Vehículos de Servicio Público. Los vehículos automotores de servicio público, servicio escolar y de turismo, deben someterse anualmente a revisión técnico-mecánica. Esta revisión estará destinada a verificar:

1. El adecuado estado de la carrocería.
2. Niveles de emisión de gases y elementos contaminantes acordes con la legislación vigente sobre la materia.
3. El buen funcionamiento del sistema mecánico.
4. Funcionamiento adecuado del sistema eléctrico y del conjunto óptico.

¹⁰⁷ Ley 769 de 2002. Código Nacional de Tránsito.

5. Eficiencia del sistema de combustión interno.
6. Elementos de seguridad.
7. Buen estado del sistema de frenos constatando especialmente, en el caso en que éste opere con aire, que no emita señales acústicas por encima de los niveles permitidos.
8. Las llantas del vehículo.
9. Del funcionamiento de la puerta de emergencia.
10. Del buen funcionamiento de los dispositivos utilizados para el cobro en la prestación del servicio público.

Artículo 53. Centros de Diagnóstico Automotor. La revisión técnico-mecánica y de gases se realizará en centros de diagnóstico automotor legalmente constituidos, que posean las condiciones mínimas que determinen los reglamentos emitidos por el Ministerio de Transporte y el Ministerio del Medio Ambiente en lo de sus competencias. Los resultados de la revisión técnico - mecánica y de gases serán consignados en un formato uniforme cuyas características determinarán los Ministerios anotados. Para la revisión del vehículo automotor, se requerirá únicamente la presentación de su licencia de tránsito y el correspondiente seguro obligatorio.

Artículo 84. Normas Para el Transporte de Estudiantes. En el transporte de estudiantes, los conductores de vehículos deberán garantizar la integridad física de ellos especialmente en el ascenso y descenso del vehículo. Los estudiantes ocuparán cada uno un puesto, y bajo ninguna circunstancia se podrán transportar excediendo la capacidad transportadora fijada al automotor, ni se permitirá que éstos vayan de pie. Las autoridades de tránsito darán especial prelación a la vigilancia y control de esta clase de servicio. Si fuere el caso los demás vehículos que circulen por las vías de uso público, detendrán su marcha para facilitar el paso del vehículo de transporte escolar o para permitir el ascenso o descenso del estudiante. Así mismo, los vehículos de transporte especial de estudiantes llevarán en el vehículo señales preventivas, las cuales usarán conforme lo establezca el Ministerio de Transporte.

El código nacional de tránsito representa una buena **OPORTUNIDAD** para aplicar todas las disposiciones allí estipuladas y así mejorar el servicio de transporte ofrecido por las diferentes empresas.

14.4.5. Decreto 3366 de 2003.

Por medio de este decreto se establece el régimen de sanciones por infracciones de Transporte Público Terrestre Automotor, el cual va dirigido a empresas del servicio público de transporte terrestre automotor, a los remitentes de carga, a los establecimientos educativos con equipos propios que violen las normas de transporte y los propietarios de los vehículos de servicio público y particular que prestan el servicio público especial.

Por ejemplo, el artículo 29 de este decreto establece que serán sancionadas con amonestación escrita, las empresas de Transporte Terrestre Automotor Especial, que incurran en las siguientes infracciones:

- a) No informar a la autoridad de transporte competente los cambios de sede o de domicilio principal;
- b) No mantener actualizada la relación del equipo con el cual presta el servicio.

En el artículo 30 se establece que serán sancionados con multa de (1) a cinco (5) salarios mínimos mensuales legales vigentes las empresas de Transporte Terrestre Automotor Especial, que incurran en las siguientes infracciones:

- a) No suministrar la información que le haya sido solicitada y que no repose en los archivos de la entidad solicitante;
- b) Permitir la operación de los vehículos vinculados, sin portar los distintivos de la misma o los señalados por las disposiciones legales vigentes según la modalidad de servicio;
- c) Permitir la prestación del servicio en vehículos sin Tarjeta de Operación o con esta vencida;
- d) No expedir a los propietarios de los vehículos vinculados un extracto en el cual se discriminen los rubros y montos cobrados y pagados por cada concepto derivados del Contrato de Vinculación;

e) No contar con el sistema de comunicaciones bidireccional exigido para la operación del servicio, o no tenerlo en perfecto estado de funcionamiento;

f) Prestar el servicio de transporte escolar, sin acompañante.¹⁰⁸

Por tanto, este decreto se convierte en una **OPORTUNIDAD** porque permite a las autoridades de tránsito ejercer mayor control para este tipo de empresas y así evitar que se sigan presentando accidentes o acciones que ponen en peligro la vida de los estudiantes u otras personas que utilizan los servicios, ya que hoy en día se siguen creando muchas empresas que cumplen en el papel, pero no en los requisitos reales.

14.4.6. Ley de bancarización de pagos.

Esta es una medida contemplada en el artículo 771-5 del Estatuto Tributario¹⁰⁹ que señala que los medios de pago aceptados fiscalmente son los depósitos en cuentas bancarias, giros o transferencias bancarias, cheques girados al primer beneficiario, tarjetas de crédito, tarjetas débito u otro tipo de tarjetas o bonos que sirvan como medios de pago en la forma y condiciones que autorice el gobierno.

Esta medida tiene como plazo máximo para ser implementada en las empresas hasta el último de diciembre de 2016.

Es decir, a partir de 2017 todos los pagos se deben realizar a través de sistemas bancarios para que tengan validez ante las entidades reguladoras.

Esta medida se convierte en una oportunidad para TRANTIBANA O.C. ya que permite tener un control exacto de todos los egresos de la cooperativa y a su vez permite evitar los manejos antiéticos del dinero de la organización.

14.5. FACTOR TECNOLÓGICO

14.5.1. Tecnología en el Parque Automotor.

La fuerte competencia entre las empresas fabricantes de vehículos alrededor del mundo ha impulsado las innovaciones en el parque automotor con el fin de

¹⁰⁸ Decreto 3366 de 2003

¹⁰⁹ Ley 1430 de 2010. Artículo 26.

mantenerse en el mercado. Estas innovaciones son aplicadas en todo el mundo ya que día a día se persigue tener nuevos y mejores clientes. Por tanto, esas innovaciones se encuentran disponibles en nuestro medio para que las diferentes empresas y personas que las necesiten las puedan adquirir.

Para el sector transporte de pasajeros, la tecnología gira alrededor de la comodidad, la seguridad y el entretenimiento que puedan obtener los ocupantes del vehículo mientras son trasladados de un lugar a otro.

Entre las innovaciones más destacadas se encuentran los sistemas que responden a comandos de voz, las zonas wifi dentro de los vehículos, el monitoreo de vehículos a través de sistemas GPS, los sensores que controlan velocidad, las cámaras en puntos ciegos de los espejos, información proyectada sobre parabrisas, los sistemas especializados de suspensión, la atención personalizada dentro de los vehículos e incluso los nuevos diseños de vehículos para poder transportar a más personal y con mayor comodidad como lo son los vehículos de 2 plantas.

Es decir, toda esta tecnología disponible en el sector automotor se convierte en una **OPORTUNIDAD** para aprovechar en el entorno ya que, los usuarios cada vez exigen mayor comodidad y seguridad a un precio más económico.

14.5.2. Tecnología en Información

La tecnología en información es un enorme potencial que al día de hoy se dispone con gran facilidad y que empresas pueden utilizar para mejorar sus procesos en las distintas áreas de la organización.

Por ejemplo, los modernos softwares que permiten sistematizar todos los procesos y tomar decisiones correctas y oportunas en cualquier área de una organización como puede ser el área contable.

El internet, como una herramienta que maneja buena parte de la población nacional y mundial, se convierte en una gran opción para comunicar información o decisiones que se han tomado sobre algún tema en específico.

A su vez, con la ayuda de internet se pueden crear y publicar páginas web en las cuales las empresas dan a conocer sus productos y servicios, sus políticas organizacionales e incluso permiten que los clientes y proveedores puedan

realizar ciertos trámites para que no haya necesidad de perder tiempo y dinero en viajes hasta las oficinas de las empresas.

De igual forma, los avances tecnológicos permiten realizar copias de seguridad de la información de muchas empresas con el fin de evitar que se pierda o se refunda por el manejo inadecuado de la misma.

Finalmente, los avances tecnológicos en materia de información se convierten en una **OPORTUNIDAD** muy importante para las empresas, ya que se pueden tomar mejores decisiones, se puede hacer una gran reducción en costos, se puede disponer de información en tiempo real en cualquier parte del mundo, y la más importante que se puede competir dentro de un mercado globalizado que día a día exige mayor presencia a través de medios virtuales.

14.5.3. Tecnología en Infraestructura Vial.

No es de desconocer que la infraestructura vial de Colombia es una de la peores en toda la región latinoamericana, lo cual se refleja en los indicadores de desarrollo regional y mundial que calculan entidades como el Banco Mundial.

Sin embargo, alrededor de esta deficiencia que tiene el país se ha venido trabajando mediante el mantenimiento y la reparación de algunos tramos viales. A su vez, el gobierno nacional ha impulsado proyectos para la construcción de Vías 4G las cuales buscan mejorar la competitividad del país.

A pesar que algunas de estas vías ya han entrado en concesión, el departamento de Boyacá ha sido incluido en unos tramos viales muy mínimos, lo que hace captar que debemos continuar con vías que no están a la vanguardia de la tecnología actual.

Así mismo, estos mantenimientos y reparaciones viales se realizan en carreteras principales, desatendiendo en parte las vías terciarias o las que unen las cabeceras municipales con sus respectivas veredas.

Por tanto, la infraestructura vial sigue representando una **Amenaza** porque no garantiza que el parque automotor de las diferentes empresas se mantenga en un estado de confort y seguridad para prestar los servicios.

14.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

Con esta matriz se identificaron los principales competidores de TRANSTIBANA O.C. junto con sus principales oportunidades y amenazas. Así mismo, se identificó cual es la posición estratégica de la cooperativa en el mercado.

El procedimiento para la elaboración de la matriz fue el siguiente:

Se identificaron los principales factores que inciden en el correcto funcionamiento de una empresa de transporte.

Se asignó una ponderación de cada factor determinante de éxito. Esta ponderación varía entre 0.0 (Sin Importancia) y 1.0 (Muy Importante). Estas ponderaciones asignadas se aplicaron para todos los competidores.

- a. Se calificó las fortalezas o debilidades de cada competidor así:

1 = Debilidad Principal	2 = Debilidad Menor
3 = Fortaleza Menor	4 = Fortaleza Principal
- b. Se multiplicó el resultado de cada factor por su correspondiente ponderación.
- c. Se obtuvo el total ponderado para cada empresa, mediante la suma de los factores ponderados de cada una.

Luego de realizar este procedimiento se consolidó la matriz (**Tabla 28**), en la cual se especifica claramente la calificación asignada a cada factor para cada empresa y el total ponderado que cada una de estas obtuvo.

Tabla 28. Matriz de Perfil Competitivo.

EMPRESAS	Productos y/o Servicios		Parque Automotor		Personal		Ingresos		Planeación		Total Ponderado
	0,20		0,25		0,20		0,15		0,20		
	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	
TRANSIT S.A.S	2	0,4	3	0,75	3	0,6	4	0,6	3	0,6	2,95
TRANSEGAR SAS	3	0,6	3	0,75	3	0,6	2	0,3	3	0,6	2,85
TRANSPORTES TAXI YA S.A.	2	0,4	2	0,5	2	0,4	3	0,45	2	0,4	2,15
ELITUR SAS	3	0,6	3	0,75	1	0,2	3	0,45	2	0,4	2,4
ORGANIZACION COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SAN ANTONIO DE RAQUIRA	1	0,2	1	0,25	1	0,2	2	0,3	1	0,2	1,15
Los Delfines O.C	4	0,8	3	0,75	4	0,8	4	0,6	4	0,8	3,75
COOPTRANSVEN	2	0,4	2	0,5	2	0,4	4	0,6	2	0,4	2,3
Los Patriotas S.A.	4	0,8	2	0,5	3	0,6	3	0,45	3	0,6	2,95
Cooperativa Multiactiva de Transportadores de Tenza	1	0,2	2	0,5	2	0,4	3	0,45	2	0,4	1,95
Servimorel Ltda.	3	0,6	2	0,5	2	0,4	4	0,6	2	0,4	2,5

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE ARCABUCO	1	0,2	2	0,5	1	0,2	3	0,45	1	0,2	1,55
COOTRANSMIRAFLOREÑA Línea los Ocobos	3	0,6	3	0,75	4	0,8	4	0,6	4	0,8	3,55
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES REINA LTDA	1	0,2	3	0,75	3	0,6	4	0,6	1	0,2	2,35
TRANSPORTES SUTAMARCHAN S.A.S	1	0,2	2	0,5	1	0,2	3	0,45	1	0,2	1,55
TRANSTIBANA O.C.	3	0,6	1	0,25	3	0,6	4	0,6	1	0,2	2,25

Fuente: Gerente TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Donde:

C = Calificación asignada a cada factor.

P = Ponderado obtenido de la multiplicación entre la calificación del factor y la importancia del mismo.

Finalmente, TRANSTIBANA O.C. no goza de una buena posición frente a las empresas que desarrollan la misma actividad económica en la región porque, actualmente se encuentra en la posición número 10.

Sin lugar a duda, existen otras empresas que por su trayectoria en el mercado y por los buenos procesos administrativos y operativos que han desarrollado, se han logrado consolidar entre las mejores de la región, y esta ventaja que han alcanzado genera una fuerte amenaza para la Organización Cooperativa de Transportadores de Tibaná – TRANSTIBANA O.C. y para otras empresas que están en una posición aún más desfavorable ya que, fácilmente pueden sacar provecho de sus fortalezas y así controlar mayor parte del mercado, generando la quiebra progresiva de otras empresas.

Tabla 29. Empresas Rivales de TRANSTIBANA O.C.

Posición	EMPRESAS.	Total Ponderado
1	Los Delfines O.C	3,75
2	COOTRANSMIRAFLOREÑA Línea los Ocobos	3,55
3	Los Patriotas S.A.	2,95
4	TRANSIT S.A.S	2,95
5	TRANSEGAR SAS	2,85
6	Servimorel Ltda.	2,5
7	ELITUR SAS	2,4
8	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES REINA LTDA	2,35
9	COOPTRANSVEN	2,3
10	TRANSTIBANA O.C.	2,25
11	TRANSPORTES TAXI YA S.A.	2,15
12	Cooperativa Multiactiva de Transportadores de Tenza	1,95
13	TRANS-SAMACA O.C.	1,9
14	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE ARCABUCO	1,55
15	TRANSPORTES SUTAMARCHAN S.A.S	1,55
16	ORGANIZACION COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SAN ANTONIO DE RAQUIRA	1,15

Fuente: Gerente TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Esta posición desfavorable en la que se encuentra la cooperativa se debe a la inexistencia o al mal control de algunos factores internos que ayudan a la cooperativa a crecer.

Por ejemplo, la inexistencia de planeación estratégica, la falta de control en los costos de la cooperativa, la falta de compromiso de los asociados, el mal estado del parque automotor y otros factores que son causantes de múltiples problemas del día a día que no permiten que la organización se enfoque en lo que realmente es importante.

Tabla 30. Principales Empresas de Transporte en la Región.

Posición	EMPRESAS	Total Ponderado
1	AUTOBOY	3,8
2	Los Delfines O.C	3,75
3	Compañía de Transportes de Hunza Ltda.	3,55
4	COOTRANSMIRAFLOREÑA Línea los Ocobos	3,55
5	TRANSPORTES LOS MUISCAS S.A.	3,55
6	Flota Valle de Tenza	3,5
7	FUTURTRANS G.S S.A.S	3,2
8	expreso gaviota	3,2
9	TRASRUBIO SAS	3,15
10	Transportes Reina S.A.	3,1
11	TRAVELINE TMA67 SAS	3
12	TRANSIT S.A.S	2,95
13	Los Patriotas S.A.	2,95
14	SOCIEDAD DE TRANSPORTE PUBLICO TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL CANIPAS SAS	2,95
15	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES ENRIQUE OLAYA HERRERA	2,9
16	TRANSEGAR SAS	2,85
17	TRANSPORTES INTERTRANS SAS	2,85
18	Servitranscondor LTDA	2,7
19	COPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES DEL HULIA COOMULTISER	2,6
20	TRANSPORTES LA VERDE SA	2,6
21	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES TAX TUNJA COOTAX TUNJA	2,55
22	Servimorel Ltda.	2,5
23	ESPECIALES DE COLOMBIA SAS	2,45
24	ELITUR SAS	2,4
25	SOLUCIONES ESPECIALES DE TRANSPORTE Y TURISMO S.A.S	2,4
26	Tour Line Express SAS	2,4
27	TRANSPORTES COLOMBIA MI TIERRA SAS	2,35
28	Taxi Márquez OC	2,35
29	PROMOTORA DE VIAJES Y TURISMO DE BOYACA PARA COLOMBIA S.A.S.	2,35
30	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES REINA LTDA	2,35
31	DESCUBRIR ONG	2,3
32	COOPTRANSVEN	2,3
33	SERVICIOS ESCOLARES ESPECIALES Y DE TURISMO LIMITADA	2,3
34	TRANSTIBANA O.C.	2,25

Fuente: Autor. 2016.

Sin embargo, estas empresas rivales no son las únicas que tienen presencia en la región, sino que existen a su vez otras empresas que a pesar que no se han dedicado a la prestación de servicio especial, fácilmente pueden entrar en el mercado, ya que su objeto social es el transporte de pasajeros.

En forma general, entre el grupo de empresas dedicadas a actividades de transporte, la cooperativa se encuentra en la posición 34 (**Tabla 30**), reflejando aún más la falta de una estructura organizacional que le permita crecer y ser reconocida y preferida en la región

ANEXO K. AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna es la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, así como el manejo de los sistemas de información de la gerencia.¹¹⁰

Para adelantar este proceso en la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. se integró un equipo de trabajo conformado por el Gerente, el Consejo de Administración, la Contadora Publica, la Revisora Fiscal y el autor del proyecto.

Las personas que conforman este grupo de trabajo tienen pleno conocimiento de las actividades desarrolladas en la Cooperativa y por ende los problemas existentes a la fecha, lo cual permitió realizar una evaluación integral de cada aspecto que conforma a la cooperativa.

El diagnostico interno se apoyó en entrevistas y encuestas realizadas a los asociados y empleados de la organización (ANEXO A, ANEXO B, ANEXO C). Así mismo, los documentos existentes en la cooperativa permitieron identificar puntos de mejora en los cuales se debía realizar gran énfasis para alcanzar buenos resultados.

2.1. AUDITORIA GERENCIAL

El desempeño de la gerencia se evalúa respecto a las 5 actividades básicas con las cuales se debe cumplir: planeación, organización, motivación, factor humano y control.¹¹¹

TRANSTIBANA O.C. es una organización cooperativa que por su naturaleza otorga la máxima autoridad a la asamblea general de la cooperativa, sin embargo, la asamblea general dentro de sus funciones elige a los Organismos de Administración y Control quienes son los encargados de la toma de decisiones.

Por su parte, el consejo de administración elige al gerente de la cooperativa el cual debe atender a cada una de las decisiones tomas por este organismo de administración.

¹¹⁰ FRED R. David. Op. Cit. p. 120.

¹¹¹ *Ibíd.*, p. 128.

Por ello, la evaluación del desempeño de la gerencia se realiza en torno a las actividades realizadas por estos actores.

2.1.1. Planeación.

La planeación es el proceso por medio del cual se determina si se debe realizar determinada tarea. Consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.¹¹²

En TRANSTIBANA O.C. se cuenta con un proceso de planeación de corto plazo, el cual se puede describir de la siguiente forma:

- **Asamblea general:** se reúne de forma ordinaria cada año en donde se da a conocer los informes de la gestión realizada por el gerente, el consejo de administración, la junta de vigilancia, la revisoría fiscal y la contadora. Luego de conocer los informes, la asamblea general toma decisiones de la forma en que se ha de repartir los excedentes del ejercicio del año inmediatamente anterior. Se planea la forma en que se ha de ejecutar los recursos destinados al fondo de educación, al fondo de solidaridad, etc.
Así mismo, la asamblea general planea la forma en que ha de desarrollarse la fiesta de la Virgen del Carmen y el paseo de integración de los asociados por motivos del cumpleaños de la cooperativa. Estos procesos de planeación se desarrollan a través de asambleas extraordinarias realizadas un mes antes a la fecha de realización de la actividad en mención.
- **Consejo de Administración:** se reúne mensualmente para comprobar que el gerente y la secretaria realmente han cumplido con las tareas que se les ha encargado, luego de ello revisan los temas y actividades pendientes por desarrollar y de acuerdo a la prioridad de cada una de ellas toman la decisión de ejecutar una serie de actividades para dar pronta solución.

¹¹² *Ibíd.*, p. 129.

Estas actividades se planean de tal forma que en ese mes en transcurso se puedan desarrollar con el fin de evaluar sus efectos en el mes siguiente.

Todas estas decisiones quedan plasmadas en el acta que se realiza de cada reunión, sin embargo, no existe un documento en el cual se detalle específicamente las actividades a realizar y los recursos a invertir en cada una de estas.

En caso de que surja una situación de gran trascendencia para la cooperativa, el consejo de administración se reúne de forma extraordinaria para evaluar dicha situación y buscar soluciones que en su mayoría son de carácter correctivo, lo que permite evidenciar la falta de planeación a mediano y largo plazo.

- **Junta de vigilancia:** está encargada de velar por cumplimiento de todas las decisiones tomadas por el gerente, el consejo de administración, la revisoría fiscal, etc. Por ende, hasta el momento es un organismo que ha estado ajeno a las actividades de planeación desarrollados por la cooperativa.
- **Gerente:** desarrolla actividades con las cuales se logra solucionar problemas que surgen en el día a día, a su vez, dentro de sus funciones toma decisiones de situaciones que están próximas a suceder y en las cuales la cooperativa puede obtener algún beneficio.

Así mismo, el gerente debe asistir a las reuniones del consejo de administración, donde se le da a conocer las actividades que debe realizar en un periodo de tiempo determinado.

- **Revisoría fiscal:** como organismo de control y vigilancia de la cooperativa, hace las respectivas recomendaciones para que el consejo de administración y el gerente planeen y ejecuten acciones beneficiosas para la cooperativa.

Es decir, la planeación realizada por la asamblea general y los organismos de administración y control es a corto plazo, basada en una administración empírica que intenta resolver únicamente los problemas del día a día.

Respecto a la misión y visión de la organización, solo un 10% de los asociados afirma conocerlas (**ANEXO E**), quienes dicen que se encuentran plasmadas en un documento en la cooperativa, sin embargo, indagando sobre estas declaraciones no se encontró ningún resultado por lo que se evidencia la inexistencia de estos aspectos organizacionales.

Por otra parte, el 80.43% de los vinculados con la cooperativa afirman que esta no los tiene en cuenta en la planeación de actividades y mucho menos en la toma de decisiones (**ANEXO F**).

Así mismo, el 77.78% de los empleados directos de la cooperativa afirman que no se desarrollan procesos de planeación estratégica dentro de la organización y que a su vez no los tienen en cuenta en la toma de decisiones.

Por todo lo anterior, la falta de planeación estratégica se considera una **DEBILIDAD** de TRANSTIBANA O.C.

2.1.2. Organización.

La organización es un proceso que consiste en determinar quién hace qué y quien informa a quien.¹¹³

En TRANSTIBANA O.C. no se cuenta con un organigrama por medio del cual se establezcan las líneas claras de autoridad. Así mismo, no se cuenta con un reglamento interno en el cual se especifique los requisitos que se deben cumplir dentro de la organización. De igual forma el 66.66% de los empleados dicen que no disponen de un manual de funciones y procedimientos en los cuales se especifique las tareas desarrolladas por cada uno y la forma correcta de realizarlas (**ANEXO G**).

De igual forma, 6 de los 9 empleados directos de TRANSTIBANA O.C. piensan que no existen líneas claras de autoridad en la cooperativa ya que, la secretaria de la organización no sabe a quién rendirle cuentas, el gerente de la cooperativa se toma algunas atribuciones que no le corresponden, el consejo de administración quiere que todos los movimientos se realicen bajo su consentimiento y la gestión de la junta de vigilancia es nula (**ANEXO G**).

Todos estos factores dificultan el desarrollo de la cooperativa porque al no tener claridad sobre ¿quién hace qué? y ¿quién manda a quién? se resulta contradiciendo algunas decisiones o peor aún se dejan de realizar algunas actividades.

Por tanto, la falta de organización también representa una debilidad para TRANSTIBANA O.C.

¹¹³ *Ibíd.*, p. 130.

2.1.3. Motivación.

La motivación es el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, a través de esta se explica el por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no.¹¹⁴

En TRANSTIBANA O.C. la falta de motivación se evidencia desde diferentes puntos. Por ejemplo, el 60% los asociados de la cooperativa no se sienten motivados a pertenecer a los organismos de administración y control ya que, consideran que son actividades de poca importancia para la cooperativa y las cuales requieren de gran dedicación (**ANEXO E**).

Así mismo, esta motivación se refleja en la continuidad en la cooperativa porque el 40% del total de asociados ha pensado en retirarse de la organización porque consideran que los beneficios obtenidos hasta el momento no cumplen con sus expectativas o simplemente porque consideran que la cooperativa no tiene futuro (**ANEXO E**).

Sin embargo, para 14 de los 22 asociados de TRANSTIBANA O.C. la principal motivación para continuar siendo miembros de la misma, son los rendimientos económicos que se pueden obtener. Para los demás asociados, las capacitaciones, el trabajo y en general el beneficio social es la principal motivación para seguir luchando por la cooperativa (**ANEXO E**).

En cuanto a los vinculados de TRANSTIBANA O.C., el 80.43% no siente motivación de trabajar con la misma porque perciben que no les brinda estabilidad económica. Por ello, el 58.7% en algún momento ha pensado en dejar de prestar sus servicios porque creen que pueden encontrar mejores posibilidades de trabajo, sin embargo, como la región no desarrolla actividades de grandes beneficios económicos, los vinculados continúan prestando sus servicios por la fuente de empleo que bien o mal se genera a través de la cooperativa (**ANEXO F**).

Por parte de los empleados directos de la cooperativa, el 55.55% afirman que no sienten motivación para presentar propuestas en pro de TRANSTIBANA O.C. porque aseguran que la mayoría de veces no son escuchadas o simplemente se quedan en una idea más que no resulta en nada (**ANEXO G**).

Así mismo, todos los empleados afirman que más allá del salario pactado por la prestación de sus servicios, nunca han recibido reconocimiento por algún logro

¹¹⁴ *Ibíd.*, p. 131.

alcanzado dentro de la organización. A esto se suma que, solo el 44.44% se sienten conformes con los ingresos que reciben por sus servicios. El resto de empleados dicen que el salario que reciben es muy poco de acuerdo a todas las funciones y responsabilidades que les han asignado (**ANEXO G**).

Toda esta falta de motivación se debe también a lo regular que es el área de trabajo ya que, el 88.88% de los empleados afirman que las instalaciones de la organización no cuentan con el mayor espacio ni los mejores servicios, lo cual se suma al tenso ambiente de trabajo que se percibe cuando algunas personas entran en contradicciones (**ANEXO G**).

Finalmente, la motivación del personal en TRANSTIBANA O.C. es una gran debilidad ya que la mayoría de personal no se siente atraído a proponer ideas o a prestar un buen servicio, debido a la falta de reconocimiento y comunicación al interior de la organización.

2.1.4. Factor humano.

El factor humano como un medio imprescindible para la ejecución de las diferentes actividades, requiere de gran atención y en especial en empresas pequeñas como TRANSTIBANA O.C. para que entre todos se logren alcanzar los objetivos.

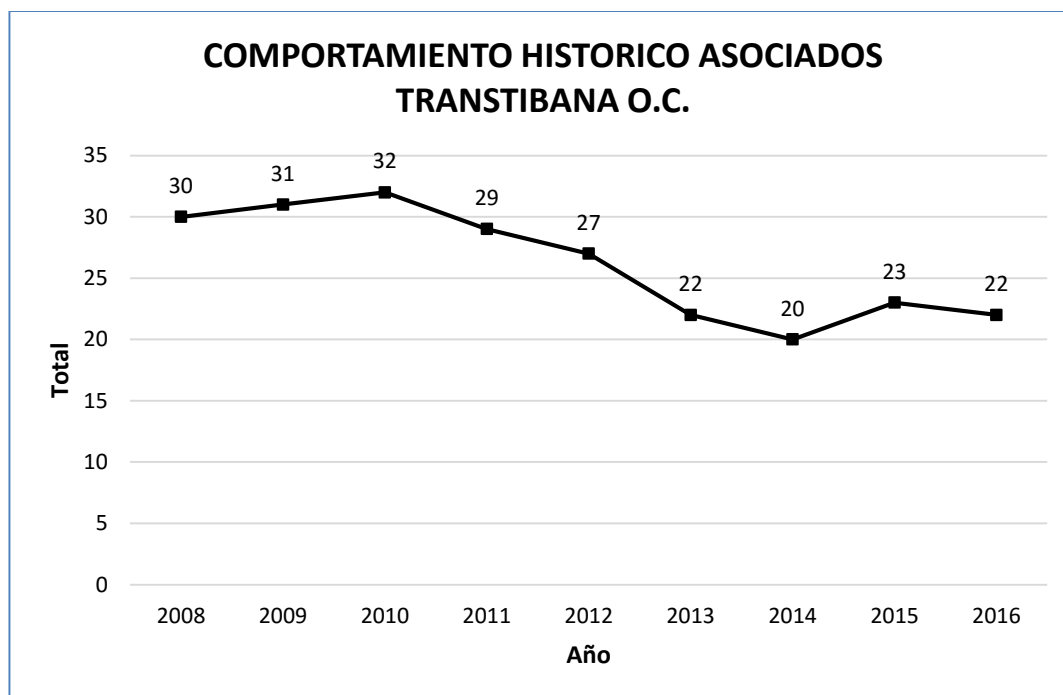
En la cooperativa, las personas que sientan el interés de pertenecer a la misma como asociados deben de manifestarlo a través de una carta dirigida al consejo de administración quien evalúa la posibilidad de aceptar o no a esa persona.

El comportamiento histórico de los asociados de la organización demuestra que no se tienen sistemas eficaces para la incorporación de nuevos asociados y para la retención de los existentes (**Grafica 15**) ya que, la tendencia que se tiene hasta el momento es a tener menor número de asociados.

Y la situación es aún peor porque comparando estas cifras con las cifras nacionales, la cooperativa se encuentra muy por abajo del nivel que se tiene en el país, porque las cooperativas de transporte, representando en buena parte el sector cooperativo colombiano (14.8% del total de cooperativas del país¹¹⁵) alcanzan a agrupar cerca de 88.433 asociados en sus 603 organizaciones. Esto genera que en promedio existen 147 asociados por cada cooperativa.

¹¹⁵ Centro de Investigación del Cooperativismo. CENICOOP. Desempeño sector Cooperativo Colombiano 2014. Colombia. Febrero 2015

Grafica 15. Comportamiento Histórico de los Asociados de TRANSTIBANA O.C.



Fuente: Autor. 2016.

Sin embargo, las cooperativas de este sector no presentan características uniformes, por lo que se han clasificado según su tamaño. Esta clasificación ha permitido establecer que el 63.3% del total de entidades son microempresas, le siguen las pequeñas empresas con una participación de 29.7% del total, la mediana empresa con 6.3% y la gran empresa con una participación total del 0.7%.

Por las características financieras de TRANSTIBANA O.C. la organización se encuentra entre el grupo de la microempresa. Por ende, las características de este grupo son:

Tabla 31. Clasificación de TRANSTIBANA O.C. dentro del sector transporte en el cooperativismo colombiano.

Tamaño de la Cooperativa	Número de Asociados promedio por cooperativa	Número de empleados promedio por cooperativa.
Micro	65	4

Fuente: Autor. 2016.

En TRANSTIBANA O.C. se cumple la condición para estar dentro de este grupo en aspectos como la parte financiera y el número de empleados de la cooperativa, sin embargo, la gran debilidad se encuentra en el bajo número de asociados que actualmente conforman la organización (**Grafica 15**).

Y este nivel tan bajo en el número de asociados de la cooperativa se debe en buena parte a la falta de información y colaboración que existe en el interior de la organización, es decir, según lo expresan algunos asociados de la cooperativa, existe desconocimiento por la norma que rige al sector cooperativo colombiano, al igual que los principios y lineamientos en los cuales se basa la filosofía de cooperación.

A su vez, hace falta el compromiso de gran parte de los asociados existentes para informar a la comunidad sobre los benéficos que ofrece la cooperativa, en busca de motivar día a día la vinculación de más personas con la organización, porque solo 4 asociados han recomendado la cooperativa a familiares o amigos como una buena opción de trabajo (**ANEXO E**).

Sin embargo, no todo es malo porque la cooperativa se ha esforzado por capacitar a sus asociados en busca de mejorar el conocimiento y compromiso hacia la cooperativa, es por ello que el 85% de los asociados afirma haber recibido capacitaciones en temas como primeros auxilios, servicio al cliente o cooperativismo. No obstante, estas capacitaciones no han llegado a todos los asociados porque en el tema de cooperativismo solo hay 10 personas capacitadas de las 22 que conforman la cooperativa (**ANEXO E**).

En cuanto a los vinculados con la organización, no se han diseñado unos parámetros por medio de los cuales se acepte o restrinja la vinculación de los vehículos a la cooperativa. Esto genera que cualquier persona puede vincular su vehículo siempre y cuando exista disponibilidad de cupos. Así mismo, los conductores de dichos vehículos son contratados por su propietario sin importar en algunas ocasiones si son las personas más adecuadas o no.

Estas personas como prestadoras del servicio requieren ser capacitadas, no obstante, solo el 39.13% dicen que la cooperativa los ha invitado a participar en capacitaciones, en las cuales se han tratado temas de Primeros Auxilios y Servicio al Cliente con énfasis en Transporte Escolar (**ANEXO F**).

Los vinculados consideran que estas capacitaciones les han servido para mejorar sus servicios, sin embargo, se deberían realizar más frecuentemente y abarcar

otros temas como Seguridad Vial, Normatividad Vigente, Señalización, Conducción en condiciones críticas, entre otros.

Respecto a los empleados directos de la cooperativa, el 33.33% son personas con un nivel de educación profesional, el 11.11% son técnicos, el 22.22% cursaron hasta secundaria y el resto de empleados tiene solamente primaria (**ANEXO G**). Es decir, la administración y vigilancia de la cooperativa está integrada en su mayoría por personas con poco estudio, pero con gran experiencia.

El 100% de ellos dice que no pasaron por un proceso de selección para aplicar al cargo en el que se encuentran en la actualidad, sino que, fueron elegidos simplemente porque no había nadie más quien desarrollara las actividades (**ANEXO G**) ya que la cooperativa nunca informa sobre alguna convocatoria de personal.

Así mismo afirman que no recibieron inducción cuando iniciaron a desempeñar sus labores, sino que a medida que se fue necesitando realizar cierta actividad se fue preguntando como se hacía o simplemente se realizaba de forma empírica (**ANEXO G**).

El 22.22% del personal afirma que le evalúan el desempeño mensualmente, sin embargo, es una evaluación para verificar si se realizaron o no ciertas actividades, ya que no se cuenta con unos objetivos claros y unos indicadores por medio de los cuales evaluar el desempeño del personal. El resto de personal dice que nunca les han evaluado su desempeño desconociendo hasta el momento si su gestión ha sido la más adecuada (**ANEXO G**).

Así mismo, solo el 22.22% de los empleados ha recibido capacitaciones para poder desarrollar correctamente sus actividades. Estas capacitaciones han sido en temas de contratación estatal y manejo del paquete contable SIIGO.

En lo concerniente a integración del personal, la cooperativa realiza cada año un paseo de integración en el cual todos los asociados tienen derecho a ir con 2 familiares o amigos. Los empleados de la cooperativa que no son asociados, no se les ha invitado a estas integraciones.

Finalmente, la cooperativa ha desarrollado ciertas actividades para potenciar el talento humano con el que está conformada la organización, sin embargo, estas actividades no han sido suficientes por lo que la cooperativa aun es débil en estos aspectos.

2.1.5. Evaluación y Control.

En TRANSTIBANA O.C. se tienen organismos de control y vigilancia que regulan todas las actividades realizadas por la cooperativa. Estos organismos son la Junta de Vigilancia que está integrada por 3 asociados y la revisoría fiscal.

La gestión de la junta de vigilancia ha sido muy mínima, lo cual se percibe en los informes presentados a la asamblea general, en los cuales exponen que solo han realizado acompañamiento a las reuniones desarrolladas mes a mes por el consejo de administración. Es decir, los asociados que conforman esta junta no se han apoderado de las funciones y responsabilidades que se expresan en la ley del cooperativismo¹¹⁶ y en los estatutos de la organización (Artículo 61). Esta falta de compromiso se demuestra en la calificación que los asociados le han dado a la gestión realizada ya que, el 25% considera que ha sido una gestión deficiente, el 55% dice que ha sido regular y solo el 20% considera que ha sido una buena gestión (**ANEXO E**). Es decir, las actividades del quehacer diario de la cooperativa no han tenido mayor control por lo que en algunas ocasiones se han presentado problemas por falta de vigilancia.

El control financiero lo realiza la Revisora Fiscal con ayuda de la Contadora, quienes cumplen la función de asesorar a la parte administrativa de la cooperativa respecto a la toma de decisiones y sus posibles implicaciones legales. Este control no lleva mucho tiempo ya que hasta Junio de 2015 se tenía otro contador quien no desempeño su cargo de manera ética lo cual ya ha generado algunas sanciones monetarias para la cooperativa.

A su vez, la organización no cuenta con sistemas de evaluación y control en cuanto al desempeño del personal, ni con un sistema de calidad que permita medir la eficiencia de la cooperativa.

Respecto al área operativa, no se ha diseñado ningún sistema para controlar quienes son realmente los encargados de prestar el servicio o si esas personas encargadas cuentan con las capacidades adecuadas para llevar a cabo dicha tarea.

Tampoco existe control de la cooperativa sobre los vehículos en los cuales se presta el servicio, lo que ha permitido que muchos vehículos no cuenten con los requisitos mínimos de seguridad y confort para desarrollar tal actividad.

¹¹⁶ Ley 79 de 1988. Artículo 40.

En la cooperativa no existe un manual de sanciones en el cual se especifique las acciones o actitudes indebidas y sus respectivas sanciones, simplemente cuando se realiza algún reclamo o recomendación a los empleados se deja una constancia por escrito y si es un factor que se convierte en reiterativo se cambia el personal.

Es decir, a pesar que solo un grupo pequeño de personas está haciendo bien su trabajo, la cooperativa presenta deficiencias en aspectos de evaluación y control de las actividades y del personal de la misma.

Finalmente, el desempeño gerencial de la organización se proyecta como una debilidad de la cooperativa ya que, en sus 5 actividades básicas se presentan fuertes falencias.

2.2. AUDITORIA DE MERCADEO

El proceso de mercadeo consiste en definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.¹¹⁷ En la cooperativa TRANSTIBANA O.C. se analizó este proceso de acuerdo a las funciones básicas.

2.2.1. Análisis de clientes.

Según la información suministrada por la gerencia de la cooperativa, actualmente existe contratos de prestación del servicio escolar con 8 municipios en los cuales se debe transportar a 2529 estudiantes de las 90 rutas existentes. Estos contratos se realizan de tal forma que la cooperativa queda encargada de prestar el servicio por las mañanas y tardes de todos los días académicos del año.

En este tipo de contratos, los municipios son los clientes ya que ellos son los encargados de realizar la selección de la empresa que va a prestar el servicio, a través de un proceso de contratación pública y a su vez son los encargados de hacer el correspondiente pago a la cooperativa. Los estudiantes como usuarios del servicio simplemente deben cumplir con los horarios establecidos, sin necesidad de pagar por dicho servicio.

¹¹⁷ FRED R. David. Op. Cit. p. 133

Por otra parte, existen grupos de personas que demandan un servicio de viajes ocasionales los cuales se presentan por motivos turísticos, deportivos, culturales o empresariales. En este tipo de servicio debe existir una persona encargada de realizar el contrato con la organización quien a su vez queda responsable de todo el grupo a viajar. Estos viajes se presentan de manera esporádica los cuales superan los 600 contratos por año; sin embargo, lo único que obtiene de beneficio la cooperativa es la planilla de viaje que se expide para que se puede realizar dicho viaje, el resto de ingresos son exclusivamente para el conductor y dueño del vehículo en el cual se presta el servicio.

Cada taxi recibe una demanda entre 200 y 250 personas al mes, sin embargo, estos clientes no son de la cooperativa sino de los conductores de los vehículos, ya que en algunas ocasiones se ha observado que al cambiar de conductor se pierde buena parte de esos clientes, lo que genera que el nuevo conductor entre a crear su propia clientela.

A pesar que la cooperativa no ofrece el servicio de transporte mixto, este tiene gran demanda en la región, por lo que se puede pensar en ampliar el número de servicios que ofrece la cooperativa.

La cooperativa no tiene sistemas para determinar el grado de satisfacción de sus clientes respecto a los servicios recibidos, no obstante, algunos clientes han manifestado sus inconformidades respecto a los servicios, las cuales se fundamentan en factores como fallas de los vehículos, mal trato hacia el cliente por parte de los conductores, falta de limpieza, falta de puntualidad en las rutas, entre otros.

Es decir, a la cooperativa aun le hace falta realizar mayor análisis de las necesidades, deseos, inconformidades de sus clientes, los cuales en algunas ocasiones les toca utilizar el servicio porque no hay más opciones.

2.2.2. Publicidad y Promoción.

TRANSTIBANA O.C. no maneja ningún tipo de publicidad ya que mando elaborar unas tarjetas de bolsillo para entregarle a los clientes las cuales nunca fueron distribuidas y en la actualidad ya están dañadas o simplemente no contienen información del momento.

Así mismo, el gerente de la cooperativa está encargado de manda imprimir unos almanaques de pared y de escritorio para regalar al comienzo de cada año, estos almanaques son distribuidos en su mayoría a los asociados y vinculados de la cooperativa, quienes los utilizan en sus casas y muy pocas veces quedan en lugares públicos donde las personas puedan obtener algún tipo de información de TRANSTIBANA O.C.

La cooperativa no utiliza radio, prensa o televisión para informar al público sobre el portafolio de productos y/o servicios que se ofrecen. De igual forma, el poco conocimiento sobre tecnologías de la información no ha permitido establecer publicidad a través de internet.

La cooperativa no realiza ningún tipo de promociones en los servicios ofrecidos, así mismo, en los contratos realizados con los diferentes municipios solo se limita a cumplir con el servicio contratado sin ofrecer ningún valor agregado al contrato.

Estos contratos se han obtenido gracias a las publicaciones realizadas en el Portal Único de Contratación en el cual se puede conocer el estado actual de un proceso de licitación y las oportunidades que se pueden obtener.

Los clientes de los servicios ofrecidos únicamente en el municipio de Tibaná se han enterado de la existencia de estos gracias al voz a voz que se genera luego de que alguien los utiliza.

Los únicos descuentos que realiza la cooperativa son en el costo de las planillas que necesitan los propietarios de los vehículos vinculados, sin embargo, estos descuentos aplican únicamente como beneficio para los asociados de la cooperativa.

Tabla 32. Descuentos Ofrecidos por TRANTIBANA O.C.

Descuentos	Asociados	Vinculados	Operados	No Asociados
Planillas para Microbuses, Busetas y Buses	\$5.000	\$7.000	\$10.000	
Planillas Para Taxis	\$8.000			\$10.000

Fuente: TRANSTIBANA O.C. 2016.

Por tanto, la inexistencia de publicidad y promoción se convierte en una amenaza fuerte de la cual otras empresas se están aprovechando para obtener una mayor ventaja competitiva.

2.2.3. Establecimiento de precios.

En los contratos de prestación del servicio escolar, los alcaldes municipales junto con su equipo de trabajo han analizado los costos incurridos en cada ruta a la que se le debe prestar el servicio. De ahí, ellos asignan un valor a pagar por cada ruta el cual sirve como base económica para celebrar el contrato. Las empresas interesadas en ofrecer el servicio deben hacer una propuesta económica que no supere el valor asignado para cada ruta.

Una vez se están evaluando las propuestas, los responsables de este proceso declaran un ganador el cual debe cumplir con todos los requisitos exigidos entre los cuales se encuentra que la propuesta económica debe ser inferior al tope máximo que asigna la parte contratante.

Una vez celebrado el contrato, la empresa debe buscar los medios para cumplir con el mismo, de ahí la necesidad de contratar a los prestadores del servicio quienes conocen previamente el valor asignado a cada ruta y esperan que los descuentos realizados no sean tan elevados.

Es decir, los precios de cada ruta son preestablecidos por las alcaldías municipales y la cooperativa solo está sirviendo de intermediaria entre estas y los prestadores del servicio.

En otros servicios como el transporte en taxi individual o los viajes ocasionales, la competencia tiene fuerte influencia en el establecimiento de los precios, ya que al no ser distancias uniformes los precios se establecen de acuerdo al lugar al cual toca realizar el expreso y no se puede exceder en el valor de este porque, fácilmente el cliente puede elegir otro prestador del servicio que sea más económico.

Otros precios como los del combustible o los del dólar, son influenciados por la economía mundial lo cual deja a las pequeñas empresas sin posibilidades de discutir fuertes variaciones que presenten.

Es decir, la cooperativa está encerrada entre los precios que establecen otras entidades y que fácilmente la pueden desestabilizar económicamente, sin

posibilidad de establecer sus propios precios para obtener alguna ventaja económica.

2.2.4. Responsabilidad social.

Dentro de la prestación del servicio, TRANSTIBANA O.C. debe garantizar los siguientes requisitos si desea obtener un contrato:

- ✓ Pólizas que cubren daños materiales y lesiones personales causados a terceros durante la vigencia de la póliza y que suceden durante el desarrollo de las actividades propias del asegurado (Póliza de Responsabilidad Civil Extracontractual)
- ✓ Pólizas de amparos básicos como muerte accidental, incapacidad permanente, incapacidad temporal, gastos médicos, amparo de protección patrimonial, asistencia jurídica, etc. (Póliza de Responsabilidad Civil Contractual)
- ✓ Revisión técnico mecánica de los vehículos que prestan el servicio.

De forma propia, lo único que hace la cooperativa es brindar capacitación al personal en temas como servicio al cliente y primeros auxilios.

Sin embargo, no se evidencia la realización de otras actividades como:

- Revisiones diarias de higiene, cojinería, aire acondicionado, sistemas de frenos, etc. que se deben realizar para garantizar un buen servicio.
- Pruebas de alcoholimetría al personal operativo para garantizar la seguridad de los usuarios.

Es decir, la cooperativa no realiza campañas y/o actividades de responsabilidad social ya que, lo poco que realiza lo hace como una exigencia para poder prestar el servicio, mas no como una iniciativa propia.

Por tanto, la cooperativa presenta esa debilidad que se puede considerar de grado mayor ya que no tiene ninguna orientación hacia la comunidad en general.

2.2.5. Investigación de mercados.

TRANSTIBANA O.C. en miras de obtener la habilitación para poder prestar el servicio de transporte mixto, ha estado desarrollando un estudio de factibilidad en compañía de la alcaldía municipal de Tibaná, en el cual se pretende establecer las rutas que más necesitan de dicho servicio en el municipio y los horarios en que debe ser prestado el servicio.

Este estudio es de gran importancia para las dos entidades ya que, por parte de la alcaldía deben sacar un proceso de licitación para asignar alguna empresa para que cubra dicho servicio de tal forma que la comunidad beneficiada logre mejorar su calidad de vida, y por parte de TRANSTIBANA O.C. se puede ofrecer dicho servicio con el objetivo de ampliar el portafolio de productos y/o servicios.

Dicho estudio se enfocó en el análisis de 5 rutas críticas que conectan a las veredas con el municipio, sin embargo, los resultados obtenidos indican que solo es factible prestar el servicio a dos rutas ya que estas generan una demanda constante que permite que la empresa prestadora del servicio obtenga beneficios económicos.

Solo falta que el municipio termine de elaborar los pliegos de condiciones para cargarlos en el Portal Único de Contratación y así dar a conocer al público en general el proceso que se adelanta y del cual la cooperativa puede salir beneficiada.

No obstante, la cooperativa no ha realizado otros estudios en los cuales se pueda basar para tomar decisiones que se adapten a la realidad que vive la organización acerca de los servicios que se prestan en la actualidad.

Es decir, no se ha efectuado una verificación sobre el perfil del cliente en la cual se logren establecer y evaluar las características y necesidades de los mismos, permitiendo así conocer su grado de satisfacción respecto a los servicios ofrecidos.

Así mismo, el conocimiento acerca de las inquietudes de los usuarios del servicio es muy mínimo, lo que no permite aplicar correctivos que mejoren la calidad del servicio.

Finalmente, en la cooperativa existen pequeñas muestras de investigación de mercados, las cuales siguen siendo insuficientes para tomar decisiones correctas

que permitan proyectar a la organización como una empresa de gran potencial en la región. Es decir, TRANSTIBANA O.C. tiene debilidades respecto a este tema.

2.2.6. Análisis de oportunidades

La secretaria de TRANSTIBANA O.C. debe revisar diariamente la página web del Portal Único de Contratación. Esta revisión la realiza 3 veces al día, de la siguiente forma:

- A las 7:00 am cuando llaga a trabajar a la oficina de la Cooperativa.
- A las 12:00 m antes de tomar la hora de almuerzo.
- A las 5:00 pm antes de terminar su día laboral.

Estas revisiones diarias de realizan porque os directivos de la cooperativa consideran que toda licitación pública representa una oportunidad para expandir el área geográfica en la cual se están prestando los servicios. Sin embargo, lo que no han analizado es la relación costo beneficio que se origina en la prestación de un servicio en un determinado municipio.

Es decir, según un análisis realizado por el gerente de la cooperativa, el consejo de administración, el representante de la junta de vigilancia, la tesorera, la contadora, la revisora fiscal y el autor del proyecto se encontró que las utilidades que ha obtenido la cooperativa por la prestación del servicio escolar en unos municipios, se están invirtiendo en donaciones y apoyo a celebraciones de otros municipios; es decir, la cooperativa no está generando mayores utilidades pero si se está quedando con todos los problemas legales y tributarios que se puedan presentar por un mal manejo en los recursos que ingresan para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.

No obstante, un asociado logro identificar la administración del terminal de transporte del municipio como una oportunidad que podía aprovechar la cooperativa. Este asociado expuso su idea en una reunión de consejo y allí se decidió que la cooperativa se presentaría a tal proceso de contratación. Esta decisión se tomó pensando en ampliar el número de actividades que podía prestar la cooperativa, pero sin realizar un estudio para evaluar la factibilidad económica de este contrato. Finalmente, la cooperativa ganó dicho proceso de contratación y a la fecha se desconocen todos los beneficios o consecuencias que pueda acarrear tal decisión.

Todo esto indica que la cooperativa está en capacidad de identificar oportunidades, pero no de analizar si son provechosas o no para el crecimiento de la misma.

El análisis de todas estas funciones básicas del proceso de mercadotecnia permitió establecer que la cooperativa es débil en dicho proceso ya que, se cumple con algunas cosas, pero es mayor el número de aspectos que toca mejorar para lograr una mayor ventaja competitiva.

2.3. AUDITORIA DE SERVICIO

Esta auditoria consiste en revisar que ofrece la cooperativa y con qué medios lo desarrolla, es decir, evaluar la planta física, el parque automotor, los equipos de sistematización, etc.

2.3.1. Servicios Ofrecidos.

TRANSTIBANA O.C. está habilitada ante el Ministerio de Transporte para prestar los servicios de transporte especial, por ende, ha enfocado sus esfuerzos en desarrollar tal actividad realizando mayor énfasis en la modalidad de transporte escolar, lo cual se ve reflejado en el volumen de sus ingresos que equivalen al 96.24% sobre el total y en la perspectiva que tienen los asociados quienes en su totalidad están de acuerdo en que el principal servicio es el transporte escolar **(ANEXO E)**

Seguido de este servicio, se encuentra el transporte en taxi individual el cual se mantiene a la fecha por ser el primer servicio ofrecido por la cooperativa, pero no por ser el más representativo para la misma.

Una nueva actividad que está explorando la cooperativa es la administración de terminales, la cual aún no es representativa para la organización porque no se tiene ni un año de experiencia en esta actividad.

Así mismo, la cooperativa ha realizado un convenio con la empresa de Seguros del Estado para la venta del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT)

Hasta la fecha, estos son todos los servicios que ofrece la cooperativa, siendo el más representativo el servicio de transporte terrestre automotor especial.

Este número tan bajo de servicios ofrecidos se considera una debilidad de la cooperativa y más por depender de la contratación pública en la cual algunos mandatarios tienen la autonomía de escoger quienes deben prestar el servicio, y es una debilidad porque no se le da la posibilidad a todos los asociados de desempeñarse en otras actividades que les brinden estabilidad económica y laboral que les permita crecer a nivel personal y a nivel organizacional.

2.3.2. Planta Física.

La infraestructura física de la cooperativa se reduce a un local arrendado que se encuentra ubicado en la Calle 6 N° 4-28 del municipio de Tibaná – Boyacá y cuya área no supera los 15 m², en el cual se encuentra la oficina principal de la organización. En aquel lugar es donde se desarrolla todos los procesos administrativos de la cooperativa. Así mismo, en este lugar es donde se reúne el consejo de administración para desarrollar sus reuniones mensuales y escuchar las recomendaciones de las profesionales que asesoran a la cooperativa.

Pensando en la falta de espacio, TRANSTIBANA O.C. está en el proceso de adquirir un local comercial en la urbanización Las Lajas que se empezara a construir en el mes de junio en el Municipio de Tibaná.

Este local tendrá un área de 68 m² cuyo valor se negoció en \$95.200.000 obteniendo un descuento de \$2.856.000. Como la cooperativa no dispone de todos estos recursos, se acordó la siguiente forma de pago:

Se aparta con \$2.000.000 los cuales hacen parte de la cuota inicial.

La cuota inicial es de \$27.703.200 la cual será paga al momento de iniciar la obra.

10 cuotas de \$2.570.320 pagas cada mes.

El resto de dinero se paga una vez se haga entrega del local.

La cooperativa tiene la proyección de trasladar su oficina principal a este local una vez sea entregado.

Cuando hay necesidad de realizar las reuniones de asamblea general, se toma la decisión de alquilar un salón en el cual se pueda reunir todo el personal. La cooperativa no ha hecho esfuerzos de adquirir un salón propio para el desarrollo de estas reuniones porque consideran que no se amerita tal inversión para un lugar que se ha de utilizar 3 o 4 veces al año.

Por tanto, la planta física de TRANSTIBANA O.C. se proyecta como una fortaleza de la organización porque a medida que crece la cooperativa se va a necesitar nuevos y mejores espacios en los cuales ofrecer un buen servicio.

2.3.3. Parque Automotor.

Los servicios ofrecidos por TRANSTIBANA O.C. son prestados por vehículos que pertenecen a asociados, vinculados, a la cooperativa y a otras personas que han decidido trabajar con la organización a pesar que sus vehículos no pueden ser vinculados a la cooperativa por falta de capacidad transportadora habilitada por el Ministerio de Transporte.

Tabla 33. Parque Automotor de TRANSTIBANA O.C.

Propietario	Número de Vehículos
Cooperativa	2
Asociados	12
Vinculados	37
Otros	44

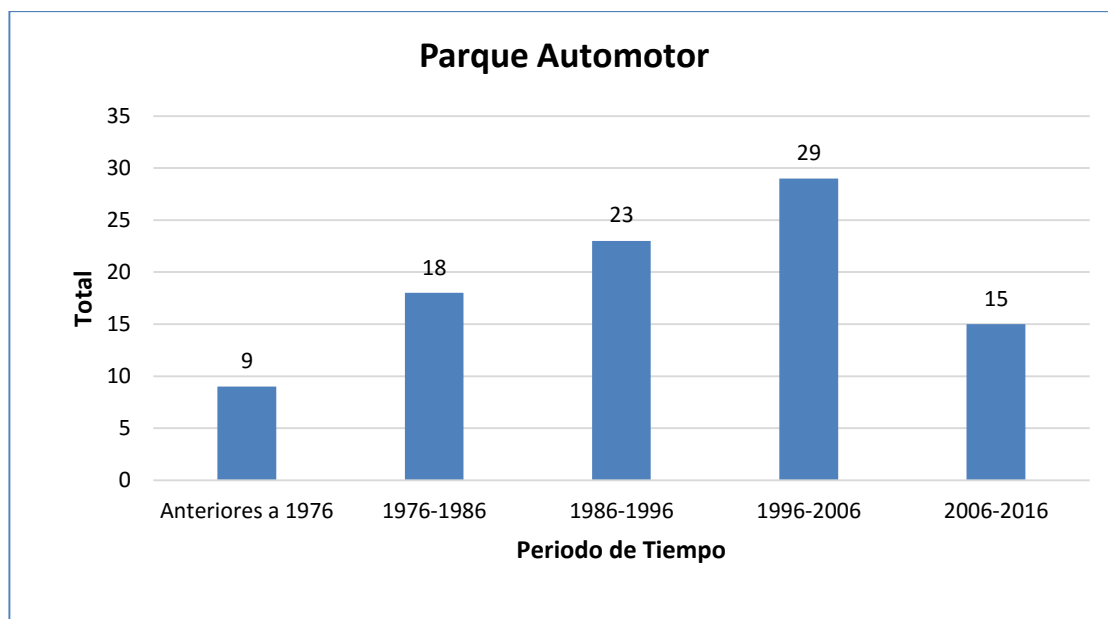
Fuente: Autor. 2016.

Del total de vehículos que prestan los servicios a nombre de la cooperativa solo hay 2 vehículos que son propiedad de la misma (**Tabla 33**), y peor aún, estos vehículos no se encuentran desarrollando la principal actividad (Transporte escolar), sino que corresponden a taxis que ofrecen sus servicios en el municipio de Tibaná.

A su vez, la edad del parque automotor de la cooperativa no es la más adecuada según las exigencias de las diferentes entidades regulatorias (**Grafica 16**).

Por lo tanto, para TRANSTIBANA O.C la situación actual del parque automotor es una gran debilidad, ya que no se cuenta con los mejores equipos de trabajo, ni tampoco se tiene un buen número de vehículos como propiedad de la cooperativa o de sus asociados.

Grafica 16. Edad del Parque Automotor al servicio de TRANSTIBANA O.C.



Fuente: Autor. 2016.

Lo bueno de la cooperativa es que el 90% sus asociados han logrado entender la existencia de esta debilidad y consideran que se deben emprender acciones lo más antes posible (**ANEXO E**).

2.3.4. Sistematización y tecnología.

TRANSTIBANA O.C. no ha sistematizado ninguno de sus procesos internos lo que genera ineficiencia y pérdida de tiempo e información en la realización de cada una de las actividades. Por ejemplo, los movimientos financieros de la cooperativa son registrados por la tesorera en los libros diarios contables, las planillas de viaje de los vehículos se deben de elaborar desde cero porque no existen formatos preestablecidos que faciliten el procesamiento de la información. Incluso, no existen bases de datos sistematizadas sobre los clientes, asociados, vinculados, etc.

Sin embargo, por recomendaciones de la revisora fiscal y la contadora de la cooperativa, se ha iniciado un proceso para mejorar el manejo de la información. Este proceso se ha estado desarrollando y en una primera etapa se han creado copias de seguridad de la poca información digitalizada. Estas copias de seguridad se han realizado a través de la plataforma Dropbox.

Así mismo, para el manejo de la información contable se ha pedido que la cooperativa adquiera el software SIIGO el cual permite un análisis contable eficiente. En este aspecto, la cooperativa ya hizo la compra del paquete contable y en la actualidad se encuentran parametrizando el software de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y a las exigencias normativas. Así mismo, la tesorera de la cooperativa se ha estado capacitando en el manejo de este software.

Los asociados de la cooperativa no conocen mucho acerca de estos procesos que se están desarrollando ya que, por llevar poco tiempo no se ha presentado la oportunidad para dar a conocer los avances que se han realizado.

Estos avances en sistematización y manejo de la información representan una fortaleza para TRANSTIBANA O.C. porque permiten tener un mayor control sobre los procesos que se desarrollan mientras que se ofrece un servicio con rapidez y eficiencia.

2.3.5. Personal encargado de la prestación del servicio.

El personal encargado de la prestación del servicio es un factor importante para la percepción que ha de obtener el cliente final sobre el servicio recibido y sobre la cooperativa.

Es por ello, que la cooperativa ha desarrollado capacitaciones en temas de servicio al cliente a través de la cuales busca fortalecer la calidad de los servicios prestados.

Sin embargo, no todo el personal de TRANSTIBANA O.C. logra generar una buena imagen en el cliente final ya que, se han presentado algunas quejas y reclamos por el mal trato recibido por parte de algunos prestadores del servicio. A su vez, el 20% de los asociados de la cooperativa evalúan que el servicio prestado por el personal administrativo de la cooperativa es regular y el 40% de los asociados dicen que el servicio prestado por los conductores también es regular (**ANEXO E**).

Este mal servicio prestado por los empleados directos o indirectos de la cooperativa causa mucho daño para la imagen de la organización ya que, el cliente insatisfecho no va a recomendar la cooperativa, sino que va a hablar mal de la misma.

Por tanto, la prestación del servicio desde el punto de vista del personal es una debilidad más de la cooperativa que a pesar que se ha tratado de mejorar, día a día la está alejando de sus objetivos y su razón de ser.

2.3.6. Experiencia.

TRANSTIBANA O.C. es una organización sin ánimo de lucro que nació el 14 de septiembre de 2006 a través de una asamblea constitutiva en la cual se observó la necesidad de mejorar el servicio de taxi individual del municipio.

Dos años más tarde se amplió el portafolio de servicios al obtener habilitación por parte del Ministerio de Transporte para la prestación del servicio de transporte especial. De ahí en adelante, ha estado trabajando con estos dos servicios ofreciendo empleo para un número significativo de personas de la región.

Es una organización que lleva más de 7 años ofreciendo los servicios de transporte especial en los diferentes municipios de la región. En todo este tiempo de funcionamiento nunca ha incumplido un contrato ni ha reportado accidentes ocasionados por malas prácticas por parte de los prestadores del servicio. Por tanto, su experiencia es una fortaleza porque brinda seguridad a todos los clientes y usuarios que utilizan el servicio.

2.3.7. Estar bien en la parte legal.

En los diferentes procesos que ha participado la cooperativa siempre exigen unos requisitos mínimos que se deben cumplir para poder contratar con los municipios. Entre estos requisitos se encuentran que las empresas deben de estar registradas ante cámara y comercio y también deben de estar habilitadas ante el Ministerio de Transporte, por tanto, la organización se ha esforzado por cumplir todos los requisitos legales para que en los procesos de contratación no se presenten obstáculos para no poder celebrar un contrato.

2.4. AUDITORIA FINANCIERA

Para el caso de TRANSTIBANA O.C. se adelantó el análisis financiero con la información suministrada por el área contable de la organización la cual se resume en los Estados de Resultados y el Balance General de la cooperativa. El análisis se realizó con la información de los años 2013 a 2015 (**ANEXO I**), obteniendo lo siguiente:

2.4.1. Análisis de Ingresos.

Los ingresos operacionales de TRANSTIBANA O.C representa el 99.54% del total de ingresos obtenidos.

Por la prestación de servicios de transporte escolar se obtiene el 96.68% de los ingresos operacionales, el resto de ingresos operacionales se obtienen por el cobro de planillas y rodamiento de los vehículos afiliados a la cooperativa, cuotas de administración y sostenimiento y cuotas de admisión a la cooperativa.

A su vez, los ingresos no operacionales de la cooperativa no han sido tan significantes para el desarrollo de la misma, ya que solamente se obtuvieron ingresos en 2014 por motivos de multas y recargos los cuales fueron de \$457.806.

Todos estos ingresos han estado presentando un incremento anual, ya que se ha pasado de 954,2 millones de pesos en 2013 a 1.687,7 millones de pesos en 2015 (**ANEXO I**).

2.4.2. Análisis de Egresos.

Por cada contrato realizado por la cooperativa se tienen unos costos de prestación de los servicios del 93% del valor total del contrato, ya que la cooperativa tiene como política obtener el 7% de utilidad operacional. Este 93% se divide entre los diferentes prestadores del servicio a los cuales se les paga de acuerdo al valor establecido para cada ruta en cada alcaldía municipal.

También, a nivel interno la cooperativa tiene otros gastos como son los salarios del personal que trabaja para la cooperativa, arrendamientos, seguros, elementos

de aseo y papelería, fotocopias, publicidad, gastos de viáticos, entre otros; los cuales sumados a los gastos en actividades artísticas y culturales orientadas hacia el bienestar y recreación de los asociados representan una buena porción de los egresos totales de la organización.

Sin embargo, la gestión realizada en el control de costos de la organización es muy reducida ya que, en los gastos de administración se han obtenido mejoras porque se ha pasado de \$90.406.025 en 2013 a \$79.809.981 en 2015 (**ANEXO I**), mientras que los gastos no operacionales se han incrementado en este mismo periodo de tiempo.

Esta falta de gestión en el control de los costos se evidencia a través de aspectos como la afiliación a la ARL de la secretaria de la cooperativa quien se encuentra afiliada a riesgo 4 cuando realmente debe estar en riesgo 1 por las características de sus labores. Esta mala afiliación genera un sobrecosto de \$26.392,33 cada mes, los cuales proyectados en el largo plazo representan un buen dinero para la cooperativa.

2.4.3. Indicadores Financieros.

Los indicadores financieros constituyen la forma más común de un análisis financiero. Sirven para evaluar si la gestión realizada realmente ha sido eficiente. En la **Tabla 34** se resumen los principales indicadores financieros de la Cooperativa TRANSTIBANA O.C. para los periodos contables 2013 a 2015.

Tabla 34. Indicadores Financieros TRANSTIBANA O.C.

Indicadores Financieros		2013	2014	2015	
Razones de Liquidez					
Razon Corriente	(Activo Corriente)/(Pasivo Corriente)	7,557	4,337	2,347	
Capital de Trabajo	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)	\$ 96.602.695,770	\$ 148.391.178,670	\$ 129.387.103,000	
Razones de Endeudamiento					
Nivel de Endeudamiento	(Pasivo Total)/(Activo Total)	0,126	0,222	0,395	
Razon de Concentracion	(Pasivo Corriente)/(Pasivo Total)	1,000	1,000	1,000	
Razon de Autonomia	(Patrimonio)/(Activo Total)	0,874	0,778	0,605	
Financiacion a Largo Plazo	(Capital + Pasivo no Corriente)/(Activo Total)	0,551	0,316	0,378	
Indicador de Leverage	(Pasivo Total)/(Patrimonio)	0,144	0,286	0,654	
Razones de Rentabilidad					
Margen Bruto	(Utilidad Bruta)/(Ventas)	0,101	0,103	0,057	
Margen Operacional	(Utilidad Operacional)/(Ventas)	0,006	0,044	0,023	
Margen Neto	(Utilidad Neta)/(Ventas)	0,004	0,039	0,023	
Rendimiento Sobre Activos	(Utilidad Neta)/(Activos)	0,031	0,287	0,162	
Rendimiento Sobre el Patrimonio	(Utilidad Neta)/(Patrimonio)	0,036	0,369	0,269	

Fuente: Contadora TRANSTIBANA O.C., Autor. 2016.

Razones de Liquidez.

Este tipo de razones permiten adelantar un análisis de la capacidad que posee la cooperativa para cumplir con sus deudas, principalmente en el corto plazo, es decir un año o menos.

- **Razón Corriente:** es un indicador financiero que expresa la factibilidad de la empresa para cumplir sus compromisos a corto plazo. Se calcula como la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Entre más elevado sea este coeficiente, mayor es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras.
En TRANSTIBANA O.C. ha pasado de 7.55 en 2013 a 2.34 en 2015 (Tabla 34). Es decir, la cooperativa tiene suficiente holgura financiera que incluso puede estar afectando su rentabilidad por la falta de un mejor aprovechamiento del capital con que se cuenta.
- **Capital de Trabajo:** se interpreta como el margen de seguridad que tiene TRANSTIBANA O.C. para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Se calcula como la diferencia entre el total de los activos corrientes y el total de los pasivos corrientes.
En la cooperativa se ha pasado de tener un capital de trabajo de \$96.602.695,7 en 2013 a \$129.387.103 en 2015 (Tabla 34). Esto quiere decir que la empresa no corre riesgo de quedarse insolvente.

Razones de Endeudamiento.

Estas razones permiten analizar el hecho de que la organización no necesita financiar la totalidad de su actividad con recursos propios, sino que se puede apalancar en recursos externos.

De la misma manera, permiten determinar en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del sistema financiero de la cooperativa.

- **Nivel de Endeudamiento.** Calculado como el pasivo total sobre el activo total, permite establecer la proporción de los bienes de la cooperativa que han sido financiados con recursos externos, es decir, mediante préstamos o compras a crédito.
Para el 2015, este indicador se encontraba en 0.395 (Tabla 34), lo que se significa que por cada peso invertido en activos se debe 0.395 pesos.

Este indicador es de cuidado porque en los últimos 3 años se ha incrementado en más del triple, es decir, la cooperativa se está endeudando rápidamente.

- **Razón de concentración.** Permite analizar el porcentaje de la deuda que está a corto plazo. Se calcula como los pasivos a corto plazo divididos en el total de pasivos.
En TRANSTIBANA O.C. siempre se ha mantenido igual a 1. Es decir, el 100% de los pasivos de la cooperativa son a corto plazo.
Esta situación refleja que la cooperativa no ha aprovechado las ventajas de obtener préstamos a largo plazo por medio de los cuales logre financiarse para el desarrollo de las actividades diarias.
- **Razón de autonomía.** Muestra la participación de los propietarios en la financiación de los activos de la cooperativa. Es decir, indica cuanto les pertenece a los dueños de cada peso invertido en la organización.
Para el 2015 esta razón era igual a 60.5% (Tabla 34). Esto significa que los asociados de la cooperativa aún son dueños de más de la mitad de la organización.
- **Financiación a largo plazo.** Indica el porcentaje del activo que se está financiando con recursos de Largo plazo, sin importar si son de fuentes internas o externas.
En TRANSTIBANA O.C. se ha pasado de 55.1% en 2013 a 37.8% en 2015 (Tabla 34). Sin embargo, como la cooperativa no cuenta con pasivos a largo plazo, se entiende que los aportes de capital realizados por los asociados han decaído en los últimos años.
- **Indicador de Leverage.** Este indicador muestra el nivel de endeudamiento que presenta la cooperativa respecto a su capital y reservas. Se calcula dividiendo el total de pasivos con terceros por el total de capital y reservas.
En TRANSTIBANA O.C. se obtuvo un indicador de 65.4% en el 2015 (Tabla 34), el cual quiere decir que por cada peso invertido se debe 0,65 pesos.
Entre más alto sea este indicador menor es el patrimonio, lo que se convierte en menor riesgo para los asociados de la cooperativa puesto que su aporte en la financiación de los activos es menor.
En los últimos años, este indicador ha presentado aumentos significativos, lo que quiere decir que el porcentaje del capital de los socios ha disminuido mientras que la deuda se ha incrementado.

Razones de rentabilidad.

Demuestran la efectividad de la administración para tener control sobre los costos y gastos y así convertir las ventas en utilidades. Entre mayores sean los resultados, mayor es la prosperidad de la organización.

- **Margen Bruto:** para calcular este indicador se divide la Utilidad Bruta entre los ingresos, valores que han sido tomados del estado de resultados. El resultado muestra el porcentaje de utilidad por cada 100 pesos de ingresos obtenidos por la cooperativa en un periodo dado. Este margen bruto fue superior al 10% hasta 2014, en 2015 fue de 5.7% (Tabla 34) reflejando que la política de la cooperativa de quedarse con el 7% del valor de cada contrato por prestación del servicio de transporte escolar se está afectando fuertemente por las otras actividades que componen los ingresos operacionales de TRANSTIBANA O.C.
- **Margen operacional:** permite medir los resultados de la cooperativa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva, igualmente muestra si el negocio es o no lucrativo. El margen operacional de la cooperativa en 2014 fue de 4.4% mientras que para 2015 disminuyó hasta quedar en 2.3% (Tabla 34). Es decir, no ha existido un adecuado control de los costos y gastos generados por la prestación del servicio.
- **Margen neto:** indica el porcentaje de las ventas que ha quedado como utilidad neta para que los asociados de la cooperativa dispongan según los lineamientos que presenta la ley. En 2013 fue del 0.4%, para 2014 aumento hasta el 3.9% y en 2015 volvió a disminuir quedando en 2.3%. Sin embargo, la caída en el margen neto de ganancia para 2015 se presentó por algunas inversiones que realizó la cooperativa como fue la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y el pago de la cuota inicial del local comercial que se está adquiriendo.
- **Rentabilidad sobre activos:** calculado como la utilidad neta sobre el total de activos, permite conocer las utilidades que genera para los asociados cada peso invertido en la cooperativa. Una alta rentabilidad indica un buen aprovechamiento y manejo de los recursos de la organización. Para 2015 se tuvo una rentabilidad sobre los activos de 16.2% (Tabla 34).

- **Rentabilidad sobre el patrimonio.** Representa la tasa de rendimiento que obtienen los asociados de la cooperativa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente.

Se ha pasado de una rentabilidad del 3.6% en 2013 a 26.9% en 2015 (Tabla 34), lo cual es bueno porque muy pocas empresas de la región pueden ofrecer este tipo de rendimientos.

En términos generales, la situación financiera de la cooperativa se encuentra en buen estado a pesar que los asociados digan lo contrario ya que, al no poder entregar los excedentes de los ejercicios contables en efectivo, los asociados no logran palpar los buenos rendimientos que se están obteniendo.

2.5. SISTEMAS DE INFORMACION DE LA GERENCIA.

La cooperativa TRANSTIBANA O.C. dispone de buena información para analizar las posibles ventajas o desventajas que se obtienen por la toma de una decisión. Sin embargo, el gerente de la organización desarrolla sus diferentes actividades de acuerdo a una administración empírica en la cual la toma de decisiones se basa en juicios y patrones personales que no tienen nada que ver con la información que se maneja al interior de la cooperativa.

Es decir, en aspectos de gran relevancia como la asignación de un vehículo a una determinada ruta se tiene en cuenta intereses políticos, económicos o de amistad antes de incluir aspectos sobre la calidad del servicio como puede ser la demanda de la ruta y la capacidad de los vehículos a asignar.

La cooperativa no tiene en cuenta tendencias de diferentes indicadores económicos, sociales o culturales, por lo que sus decisiones no son eficientes en términos de calidad, costos, oportunidad, etc.

Así mismo, el bajo perfil académico de los más altos directivos de la organización limita el aprovechamiento de herramientas de computo que permiten apoyar las decisiones que se toman. Por ejemplo, se encontró que el gerente de la cooperativa no sabe utilizar Excel, lo cual es preocupante ya que por las frecuentes variaciones que se presentan en el ambiente de la organización, se requiere de herramientas que ayuden a mejorar el desarrollo de TRANSTIBANA O.C.

Por tanto, la no utilización de los sistemas de información de los que dispone la cooperativa representa una debilidad mayor a la cual se le debe buscar una pronta solución para impulsar el desarrollo de la organización.