

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA  
TRANSPORTADORA DE ARAUCA COOTRANSAR LTDA.**

**Autores:**

**EIDER ARMANDO COLINA RUIZ  
INDIRA DEIDRE PORTILLA SALINAS**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL  
ARAUCA, FEBRERO DE 2019**

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA  
TRANSPORTADORA DE ARAUCA COOTRANSAR LTDA.**

**EIDER ARMANDO COLINA RUIZ  
INDIRA DEIDRE PORTILLA SALINAS**

**Trabajo Profesional Integrado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial**

**Director  
GABRIEL FRANCISCO RODRÍGUEZ LÓPEZ  
Docente TPI - Esp. En Gestión para el Desarrollo Empresarial**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL  
ARAUCA, FEBRERO DE 2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Arauca - Arauca, febrero de 2019**

## **Dedicatoria**

A Dios, por guiar nuestras vidas, y por concedernos salud, tiempo, inteligencia y sabiduría para llegar a esta meta. Gracias a Él todo es posible.

**EIDER – INDIRA.**

## **Agradecimientos**

A todo el cuerpo docente de la Universidad Santo Tomás, quienes aportaron sus conocimientos y experiencias para nuestro crecimiento personal y profesional, que nos serán útiles en nuestra vida cotidiana.

## Índice General

| Contenido                                             | Pág. |
|-------------------------------------------------------|------|
| <b>Introducción</b> .....                             | 11   |
| <b>1. Diagnóstico del entorno</b> .....               | 13   |
| 1.1 Entorno Misional.....                             | 14   |
| 1.2 Entorno Estratégico.....                          | 14   |
| 1.3 Análisis del Macro y Micro Entorno.....           | 15   |
| 1.3.1 Diagnóstico Externo.....                        | 15   |
| <b>2. Planteamiento del Problema</b> .....            | 20   |
| 2.1 Justificación.....                                | 21   |
| 2.2 Delimitación.....                                 | 23   |
| 2.3 Problema.....                                     | 23   |
| <b>3. Objetivos</b> .....                             | 24   |
| 3.1 General.....                                      | 24   |
| 3.2 Específicos.....                                  | 24   |
| <b>4. Alcances y restricciones del proyecto</b> ..... | 24   |
| 4.1 Económico.....                                    | 24   |
| 4.2 Social.....                                       | 25   |
| 4.3 Empresarial.....                                  | 26   |
| <b>5. Diagnóstico Organizacional</b> .....            | 28   |
| 5.1 Aplicación de herramientas de diagnóstico.....    | 28   |
| <b>6. Propuesta</b> .....                             | 28   |
| 6.1 Descripción de la solución.....                   | 28   |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 6.2 Objetivos de la propuesta.....             | 39        |
| 6.3 Implementación de la propuesta.....        | 68        |
| <b>7. Plan de Acción.....</b>                  | <b>70</b> |
| 7.1 Cronograma.....                            | 70        |
| 7.2 Indicadores.....                           | 71        |
| 7.3 Costos.....                                | 72        |
| <b>8. Conclusiones y recomendaciones .....</b> | <b>73</b> |
| <b>9. Bibliografía.....</b>                    | <b>77</b> |
| <b>10. Anexos.....</b>                         | <b>78</b> |

## Lista de figuras

|                                                            | <b>Pág.</b> |
|------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura No.1: Organigrama funcional (situación actual)..... | 15          |
| Figura No.2: Mapa del departamento de Arauca.....          | 17          |
| Figura No.3: Imagen Corporativa.....                       | 27          |
| Figura No.4: Imagen de vehículo de la cooperativa.....     | 40          |
| Figura No.5: Ciclo Demming de la calidad.....              | 48          |
| Figura No.6: Macro proceso de la cooperativa.....          | 50          |
| Figura No.7: Planeación de la calidad.....                 | 52          |
| Figura No.8: Paso para la planeación de la calidad.....    | 53          |
| Figura No.9: Cadena de la calidad.....                     | 57          |

## Lista de tablas

|                                                                            | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla No. 1: Factores internos, fortalezas y debilidades.....              | 29          |
| Tabla No. 2: Factores críticos para el éxito fortalezas y debilidades..... | 31          |
| Tabla No. 3: Factores críticos para el éxito oportunidades y amenazas..... | 33          |
| Tabla No. 4: Macro proceso de la cooperativa.....                          | 51          |
| Tabla No. 5: Benchmarking de COOTRANSAR LTDA.....                          | 67          |
| Tabla No. 6: Plan de acción de COOTRANSAR LTDA.....                        | 68          |
| Tabla No.7: Cronograma de actividades de COOTRANSAR LTDA.....              | 70          |
| Tabla No.8: Indicadores de COOTRANSAR LTDA.....                            | 71          |
| Tabla No.9: Costos de implementación de la propuesta.....                  | 72          |
| Tabla No.10. Respuesta a pregunta No. 1.....                               | 90          |
| Tabla No.11. Respuesta a pregunta No. 2.....                               | 91          |
| Tabla No.12. Respuesta a pregunta No.3.....                                | 92          |
| Tabla No.13. Respuesta a pregunta No. 4.....                               | 93          |
| Tabla No.14. Respuesta a pregunta No. 5.....                               | 94          |
| Tabla No.15. Respuesta a pregunta No. 6.....                               | 95          |
| Tabla No.16. Respuesta a pregunta No. 7.....                               | 96          |
| Tabla No.17. Respuesta a pregunta No. 8.....                               | 98          |
| Tabla No.18. Respuesta a pregunta No. 9.....                               | 99          |
| Tabla No.19. Respuesta a pregunta No. 10.....                              | 101         |

## Lista de anexos

|                                                  | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------------------------|-------------|
| Anexo A: Mapa estratégico de la cooperativa..... | 78          |
| Anexo B: Modelo de gestión.....                  | 85          |
| Anexo C: Flujograma.....                         | 86          |
| Anexo D: Diagrama de Flujo Administrativo.....   | 87          |
| Anexo E: Diagrama de Flujo Financiero.....       | 88          |
| Anexo F: Estructura Administrativa.....          | 89          |
| Anexo G: Encuesta.....                           | 90          |

## **Introducción**

La Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA es una empresa de transporte público terrestre, automotor especial, de derecho privado, sin ánimo de lucro, con número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, regida por la ley, los principios universales del cooperativismo y los estatutos, e identificada por las prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanísticas.

COOTRANSAR LTDA está dedicada a prestar el servicio público de transporte interprovincial de pasajeros y encomiendas; durante nueve años, aproximadamente, ha ejercido este tipo de actividad. La competencia, es decir otras empresas de transporte de la ciudad de Arauca, están mejor posicionadas en el mercado puesto que ofrecen servicios de mayor calidad. Esta situación constituye una amenaza para la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, ya que se percibe que su posición actual en el mercado no está acorde con esa competencia.

Para la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, lo ideal sería tratar, de manera inmediata, de reposicionarse en el mercado, con una fuerte orientación hacia el cliente.

Para cumplir con este cometido, se propone diseñar una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA; que se iniciará con un diagnóstico institucional de la empresa, y que permitirá definir, entre otras situaciones, sus debilidades y fortalezas; para lo cual habrá que llevar a cabo un estudio de mercado para determinar cuál es el alcance de la gestión administrativa frente a los requerimientos de los usuarios.

Con una adecuada estructura organizacional, optimización del talento humano y el empleo de tecnologías de punta, la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR

LTDA, prestará servicios de calidad a sus clientes y obtendrá niveles aceptables de rentabilidad para sus accionistas.

Mediante el mejoramiento de la gestión administrativa, COOTRANSAR LTDA va a ganar en competitividad, productividad y crecimiento. Esto se logrará diseñando y aplicando un modelo de gestión acorde a las necesidades de la cooperativa.

## 1. Diagnóstico del entorno

La investigación se llevó a cabo en Arauca, capital del departamento de nombre ídem; el municipio está ubicado en el extremo norte de los llanos orientales; localizado en las coordenadas geográficas N 07° 05' 25" - W 70° 46' 42", sobre el margen sur del río homónimo; limita al norte con la República Bolivariana de Venezuela, con la cual está conectada mediante el Puente Internacional José Antonio Páez, y se comunica por vía terrestre hacia el centro de Colombia a través de la Ruta de Los Libertadores, que une a las ciudades de Caracas y Bogotá (Departamento de Arauca, 2012).

La economía de la ciudad de Arauca muestra una marcada concentración en el sector minero. Las actividades agropecuarias se perfilan como la segunda vocación productiva del departamento, siendo sus principales sectores económicos la agricultura, la ganadería, la caza, la silvicultura y la pesca.

En lo alusivo al departamento de Arauca, este cuenta con una red de carreteras que conectan a las diferentes localidades entre sí. El tramo que comunica los departamentos de Casanare y Arauca hasta la capital, pasando por Tame, se encuentra en buen estado; de éste se desprende una serie de ramales que conducen a Saravena y Puerto Rondón; del municipio de Arauca salen tres vías que conducen al centro del departamento, a Cravo Norte y a la República Bolivariana de Venezuela.

La vía fluvial es el medio de transporte entre los poblados menores o de transporte de carga mayor hacia los centros de acopio del departamento; los ríos Cauca, Casanare y Meta permiten la navegación de embarcaciones medianas y mayores con algunas restricciones; los municipios de Arauca (río Arauca) y Cravo Norte (río Casanare) son sede de inspecciones fluviales. El departamento cuenta con tres aeropuertos, ubicados en los municipios de Arauca

(Santiago Pérez Quiroz), Saravena (Los Colonizadores), y Tame (Gustavo Vargas), además de algunas pequeñas pistas de aterrizaje ( Departamental de Arauca, 2012-2015, p. 31, 2012).

El entorno económico, empresarial, social y sobre todo la posición geoestratégica de Arauca favorecen la puesta en marcha de esta investigación.

### **1.1 Entorno Misional**

La Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA tiene como misión competir en el ramo del transporte terrestre de pasajeros y equipos, ofreciendo para ello un parque automotor que cumple las especificaciones técnico-mecánicas; con un talento humano competitivo y comprometido con las políticas de COOTRANSAR LTDA; busca generar, como valor agregado, satisfacción, comodidad, seguridad, puntualidad y efectividad a los consumidores.

En la actualidad, la empresa cuenta con 71 camionetas 4x4 y 4x2, modelos 2006, 2007 y 2008; 2 busetas Nissan de 28 pasajeros modelo 2006; un microbús JAC modelo 2006 y una buseta Mercedes Benz de 19 pasajeros modelo 2006.

La competencia de COOTRANSAR LTDA la determina las empresas asentadas en el departamento, a saber: COOTRANSTEFUARAUCA, COOTRANSTAME y COOTRANSARAUCANA, todas estas empresas mueven un número considerable de pasajeros lo que hace que la competencia la determine la eficiencia y comodidad para el usuario.

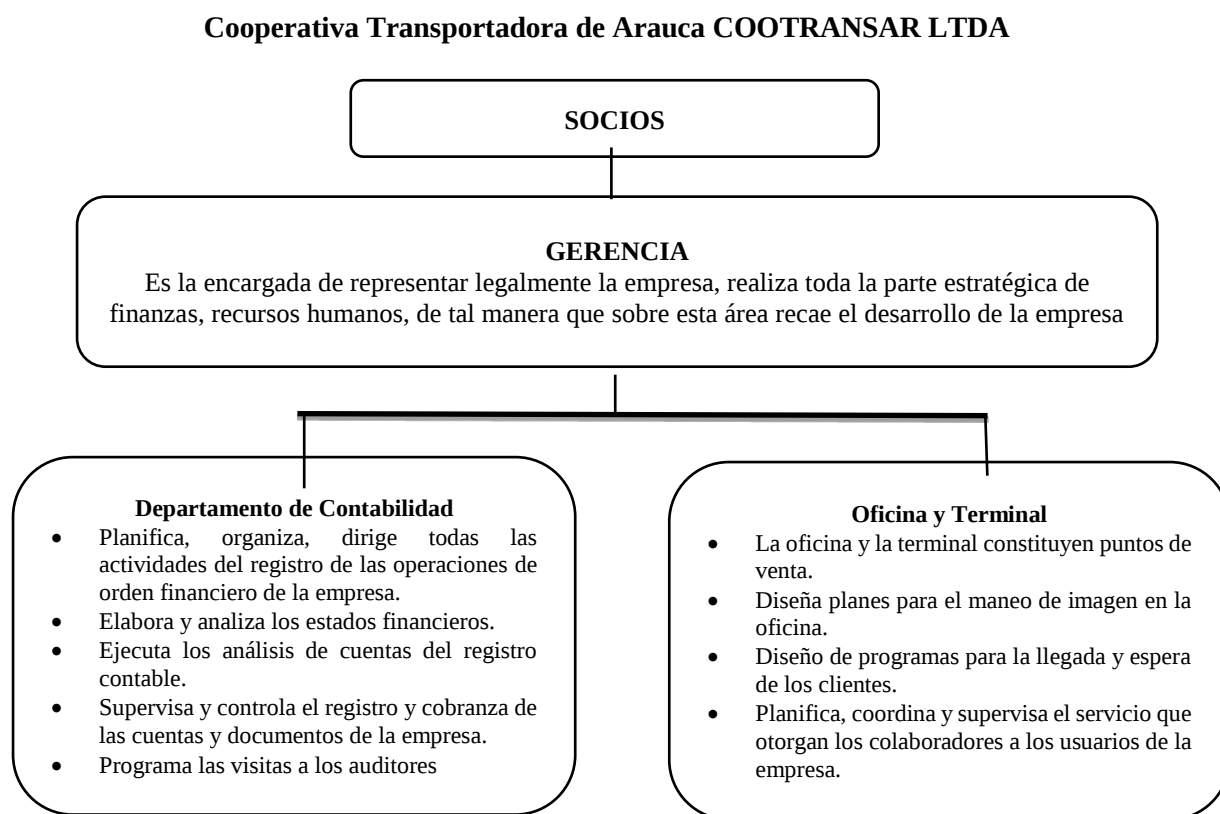
### **1.2 Entorno estratégico**

La Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA es una organización de transporte de personal y de equipos, con proyección de negocios, reconocida

por empresas contratistas de multinacionales petroleras por la calidad certificada en los servicios y costos, que está a la vanguardia de diseñar, proyectar y cumplir con los requerimientos de los clientes, apoyada en la gestión empresarial de punta y personal altamente competitivo. En ese sentido, COOTRANSAR LTDA está dedicada al transporte terrestre de pasajeros, servicios especiales y de encomiendas, ofreciendo su servicio en los municipios de Arauca y Tame.

COOTRANSAR LTDA está dedicada a la industria del transporte desde el 10 de septiembre de 2004, fecha en la que obtuvo su personería jurídica. La Cooperativa está regida por la Ley 79 de 1988, por la Ley 454 de 1998 y las demás normas que las reglamentan o sustituyan por las disposiciones nacionales, departamentales y municipales que regulan el tránsito terrestre automotor, sus reglamentos y demás disposiciones que hagan relación a las personas jurídicas y que estén contenidas en el derecho común.

**Figura 1: Organigrama Funcional  
(Situación actual)**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para que COOTRANSAR LTDA mejore en el manejo de los recursos físicos, financieros y de personal, se plantea una propuesta de un modelo de planeación estratégica encaminado a generar y mantener una relación viable entre los objetivos, los recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del entorno.

### **1.3 Micro y macro entorno**

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se considera necesario analizar la situación de la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA, tomando como tópico los diferentes factores que inciden dentro de la organización, como son los tecnológicos, culturales y económicos, lo que permitirá establecer con certeza cuáles de esos factores afectan en la actualidad el desarrollo de las actividades diarias de la cooperativa.

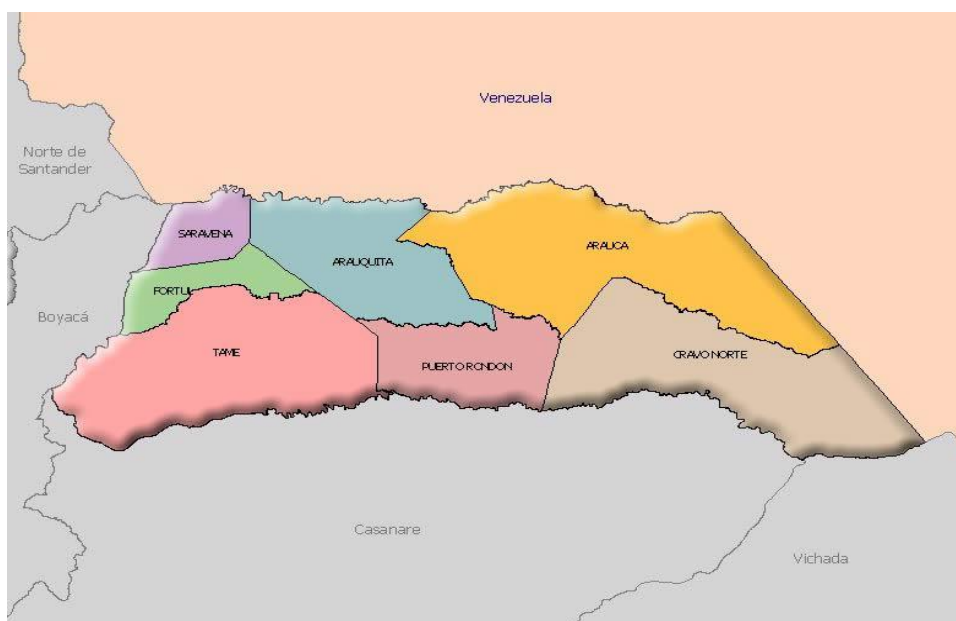
#### **1.3.1 Diagnostico externo**

Es conveniente contextualizar, antes de adelantar el diagnóstico de las empresas habilitadas por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio público de pasajeros en el departamento de Arauca, la situación de esta clase de empresas a nivel nacional.

El departamento de Antioquia presenta la mayor participación del mercado dentro del total nacional, con un 15.2% del total (78 empresas). Le siguen Valle del Cauca con 9% (46 empresas) y Bogotá con el 8.6% (44 empresas), aunque si se tienen en cuenta las de Cundinamarca, serían 84, ocupando el primer lugar por departamentos (Ministerio de Transporte, 2011).

Arauca cuenta con 7 empresas habilitadas, representando el 1,3 a nivel nacional, lo que hace que las empresas asentadas en la región tengan una participación muy insipiente.

**Figura 2: Mapa del departamento de Arauca**



Fuente: Gobernación de Arauca, Plan Departamental de Desarrollo 2012-2015.

Por lo anterior, COOTRANSAR LTDA, siendo una Cooperativa de transporte público terrestre que aspira a crecer, tiene como meta principal ser competitiva en el sector terrestre y estar a la vanguardia con el resto del país.

### **1.3.1.1 Factores legales y políticos**

La Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA está regida por la Ley 79 de 1988 (Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa); a su vez, y guardando congruencia, la Cooperativa objeto de la presente investigación está determinada por el estatuto de la Cooperativa y los reglamentos internos, dictados dentro del marco propio del sector; su vigilancia está a cargo de la Superintendencia de Economía Solidaria.

### **1.3.1.2 Factores económicos**

Desde el punto de vista económico, la cooperativa objeto de estudio se ve afectada como las demás empresas en Colombia, por la inflación. Según el DANE, en diciembre de 2016 la variación mensual del IPC fue de 0,42%; y en los últimos 12 meses llegó al 8,97% (DANE, 2016). Indudablemente, las cifras citadas afectan a la cooperativa COOTRANSAR LTDA, en lo que respecta al precio del combustible y los repuestos de los vehículos, ya que las alzas de estos no permiten que se mantenga el equilibrio Costos-Precio pasajes.

### **1.3.1.3 Factores socio culturales**

El servicio de transporte y el transporte en general son elementos de un todo, elementos que son considerados esenciales para el desarrollo de las sociedades modernas; Sanabria (2008) argumenta que el transporte posibilita la ampliación del mercado local y propicia a su vez el desarrollo de la producción a gran escala, “a la vez que aumenta la eficiencia y productividad del capital, resultado que se traduce en mayor competitividad” (p. 2).

Los habitantes del departamento de Arauca constituyen la mayor parte de los usuarios de la cooperativa COOTRANSAR LTDA. Si bien es cierto que existe competencia para la cooperativa, se puede anotar sin hesitación alguna que existe una preferencia por parte de los usuarios por los servicios de COOTRANSAR LTDA; lo que, unido al aumento gradual de la población, constituye un nicho atractivo del negocio de movilizar pasajeros en la región.

### **1.3.1.4 Factores tecnológicos**

Desde este punto, el tecnológico, se precisa que este no está muy desarrollado al interior de la cooperativa; sobre todo en aspectos puntuales como la no implementación del sistema de caja común y un servicio de tarjeta que permita un control sobre los pasajeros y mayor organización

acorde a los tiempos de hoy. Además, es importante anotar que, en cuanto a las cámaras de seguridad, la empresa no ha implementado dicho sistema.

### **Conclusión del análisis de entornos**

El bajo número de empresas habilitadas para transporte de pasajeros en el departamento de Arauca, siete en total, aunado al crecimiento exponencial de la población producto de la migración interna e internacional, son factores que posibilitan el crecimiento de la cooperativa COOTRANSAR LTDA. No obstante, para que la empresa en cuestión crezca ha de implementar en su parque automotor tecnología de punta que esté acorde con los tiempos modernos, así como procurar una mejor organización (más precisa) en lo alusivo a la atención de los pasajeros.

## 2. Planteamiento del problema

En el servicio de transporte de pasajeros la satisfacción del cliente es el fin que se busca alcanzar, su razón de ser y existir. El servicio que prestan las empresas transportadoras en el departamento de Arauca no es el más adecuado. Existen identificadas falencias que se deben resolver. Para que exista un cambio en este sentido, COOTRANSAR LTDA debe mejorar su ambiente interno y formarse la idea de que el cliente es lo más importante.

La Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, no tiene definida una cultura de servicio hacia el cliente, tan necesaria hoy en día.

Las compañías de transporte que operan el servicio intermunicipal en Arauca no cuentan con un enfoque que priorice la seguridad, la confianza y el buen trato que se le debe dar al cliente. Una razón para que esto suceda es la negligencia de los transportistas, quienes saben que este servicio es indispensable; por lo tanto, los clientes, ante la necesidad de utilizar el servicio, no exigen calidad. Entendiendo que calidad de servicio, según Martínez Tur, Moliner, Ramos, Luque & Gracia (2014) se ha convertido en un indicador notable del desempeño de los empleados de contacto con el usuario, así como de la organización en su conjunto. Influye, directa o indirectamente, sobre la lealtad de los usuarios para con las empresas, y la prosperidad económica de las organizaciones.

La Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, tiene como principales competidores a las empresas COOTRANSTEFLUARAUCA, COOTRANSTAME y COOTRANSARAUCANA; las cuales ofrecen rutas intermunicipales e interdepartamentales. La cooperativa COOTRANSAR LTDA debe asumir que la competencia podría estar ofreciendo un mejor servicio al cliente; por ello es indispensable para la organización enfocarse en tratar de ofrecer alguna ventaja competitiva, especialmente a sus clientes más frecuentes.

Uno de los puntos críticos de la organización COOTRANSAR LTDA se encuentra en el servicio de encomiendas. Se evidencia poco control en lo alusivo al correcto manejo de las mercancías y pertenencias de los usuarios, lo cual origina molestias en los mismos. Esto puede traer repercusiones, en el caso de que no se tomen las debidas medidas para solucionar el problema, ya que los usuarios se verían en la necesidad de cambiarse a una empresa que les ofrezca la seguridad que no encuentran en COOTRANSAR LTDA.

La Cooperativa, al no tomar las respectivas medidas, necesarias para ofrecer un mejor servicio al cliente, corre el riesgo de que su demanda disminuya y que la competencia aproveche esa debilidad. Si no se toma en cuenta que el elemento principal es el cliente, la empresa no podrá ampliar su capacidad de servicio, lo que provocará una falta de recursos económicos considerables que impedirán el crecimiento organizacional.

De igual manera, la poca seguridad vial para los pasajeros y sus pertenencias es otro de los principales problemas que tiene que enfrentar la empresa, así como la falta de información sobre las necesidades de cada área funcional de la Cooperativa.

## **2.1 Justificación**

El transporte es un factor fundamental de la economía y desarrollo de un país. En el caso de Colombia, debido a los grandes retos por la implementación del Tratado de Libre Comercio y la economía interna, la calidad del servicio de transporte de pasajeros y carga es primordial.

En lo que respecta a la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, esta se ha mantenido en este tipo de actividad durante nueve años, durante los cuales ha tenido etapas de crecimiento y retraso; este último factor ha impedido que la Cooperativa se modernice como organización y actualice su parque automotor acorde a las exigencias del mercado.

El funcionamiento de la Cooperativa de transporte objeto de estudio es a nivel de microempresa, cada socio de la Cooperativa es un microempresario porque posee su unidad en la Cooperativa, trabaja administrando la operación de su unidad y pagando una cuota de administración al final de cada mes.

El socio de la Cooperativa es el ente que contrata y remunera a sus trabajadores directamente para la operación de su unidad, se rige a un cuadro de trabajo que está compuesto por quince viajes al mes a los distintos lugares que presta servicio; la rentabilidad que obtiene es por viaje.

Por otra parte, el estudio realizado va a estar enfocado principalmente a identificar si:

- Existe una mala relación con el cliente
- La empresa no cubre un porcentaje representativo sobre encomiendas y cargas
- La empresa posee una inadecuada estructura organizacional

En el debido caso de que los tres ítems anotados estén afectando el funcionamiento de la Cooperativa, todos estos factores podrían provocar que el cliente se sienta insatisfecho y se vea en la necesidad de preferir a la competencia.

La presente investigación está encaminada a determinar, mediante la aplicación de métodos y técnicas, el diseño de un sistema que contribuya con el mejoramiento de la gestión administrativa COOTRANSAR LTDA buscando cubrir las falencias que existen dentro de la administración actual.

La investigación aportará soluciones a corto y largo plazo a los problemas que afectan la empresa, sugiriendo una adecuada estructura organizacional, que contribuya a una administración ordenada, con capacitación constante de los miembros de la Cooperativa, enfocada a la satisfacción del cliente, de sus necesidades y a la generación de empleo.

Parte de la propuesta de mejoramiento de la administración de la Cooperativa consiste en ofrecer un mejor enfoque a su estructura orgánica y funcional.

De igual manera, se sugerirán estrategias para motivar al personal de la cooperativa; si los empleados de COOTRANSAR LTDA reciben sueldos justos, trabajan en un buen ambiente laboral en el que se sientan cómodos y valorados, estas acciones repercutirán en un beneficio para la empresa pues son ellos, los trabajadores, los generadores del crecimiento, evolución y desarrollo del buen funcionamiento de la misma, son ellos quienes comunican y transfieren actitudes positivas en miras de lograr prestigio y posicionamiento de la imagen de la empresa. Para lograr lo anterior, se deberán implementar talleres de recursos humanos que prioricen aspectos tales como relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo.

Con esta propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, se busca el beneficio para los socios de la empresa y para y los clientes de esta.

## **2.2 Delimitación**

La investigación analiza el entorno organizacional administrativo de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, y con esos insumos se pretende formular alternativas de solución que benefician a la empresa y por ende al municipio de Arauca, departamento de Arauca, Colombia.

## **2.3 Problema**

*¿Cómo elaborar un diagnóstico y lograr una reestructuración administrativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, que incidan en el mejoramiento interno de la organización?*

### **3. Objetivos**

#### **3.1 General**

Diseñar una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA.

#### **3.2 Específicos**

- Elaborar el diagnóstico de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, describiendo la empresa a través de un análisis interno que sirva para determinar su funcionamiento en cada área.
- Realizar una encuesta a los usuarios, de tal manera que esta permita identificar las necesidades y expectativas de las personas que utilizan el servicio de la Cooperativa.
- Identificar las debilidades y fortalezas de la Cooperativa, que permitan visualizar cuáles aspectos se deben corregir y cuáles implementar.
- Diseñar un plan de mejoramiento al interior de la Cooperativa, que proporcione alternativas de mejora en la calidad del servicio.

### **4. Alcances y restricciones del proyecto**

#### **4.1 Económico**

El transporte es una rama fundamental de la economía, más aún en Colombia y particularmente en Arauca.

El transporte automotor mueve personas, animales, alimentos, combustibles y materiales, en fin, todo lo que el ser humano requiere para subsistir. Los transportistas son miembros de la población con habilidades para la conducción de vehículos y con necesidades normales y corrientes, pero son quienes facilitan la vida a los comerciantes y clientes; la economía de los transportistas se asemeja a otros sectores, puesto que ponen su inversión que muchas veces es el producto de un crédito financiero a largo plazo, con la esperanza de recoger durante el lapso de treinta días, la cuota mensual de su deuda, así como los ingresos que permitan cubrir los gastos de alimentación, vestido, medicamentos de su familia y el mantenimiento de su herramienta de trabajo (Víctor M. Islas Rivera, 2007).

Este proyecto propende por la implementación, en la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, de un servicio de calidad al ciudadano (clientes) que deberá repercutir en las finanzas de la empresa. La competitividad de la cooperativa objeto de estudio no implicará el descuido de la competencia leal que ha mantenido y mantendrá con las demás empresas transportadoras.

## **4.2 Social**

Existe una estrecha conexión entre el crecimiento y el desarrollo económico en el sector transporte del municipio de Arauca. Este sector junto, con el de las comunicaciones, ha contribuido especialmente al logro de una gran transformación de la sociedad araucana, en la mayor parte de los aspectos sociales y económicos.

Las características propias del sector transporte, según Zaragoza (1994), son las siguientes:

- El transporte, como factor productivo determinante para la economía, tiene como objetivo modificar la localización física de los bienes y las personas, pero sin transformar sus características intrínsecas.
- Realiza una gran cantidad de servicios distintos, usando los mismos factores, lo que origina problemas a la hora de considerar y valorar los costos de producción conjunta.
- La calidad de los servicios de transporte es muy relevante a la hora de explicar el comportamiento de la demanda.
- La intervención del gobierno afecta de una u otra forma la tarificación de las condiciones de funcionamiento de los diferentes servicios de transporte, como los taxis, buses y los autobuses.

Teniendo en cuenta la anterior apreciación conceptual, la incidencia de la puesta en marcha de esta investigación ha de redundar en beneficios para los habitantes del departamento de Arauca, quienes disfrutarán de una mejor prestación del servicio de transporte público.

### **4.3 Empresarial**

Actualmente, la tecnología influye poderosamente sobre las características organizacionales de todas las entidades empresariales y el trust financiero. El sector transportista utiliza algún tipo de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas; todas las organizaciones dependen de la tecnología para poder funcionar y alcanzar sus objetivos.

El cambio tecnológico debe entenderse como la forma en que las organizaciones llevan a cabo sus operaciones y el efecto que tiene en su estructura este tipo de cambios, los mismos que repercuten en diferentes aspectos de la realidad, como:

- Provocar transformaciones en el contexto en donde actúa la empresa misma, produciendo saltos estructurales y cuestionando los procesos y procedimientos que se estén utilizando.
- Provoca cambios en las personas, tanto en la forma en la que trabajan como en la sociedad en la que conviven.

#### 4.3.1 Diseño de unidades

El diseño de la imagen corporativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, es apreciado por los clientes; sin embargo, este no causa mucho impacto visual debido a que fue creado hace seis años y no ha sido renovado.

El diseño de la imagen corporativa está constituido por una franja en línea recta que simula una vía terrestre, rodeada por un paisaje llanero y en el centro unos pinos que caracterizan el cooperativismo de esta empresa. El eslogan reza: Calidad y Servicio.

.

**Figura 3: Imagen corporativa de COOTRANSAR LTDA**



Fuente: COOTRANSAR LTDA

## 5. Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional alude a la mirada (imparcial y objetiva) hacia adentro de la empresa con el fin de precisar cómo funciona esta, si se presentan fallas en la prestación del servicio y, sobre todo, qué impresión de ella tienen los clientes.

### 5.1 Aplicación de herramientas de diagnóstico

Las técnicas utilizadas en la presente investigación, son:

**LA OBSERVACIÓN.** Es un medio que se utiliza para examinar el lugar donde se están desarrollando las actividades de la empresa; de igual manera, la observación sirve para analizar el comportamiento de los clientes, con lo que se obtienen insumos para poder emitir un diagnóstico de la situación de la empresa.

Este medio nos permite observar con atención el proceso de transportación de COOTRANSAR LTDA, los servicios que presta ésta, y la competencia.

**LA ENCUESTA.** Es un proceso interrogativo que tiene un valor científico en las reglas que cada encuestador da a su procedimiento. Se utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo es preguntándole, luego entonces se procede a encuestar a varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

**LA ENTREVISTA.** Es un diálogo entre dos o más personas (el que pregunta, y el o los que responden), cuya finalidad es obtener datos e información más clara y convincente para la investigación.

### Matrices de diagnóstico

En este apartado se evalúan las debilidades y las fortalezas de la Cooperativa, los aspectos que la caracterizan en un momento determinado y que le podrían generar mayor o menor éxito en comparación con empresas que ofrezcan servicios similares.

Se evaluará el área administrativa de la Cooperativa, ya que esta no cuenta con una planificación anticipada en la toma de decisiones y actividades. La Administración opera de acuerdo a los objetivos determinados en los reglamentos internos, los cuales tienen sus políticas y objetivos. Engloba todas las actividades relacionadas con la selección, motivación y formación del personal que labora en la misma, así como también las relacionadas con el rendimiento del socio.

De igual manera se evaluará el área de *servicio y rutas*, que comprende el área de transporte, área de rutas y área de encomiendas. La matriz cubre igualmente el análisis del área financiera, los clientes, la competencia y los proveedores.

### Análisis FODA Actual

El análisis FODA de COOTRANSAR LTDA, que se presenta a continuación, permite establecer la situación actual de la empresa, sirviendo como referencia para elaborar matrices.

### Factores Internos

El análisis FODA de COOTRANSAR LTDA determina la situación actual de la empresa, y sirve como referencia en la elaboración de las matrices.

**Tabla 1. Factores internos, fortalezas y debilidades**

| FORTALEZAS                                    | DEBILIDADES                                                                                          |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presta un servicio a los pasajeros o usuarios | Los reportes a los socios y trabajadores son deficientes y en algunos de los casos no los solicitan. |

|                                                                                                                        |                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| El servicio de transporte tiene una hora de llegada y salida, lo que hace que el servicio sea de calidad.              | Falta un manual de procedimientos que haga eficiente el servicio.                 |
| Los terminales están habilitados para los vehículos de la cooperativa.                                                 | Posee un parque automotor seminuevo, antiguo, con carrocerías nacionales          |
| La oficina matriz en Arauca posee comunicación e información directa con el resto de oficinas en las diversas ciudades | El nivel académico de los directivos es certificado a nivel primario y secundario |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Matriz**

Facilita la identificación de la relación que pueda existir entre los factores de un problema, dado que son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El análisis se realiza con el propósito de identificar las acciones convenientes a tomar para solucionar el caso de estudio.

## **Matriz Interna**

La matriz de evaluación de los factores internos se construye para realizar un diagnóstico de la situación administrativa de la empresa. Este instrumento se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Se efectuó una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados mediante el proceso de análisis institucional. Entre cinco y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades.
- Se anotan las fortalezas y después las debilidades; asignando un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El valor adjuntado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

- Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercuten en el desempeño de la organización deben llevar los valores más altos.
- La calificación está entre un rango de 1 y 4 a cada uno de los factores para indicar si el factor representa:
  - Debilidad mayor (calificación = 1),
  - Debilidad menor (calificación = 2)
  - Fortaleza menor (calificación = 3)
  - Fortaleza mayor (calificación = 4)
- Se multiplica el valor de cada factor por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada para cada variable; luego se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 se caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

**Tabla No. 2 Factores críticos para el éxito, fortalezas y debilidades**

| <b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO<br/>FORTALEZAS</b>                                   | <b>VALOR</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>TOTAL<br/>PONDERADO</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|----------------------------|
| Presta un servicio alternativo de pasajeros dirigido al sector turístico y de pasajeros | 0.08         | 4                   | 0.32                       |
| La matriz posee información directa con el resto de oficinas                            | 0.09         | 4                   | 0.36                       |
| El servicio de transporte tiene una hora establecida de llegada y de salida             | 0.06         | 3                   | 0.18                       |

|                                                                                   |             |   |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---|-------------|
| El servicio de encomiendas posee un servicio de puerta a puerta                   | 0.05        | 3 | 0.15        |
| Enlaza centros viales en pocas horas                                              | 0.08        | 3 | 0.24        |
| Posee una economía estable                                                        | 0.06        | 3 | 0.18        |
| Posee terminales en la mayoría de lugares que presta sus servicios                | 0.07        | 3 | 0.21        |
| <b>DEBILIDADES</b>                                                                |             |   |             |
| No solicitan reportes a los socios y trabajadores indicando los pormenores        | 0.09        | 2 | 0.18        |
| Ligeros contratiempos en la entrega de encomiendas                                | 0.09        | 1 | 0.09        |
| No hay agresividad para contrarrestar la competencia                              | 0.06        | 1 | 0.06        |
| Falta de un manual de procedimientos                                              | 0.07        | 1 | 0.07        |
| Posee un parque automotor nuevo de carrocerías nacionales y extranjeras           | 0.05        | 2 | 0.10        |
| Nivel académico de los directivos, con certificados a nivel primario y secundario | 0.08        | 1 | 0.08        |
| La motivación cuenta por cada socio                                               | 0.07        | 2 | 0.14        |
| <b>TOTAL</b>                                                                      | <b>1.00</b> |   | <b>2.36</b> |

**Fuente.** Elaboración propia

NOTA: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fuerza menor; 4 = fuerza mayor.

### **Interpretación**

Las fortalezas más importantes de COOTRANSAR LTDA, de acuerdo a la matriz de factores internos, es la prestación de un servicio alternativo de pasajeros dirigido al sector público y de encomiendas, al igual que la oficina principal en Arauca posee información directa con el resto de oficinas, así lo demuestra su calificación de 4 en la matriz.

Es indispensable que la Cooperativa no descuide las fortalezas que posee y que siga cultivando y evolucionando a nivel competitivo en el mercado.

En cuanto a las debilidades, se presentan contratiempos en la entrega de encomiendas, falta de técnicas para contrarrestar a la competencia, la falta de un manual de procedimientos, el nivel académico de los directivos no es alto, lo demuestra la calificación de la matriz en un nivel 1 como una debilidad mayor. El total ponderado es de 2.36, lo que indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media, que es 2.50, es decir que es débil en cuanto a los factores internos de la cooperativa, por lo que se debe tomar medidas que contribuyan al mejoramiento y avance de la empresa.

**Tabla No. 3 Factores críticos para el éxito, oportunidades y amenazas**

| <b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO OPORTUNIDADES</b>                                   | <b>VALOR</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>TOTAL PONDERADO</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|------------------------|
| Crecimiento y desarrollo del país                                                      | 0.05         | 3                   | 0.15                   |
| El factor productivo                                                                   | 0.06         | 4                   | 0.24                   |
| Favorece al turismo y comercio del país                                                | 0.07         | 4                   | 0.28                   |
| Genera un alto porcentaje de empleo en el país                                         | 0.06         | 3                   | 0.18                   |
| Remodelación de terminales crea una percepción de higiene al cliente                   | 0.06         | 3                   | 0.18                   |
| Facilidad de acceso a nueva tecnología                                                 | 0.06         | 3                   | 0.18                   |
| Exigente control técnico del parque automotor disminuiría accidentes                   | 0.07         | 3                   | 0.21                   |
| No existe un segmento específico que predomine en los pasajeros                        | 0.08         | 3                   | 0.24                   |
| La competencia en un mayor número no posee servicio de terminal a terminal             | 0.06         | 3                   | 0.28                   |
| <b>AMENAZAS</b>                                                                        |              |                     |                        |
| La elevación de los precios de los combustibles                                        | 0.05         | 1                   | 0.05                   |
| El organismo de control que regula las tarifas de los pasajes no es competente         | 0.05         | 3                   | 0.15                   |
| Normas municipales en lo alusivo al medio ambiente, y las construcciones de terminales | 0.04         | 3                   | 0.12                   |

|                                                                                |      |   |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|
| Vehículos que no aprueban controles ambientales no podrán ser matriculados     | 0.04 | 3 | 0.12 |
| La competencia es desleal                                                      | 0.07 | 1 | 0.07 |
| Los organismos de control otorgan frecuencias sin efectuar análisis técnicos   | 0.04 | 1 | 0.04 |
| La modernización de las unidades por parte de las otras empresas de transporte | 0.07 | 1 | 0.07 |
| El desarrollo y crecimiento de las empresas de transporte en rutas nacionales  | 0.07 | 1 | 0.07 |
| <b>TOTAL</b>                                                                   | 1    |   | 2.53 |

**Fuente:** Elaboración propia

NOTA: (1) las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, en la cual 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala. (2) el total ponderado de 2.50 es igual a la media.

### **Interpretación**

De acuerdo a la matriz de evaluación de los factores externos, se evidencia que en la empresa existen más oportunidades que amenazas; la amenaza más importante es el incremento de la competencia desleal, la modernización de las unidades por parte de las otras empresas de transporte, y el desarrollo y crecimiento de las empresas de transporte en rutas nacionales, por ello la calificación es de 0.07.

Otras amenazas que afectan a la industria del transporte en Colombia, son: el incremento del precio del combustible; la precaria regulación, por parte de la entidad competente, de las tarifas del transporte, lo que provoca que cada empresa de transporte incremente o disminuya las tarifas cuando lo estime conveniente.

La mayor oportunidad se da por ser un factor productivo, que favorece el comercio y turismo del país, debido principalmente a que el transporte interprovincial es de vital importancia en el desarrollo económico del país, puesto que, en todo momento, industriales, comerciantes, turistas y demás, necesitan trasladar todo tipo de mercaderías para producción, comercio, y servicio de un lugar de origen a otro de destino.

Otra de las oportunidades principales es que no existe un segmento específico de pasajeros, ya que el transporte lo pueden utilizar las personas de todos los estratos sociales, además existe un control técnico del parque automotor que es favorable ya que propende por la disminución de los accidentes de tránsito.

El total ponderado es de 2.53, lo que evidencia que la empresa está aprovechando las oportunidades del sector, pero no cuenta con estrategias claras y definidas para responder de manera efectiva a las amenazas del ambiente externo.

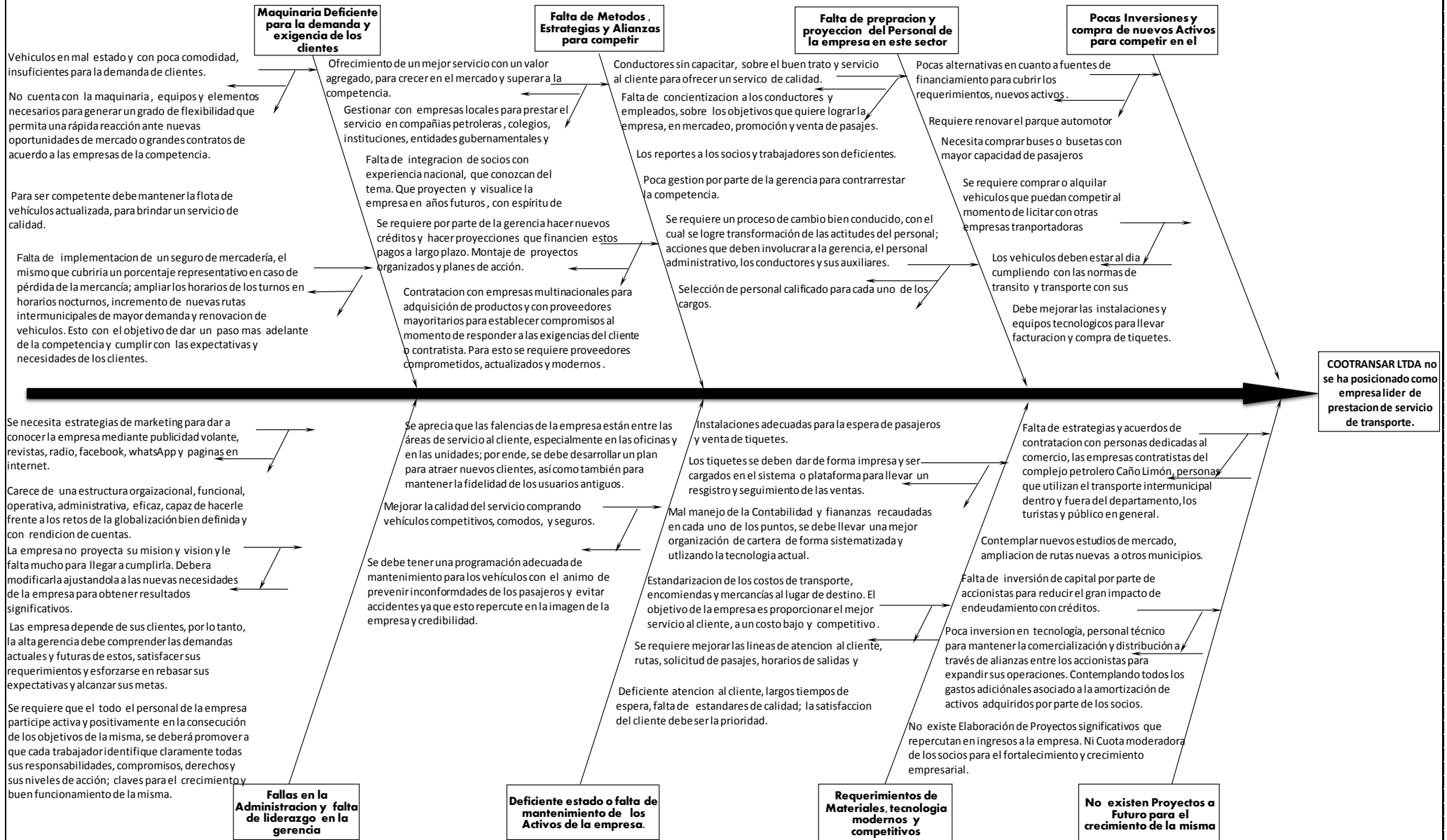
De acuerdo con lo anterior, se determinan las debilidades que se ciernen sobre la Cooperativa y que están dadas por:

- No solicitar reportes a los socios y trabajadores en los cuales se indiquen los pormenores de las actividades
- Ligeros contratiempos en la entrega de encomiendas
- No hay agresividad para contrarrestar la competencia
- Falta de un manual de procedimiento
- Poseer un parque automotor nuevo y seminuevo con carrocerías nacionales y extranjeras
- Nivel académico bajo de parte de los directivos (sólo títulos a nivel primario y secundario)

Por su parte, las amenazas se sintetizan así:

- El incremento del precio del combustible
- Vehículos que no están matriculados y que no aprueban controles ambientales
- La competencia es desleal
- Los organismos de control aprueban frecuencias sin estudios técnicos
- Modernización de las unidades por parte de las otras empresas de transporte
- El desarrollo y crecimiento de las empresas de transporte en ruta nacionales

# COOTRANSAR LTDA



### 5.3 Sensibilización y aceptación del cambio

La empresa COOTRANSAR LTDA centra sus servicios en el transporte intermunicipal de personas al interior del departamento de Arauca; con unas características del servicio de rapidez, eficiencia, eficacia, responsabilidad y claridad en lo que requiere el cliente.

El servicio que ofrece la Cooperativa pretende satisfacer lo que el cliente busca, por lo tanto, esta ofrece un servicio de confiabilidad desde el punto de la seguridad tanto al interior de los vehículos como en mantenimiento y reparación correctiva, que al ser un paquete de servicios conlleva a la satisfacción del cliente.

Una de las metas de la Cooperativa es poder lograr el posicionamiento del servicio, para lograrlo, debe ofrecer un servicio de calidad para que cada cliente identifique la empresa cada vez que lo requiera.

COOTRANSAR LTDA requiere un proceso de cambio bien conducido, con el cual se logre transformación de las actitudes del personal; acciones que deben involucrar a la gerencia, el personal administrativo, los conductores y sus auxiliares.

Es probable que la implementación del cambio de actitud de los empleados de la Cooperativa sea complicada, ya que las personas que hacen parte de esta Cooperativa fueron formadas dentro de unos esquemas donde la palabra cambio nunca tuvo cabida, sin embargo, tal cambio ha de surtir en aras de la competitiva de la empresa.

En la era de modernidad que impera actualmente en la sociedad, el conocimiento y los avances tecnológicos y actitudinales son clave si se pretende ser competitivo.

La empresa a la que se le aplica este estudio (con el fin de reposicionarla en el mercado) requiere del compromiso, entrega y responsabilidad de todos sus miembros. Una forma de aumentar la efectividad es hacer las cosas de manera diferente a la tradicional, incorporando estrategias de cambio como una constante en el funcionamiento organizacional. Ha de entenderse que el entorno en Arauca ha cambiado debido a la creación de nuevas empresas de

transporte; por lo tanto, la empresa de estudio en mención debe irse ajustando a las nuevas reglas de juego.

El trabajo en equipo, la permanente disposición al cambio y el aprendizaje continuo de nuevas formas de organización y la eliminación de barreras, llevarán a COOTRANSAR LTDA a posicionarse como empresa ejemplar de prestación de servicio de transporte, con eficiencia y eficacia.

Se consideran estrategias de cambio organizacional de la Cooperativa:

- El trabajo continuo en equipo
- El buscar que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias
- El querer convertir a la empresa en una organización en la cual el cambio sea continuo
- Propiciar el buen sentido del humor en tiempos laborales
- El hacer que los empleados y cooperados se apropien de lo que hacen
- El lograr que la Gerencia mantenga mayor control del negocio
- El tratar de que cada persona que haga parte de la cooperativa actúe como empresario creativo y auto motivado
- El que la empresa sea un lugar de trabajo agradable que a su vez ofrezca a los usuarios servicios de calidad en cada desplazamiento.

En consecuencia, hay que propiciar que el trabajo que realiza tanto el personal administrativo como cooperado se haga con autoestima. Los celos profesionales, los resentimientos y la envidia, actitudes propias de toda organización humana, deben ser minimizadas.

En COOTRANSAR LTDA se torna necesario generar espacios para la conversación y el dialogo interdisciplinario; igualmente se debe ofrecer el servicio de acompañamiento y diseñar procesos de asesoría, consulta grupal e individual de proyectos de vida, visión compartida, modelos mentales y trabajo en equipo.

En los procesos de reestructuración empresarial algunos cambios pueden resultar incómodos para las personas, ya que a veces no es fácil desprenderse de hábitos adquiridos desde hace años, por lo tanto, el reto está en crear un contexto de adaptación para el cambio, que permita a todos por igual, respetando las jerarquías al interior de la cooperativa, la transformación de esas actitudes en oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal.

Para tales efectos, en aras de lograr un cambio dentro de la Cooperativa, se debe implementar en esta un proyecto de modernización del parque automotor, con el objetivo de ganar competitividad en el mercado. Igualmente, para contrarrestar la amenaza de la competencia desleal, y minimizar la debilidad de que no existe anticipación racional a hechos del futuro relacionados con la competencia, sector económico y el medio ambiente, se propone mantener una actualización tecnológica mediante consecutivos estudios de mercado.

## **6. Propuesta de solución**

### **6.1. Descripción de la solución**

COOTRANSAR LTDA es una cooperativa que no cuenta con una estructura organizativa eficaz, capaz de hacerle frente a los retos de la globalización; esta falencia no permite establecer una comunicación asertiva entre las distintas aéreas. La presente investigación propone una reestructuración de la empresa que, al ser implementada, conllevará a organizar de mejor manera los distintos cargos en aras de lograr un trabajo en equipo que redundará en el alcance de los objetivos estatutarios.

A continuación, se muestra la propuesta de un organigrama para la cooperativa de transporte COOTRANSAR LTDA, la misma que servirá de orientación a la unidad administrativa al reflejar la estructura organizativa.

## 6.2. Objetivos de la propuesta

### Objetivo General

Implementar un plan para mejorar la gestión administrativa de COOTRANSAR LTDA, enfocado en posicionar a la empresa en el mercado de transporte de pasajeros de una manera más eficiente y competitiva en el municipio de Arauca.

### Objetivos Específicos

- Implementar estrategias que contribuyan con el mejoramiento de la cooperativa COOTRANSAR LTDA; que incluya la consolidación de las relaciones laborales, a través de la capacitación y motivación del personal.
- Mejorar la rentabilidad financiera de COOTRANSAR LTDA.
- Incrementar de manera significativa la clientela de la Cooperativa.
- Determinar cuál es el alcance de la gestión administrativa frente a los requerimientos de los usuarios.

### Justificación y antecedentes de la propuesta

COOTRANSAR LTDA es una empresa que presta el servicio público de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas a los lugares autorizados por el ministerio del ramo.

**Figura 4: Vehículo de COOTRANSAR LTDA**



**Fuente:** Elaboración propia

Desde su creación, la cooperativa COOTRANSAR LTDA ha operado con vehículos de carrocería nacional, lo cual es un punto débil en comparación con la competencia, que actualmente cuenta con vehículos más funcionales, algunos de ellos de carrocerías extranjeras, por lo que prestan un mejor servicio.

El desarrollo de esta propuesta, tendiente a sugerir la implementación de un plan de mejoramiento en la cooperativa COOTRANSAR LTDA, permitirá que los empleados y los usuarios cuenten con un sistema de transporte más competitivo y a la vez garantizará el acceso a diferentes servicios que ofrece la empresa a sus asociados.

Para COOTRANSAR LTDA, su mayor fortaleza se verá reflejada en la capacidad de brindar buen servicio a los usuarios y a la vez podrá satisfacer necesidades elementales no solo en lo económico sino en lo social, cultural, educativo y de vivienda a sus asociados.

Igualmente, el proyecto busca generar competitividad en comparación con las demás empresas que ofrecen igual servicio de transporte.

En ese sentido, la propuesta es justificada, porque a la medida que COOTRANSAR LTDA ofrezca buen servicio a los usuarios, al interior de la empresa su funcionamiento será integral.

### **Responsabilidades**

La responsabilidad de la aplicación de la propuesta le corresponde exclusivamente a los directivos y socios de la Cooperativa, contando siempre con la colaboración de los trabajadores.

### **Políticas de ejecución**

- La autoridad máxima de la Cooperativa, el órgano de administración, brindará todo el apoyo que se requiera para que los resultados de estos procedimientos sean confiables y seguros.

- Con el propósito de que el personal de la Cooperativa participe de manera activa y positiva en la consecución de los objetivos de la misma, se promoverá que cada uno de ellos identifique claramente todas sus responsabilidades, derechos, así como también sus niveles de acción.
- A través de la ejecución de los diferentes procedimientos, se promoverá el mejoramiento de las áreas de la compañía, a nivel organizacional, funcional, operativo y administrativo.
- Se deberá realizar un control periódico, máximo de seis meses, con el fin de verificar si los objetivos propuestos se han cumplido, caso contrario se tomará las medidas correctivas necesarias para conseguirlos como fueron planteados.

### **Finalidad**

El propósito del diseño de la presente propuesta es apoyar al fortalecimiento de COOTRANSAR LTDA dentro del mercado del transporte de pasajeros, mediante la mejora del ambiente organizacional y de los procedimientos de sus áreas, para así conseguir un servicio que contribuya al progreso de la misma.

### **Calidad**

La calidad está encaminada en lograr la eficiente prestación de servicios, garantizando la satisfacción del cliente; además propende por el compromiso en un proceso de mejoramiento continuo en los cinco roles fundamentales del ser humano, como persona, funcionario, miembro de un equipo de trabajo, miembro de una familia y ciudadano.

### **Principios de la gestión de la calidad**

Estos principios se prestan para su uso por parte de la alta dirección, como una estructura destinada a llevar a las organizaciones hacia la mejora de su funcionamiento.

- **Enfoque al cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben comprender las demandas actuales y futuras de estos, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en rebasar sus expectativas.

COOTRANSAR LTDA depende directamente de sus clientes y por lo tanto debe tratar de cubrir todas sus expectativas, requerimientos y necesidades, para de esta forma llegar a ser líder en el mercado de transporte de una manera eficiente y competitiva. Con el fin de atraer a nuevos clientes y mantener la satisfacción de los actuales, esto se lo logrará ofreciendo un servicio de transporte de calidad, con unidades modernas y cómodas, brindando un buen servicio en las unidades y con una excelente atención por parte de todo el personal que labora en la empresa.

- **Liderazgo**

Los líderes son los que establecen la unidad en cuanto a los fines y el rumbo de la organización. Es conveniente que éstos desarrollen y mantengan un entorno interno que permita que las personas puedan participar en forma plena en la consecución de los objetivos de la organización.

La autoridad máxima de la compañía brindará todo el apoyo que se requiera para que los resultados de estos procedimientos sean confiables y seguros.

El establecimiento de la estructura organizacional, visión, misión, y demás procedimientos administrativos se modificarán ajustándose a las necesidades de la compañía; de esta manera su ejecución será más factible.

La responsabilidad de la aplicación del sistema administrativo propuesto recae en la Gerencia General, contando siempre con el apoyo de los integrantes de cada unidad de la Cooperativa.

#### ▪ **Participación del personal**

Las personas que intervienen en todos los niveles de la organización constituyen la esencia de ésta y su plena participación es lo que permite que sus capacidades sean aprovechadas en beneficio de la organización.

Se requiere una plantilla motivada, comprometida e involucrada con la empresa.

Con el propósito de que el personal de la Cooperativa participe activa y positivamente en la consecución de los objetivos de la misma, se deberá promover a que cada uno de ellos identifique claramente todas sus responsabilidades, derechos, así como también sus niveles de acción.

#### ▪ **Enfoque de los procesos**

El resultado esperado se consigue de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan mediante procesos como:

- La definición sistemática de las actividades necesarias para obtener los resultados previstos.

El análisis y la medición de las capacidades propias de las actividades claves lo determinan:

- La evaluación de los riesgos, las consecuencias y las repercusiones de las actividades de los clientes, los suministradores y otras partes interesadas.
- La consolidación de la Cooperativa frente a los clientes internos y externos, así como su crecimiento con fundamentos teóricos, técnicos y prácticos.

- El análisis de cada una de las actividades de la empresa y el diseño de procedimientos administrativos y operativos adecuados que se ajusten a la misma.
- La fijación de responsabilidades y compromisos claros en cuanto a la gestión de las actividades claves necesarias para el crecimiento y buen funcionamiento de la Cooperativa.

#### ▪ **Gestión basada en los sistemas**

La identificación, comprensión y gestión a modo de sistema de los procesos interrelacionados contribuye a la eficiencia y eficacia de la organización a la hora de conseguir sus objetivos, la aplicación del principio de gestión basada en los sistemas supone entre otras cosas:

- Se procura la mejora continua del sistema por medio de su medición y evaluación
- Se consigue la comprensión de las interdependencias entre los procesos del sistema
- Un método estructurado que lleva a la integración y armonía de los procesos (Fred, 1988).

A través de los resultados y análisis de las encuestas realizadas a los usuarios que utilizan el servicio de transporte, se aprecia que las falencias de la empresa están entre las áreas de servicio al cliente, especialmente en las oficinas y en las unidades; por ende, se debe desarrollar un plan para atraer nuevos clientes, así como también para mantener la fidelidad de los antiguos usuarios.

#### ▪ **Mejora continua**

La mejora continua del funcionamiento global de la organización debería constituir un objetivo permanente de ésta. Los beneficios claves de esta actividad, entre otros, son los siguientes:

- Ventajas funcionales por medio de la mejora de las capacidades organizativas
- Un grado de flexibilidad que permita una rápida reacción ante nuevas oportunidades
- El uso de un método coherente en toda la organización para la mejora continua de su funcionamiento
- Para lograr una mejora continua en la Cooperativa se debe empezar por aumentar la autoestima y fortalecer la relación laboral entre los empleados de la Cooperativa
- Mantener la flota de vehículos lo más actual que sea posible, para brindar un servicio seguro y de calidad
- Capacitación a nivel gerencial, con lo que se garantice una reacción efectiva ante cambios en el entorno interno y externo; además de dirigir al personal a alcanzar los objetivos
- Ofrecer el servicio con puntualidad en el transporte de pasajeros, para lo cual se deben coordinar esfuerzos

▪ **Toma de decisiones basada en hechos**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información, el principio permite:

- La toma de decisiones con conocimiento de causa
- Una mayor capacidad a la hora de revisar, cuestionar o modificar tanto opiniones como decisiones
- La constatación con garantías de que la información y los datos son suficientes, exactos y fiables
- Se debe tener una programación adecuada de mantenimiento para los vehículos
- Buscar la mejor alternativa en cuanto a fuentes de financiamiento para cubrir los requerimientos de recursos para renovar los vehículos

- Tomando en cuenta que dentro de la empresa el talento humano es el más importante, se procurará su desarrollo personal a través de la capacitación continua, teniendo siempre presente que esto representa a la Cooperativa una inversión
- Realimentación efectiva entre todos los integrantes de la empresa para la solución oportuna de los problemas que se originen al interior de la misma. E impulsar la delegación de autoridad

▪ **Relaciones mutuas beneficiosas**

Una organización y sus suministradores mantienen interdependencias y una relación mutuamente beneficiosa que sirve para aumentar la capacidad de ambas partes a la hora de aportar un valor añadido. Por ello, se debe:

- Aumentar la autoestima y fortalecer la relación laboral entre los empleados de la Cooperativa.
- Desarrollar seminarios, cursos de motivación y capacitación para todo el personal en las diferentes áreas de la Cooperativa con una frecuencia de por lo menos cada seis meses.

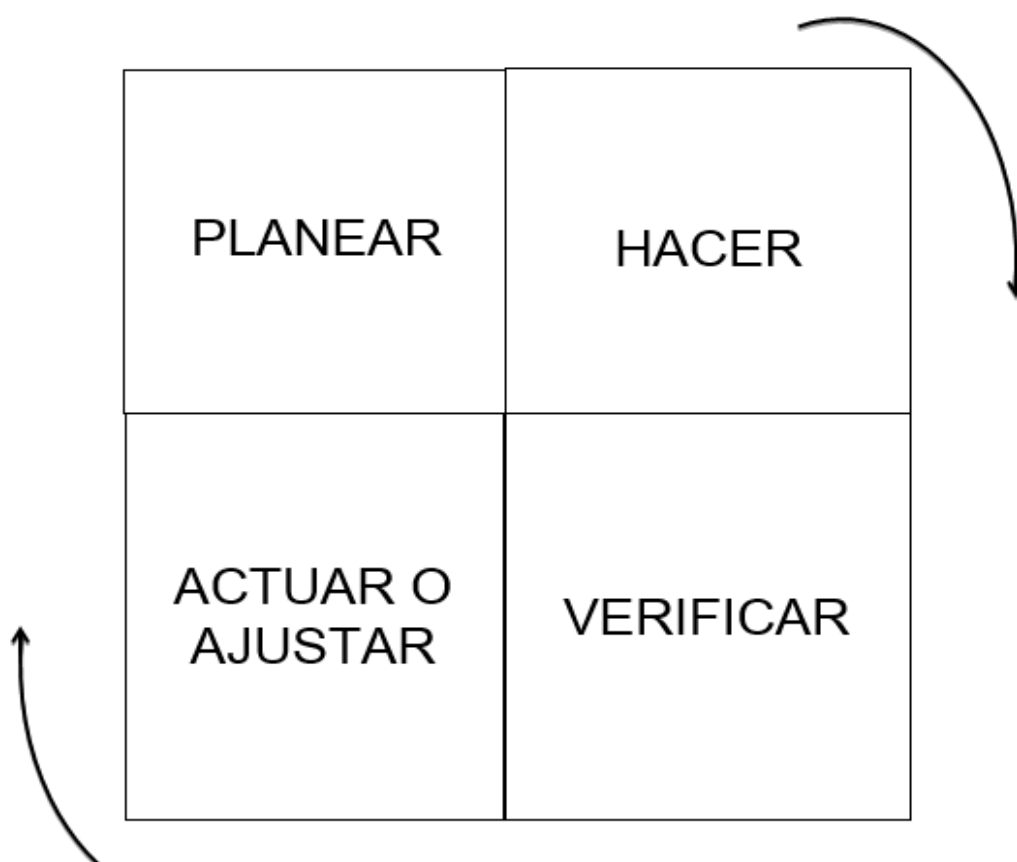
### **Ciclo Deming de la Calidad**

#### **Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA**

El Ciclo Deming de la Calidad está determinado en 4 estrategias fundamentales:

**PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR O AJUSTAR.**

**Figura 5: Ciclo Deming de la Calidad**



**Fuente:** Elaboración propia

### **Ciclo Deming<sup>1</sup> de la Calidad Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA.**

La Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA, para cumplir con su propósito de mejorar la gestión administrativa, debe mejorar el servicio y atención a los usuarios, mediante cursos impartidos por profesionales en el ramo, para todos los trabajadores y directivos de la Cooperativa, ya que si hay un cambio en la empresa los beneficiados serían todos, principalmente los usuarios.

<sup>1</sup> WILLIAM. Edward Deming. *Determina que una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). En realidad el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto. Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming.*

10. WALTON, Marry. *The Deming Management Method*. Penguin Group. 1986. pp. 94

Además, se debe implementar un seguro de mercadería, el mismo que cubrirá un porcentaje representativo en caso de pérdida de la mercancía; ampliar los horarios de los turnos, e incrementar nuevas rutas intermunicipales de mayor demanda, según lo estipulado en el estudio de mercado; renovar todo el parque automotor de la Cooperativa, con el fin de que el viaje sea más confortable y cómodo para los usuarios. De esta forma se daría un paso más adelante que la competencia y se cumpliría con las expectativas y necesidades de los clientes.

El plazo para lograr los objetivos planteados será el más corto posible; luego del mismo, se procederá a la verificación, para determinar si los objetivos se han cumplido o si necesitan ser cambiados por no cumplir con las necesidades de los usuarios y de la Cooperativa.

Luego de verificar si se ha cumplido con lo planeado, se procederá a analizar las falencias encontradas para corregirlas o eliminarlas; en caso de existir problemas o novedades se realizará una retroalimentación con los cambios propuestos para mejorar el servicio e imagen de la empresa.

**Figura 6: Macro Proceso Cooperativa Transportadora de Arauca**

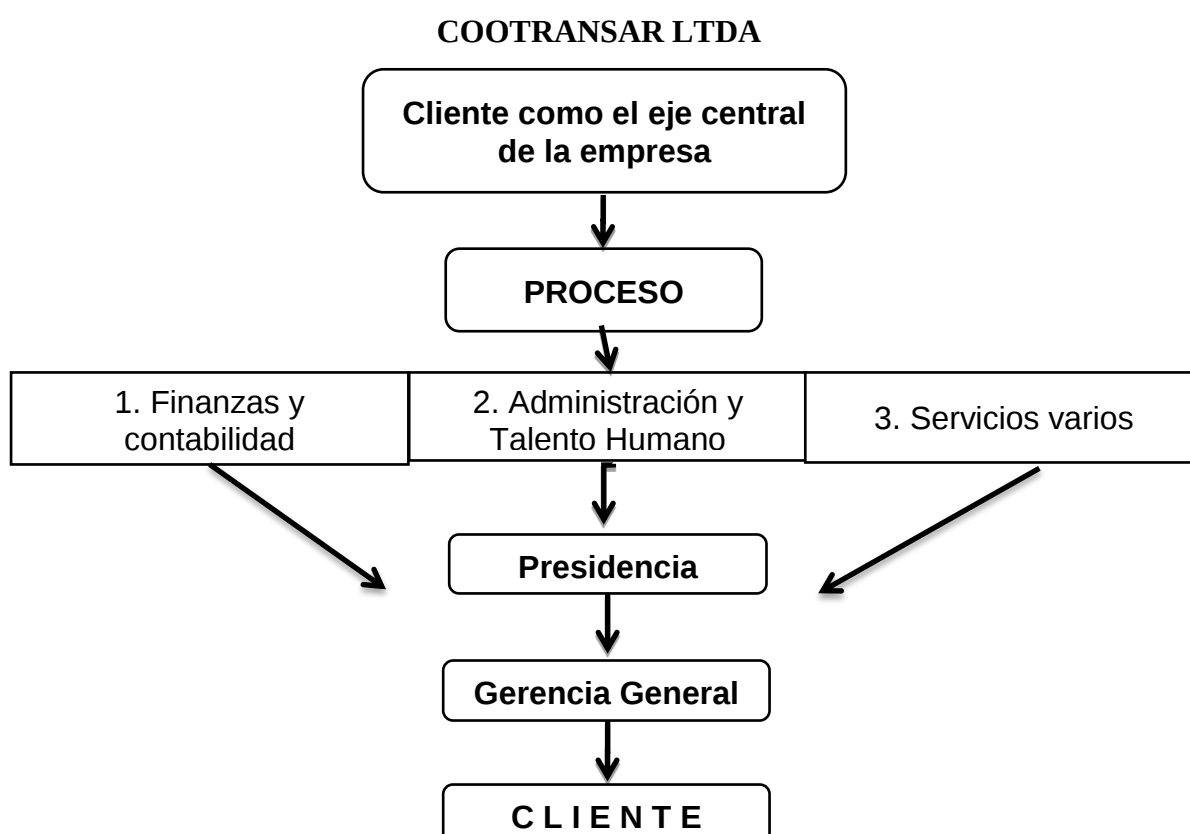
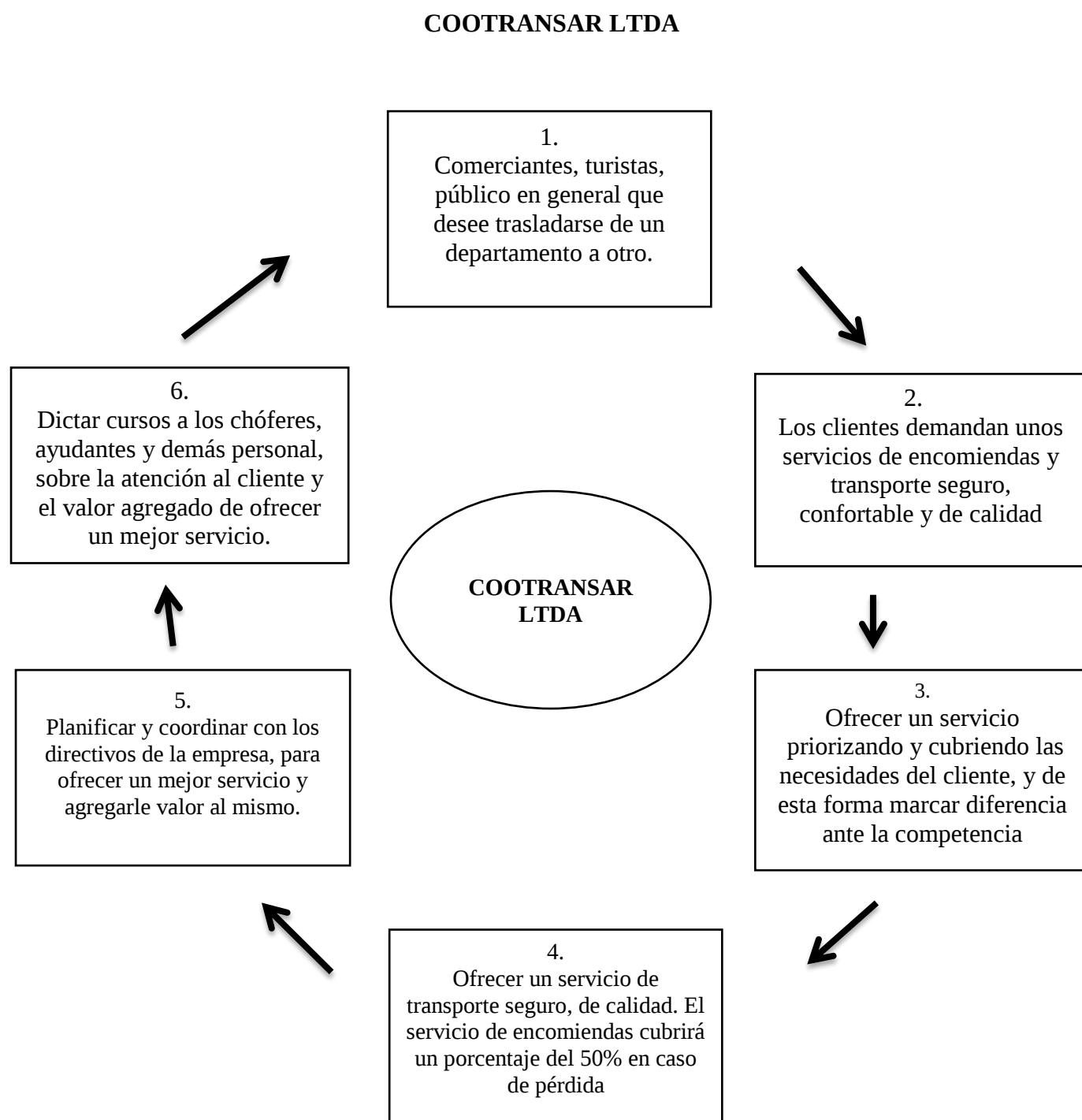


Tabla No. 4 **Macro Proceso Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR**  
**LTDA**

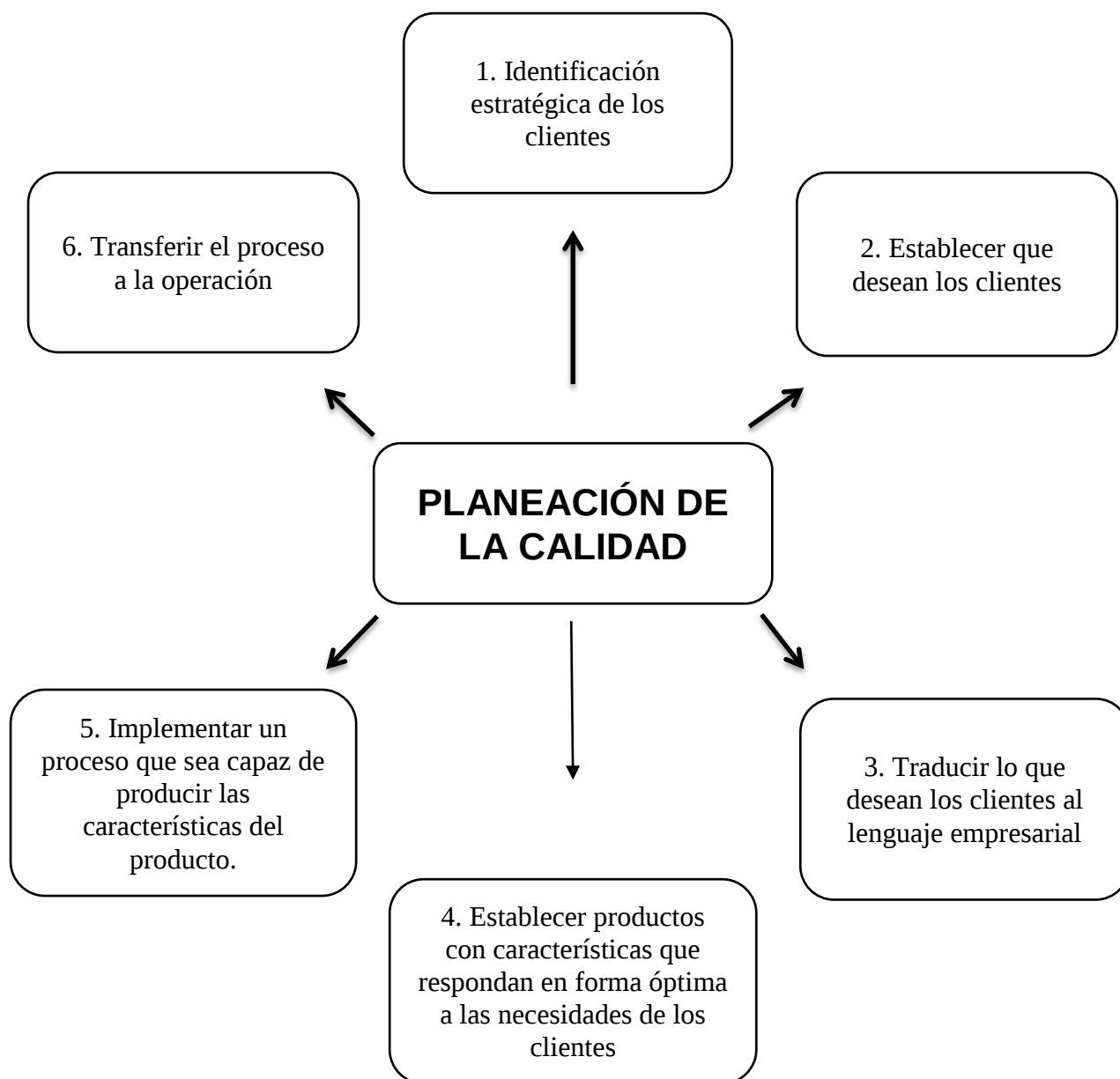
| PROCESO     | FINANZAS Y CONTABILIDAD                                                                                                                                                                                                                          | RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN                                                                                                                                                                                                                       | SERVICIOS VARIOS                                                                                                                                                                   |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINALIDAD   | <p>Cobro de cartera por préstamos</p> <p>Elaboración detallada de la contabilidad.</p> <p>Elaborar planes y programas.</p> <p>Diseño de nuevas rutas de los vehículos</p>                                                                        | <p>Capacitación al personal administrativo y operativo.</p> <p>Dar a conocer las normas sobre el reglamento de trabajo.</p> <p>El gerente como responsable de las actividades de la empresa.</p>                                                        | <p>Ofrecer calidad de servicio al usuario y/o cliente a través de su portafolio de servicios.</p>                                                                                  |
| ACTIVIDADES | <p>Elaboración de Proyectos que redunden en ingresos a la empresa.</p> <p>Cuota moderadora de los socios de la empresa para el fortalecimiento empresarial.</p> <p>Implementar una línea de préstamos a los socios y personal administrativo</p> | <p>Selección de personal calificado.</p> <p>Capacitación permanente al personal, sobre todo al misional.</p> <p>Implementar un sistema de control para el personal administrativo de la empresa, con el fin de evitar atrasos en el tiempo laboral.</p> | <p>Ofrecer unos servicios eficaces de encomienda, con tarifas competitivas en el mercado.</p> <p>Servicio de giros electrónicos para que el usuario se sienta cómodo y seguro.</p> |

**Figura 7: Planeación de la calidad de la Cooperativa Transportadora de Arauca**



**Figura 8: Pasos de la Planeación de la Calidad Cooperativa Transportadora de Arauca**

**COOTRANSAR LTDA (Juran, 1964)**



**Identificar quienes son los clientes**

El estudio va dirigido a COOTRANSAR LTDA, la cual brinda un servicio de transporte público. Los potenciales clientes de la empresa son las personas dedicadas al comercio, las empresas contratistas del complejo petrolero Caño Limón, que utilizan el transporte intermunicipal dentro y fuera del departamento de Arauca; los turistas y público en general.

**Determinar las necesidades de los clientes**

Los usuarios de COOTRANSAR LTDA demandan un servicio de calidad con unidades confortables y seguras, además que el servicio de encomiendas cuente con un seguro por pérdida de sus pertenencias.

En el estudio de mercado se hace referencia a que otra de las necesidades de los clientes es la ampliación de las rutas hacia otros municipios, especialmente a lo que se conoce como el Pie de monte llanero.

La atención al cliente por parte del personal administrativo también se deberá mejorar, pues se debe tener en cuenta que el cliente es la razón de ser de una empresa.

**Traducir las necesidades al lenguaje de la Cooperativa**

COOTRANSAR LTDA ofrecerá sus servicios priorizando y cubriendo las necesidades del cliente, como son el incremento, ampliación de rutas y turnos hacia los diversos municipios del departamento de Arauca; además un servicio de encomiendas que garantice el cubrimiento de un porcentaje considerable en caso de pérdida de la mercadería.

### **Ofrecer un servicio con características que respondan en forma óptima a las necesidades del cliente**

Para que COOTRANSAR LTDA responda en forma óptima a las necesidades de los clientes, ofrecerá un servicio de transporte de pasajeros seguro y de calidad, para lo cual debe garantizar que sus unidades tanto nuevas como antiguas cuenten con asientos confortables, en buen estado y limpios; de igual manera el servicio que se preste en las oficinas debe ser amable y continuo. El servicio de encomiendas que se ofrezca debe cubrir un porcentaje del 50% en caso de pérdida de la mercancía.

### **Desarrollar un macro proceso que sea capaz de producir las características del producto**

La Cooperativa deberá empezar por planificar y coordinar con los directivos, personal administrativo, socios y personal operativo de la empresa, el ofrecimiento de un mejor servicio con un valor agregado, para de esta forma seguir creciendo en el mercado y superar a la competencia.

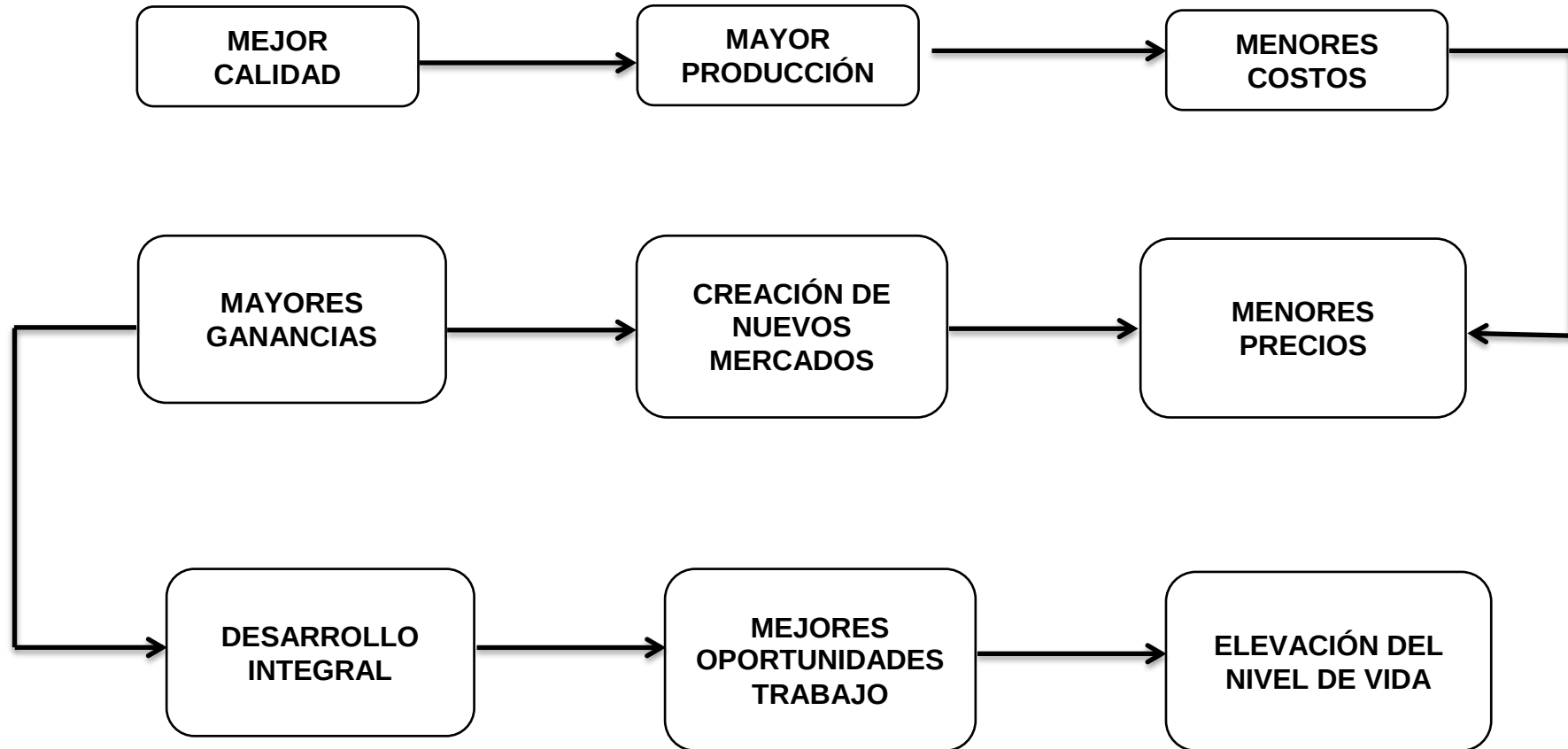
### **Transferir el proceso a la operación**

Para que la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, cumpla con los propósitos y objetivos propuestos, se le recomienda dictarles cursos a los conductores, ayudantes de las unidades y al resto del personal sobre el buen trato y atención al cliente. La intención es concientizar a estos sobre el valor que genera el ofrecer un servicio de calidad.

De igual manera deberá renovar todo el parque automotor, con el objetivo de que los clientes prefieran transportarse en ellos y no en los de la competencia. Unidades confortables y limpias son atractivas puesto que los viajes son largos y el usuario, generalmente, busca comodidad y confort al momento de viajar.

Concomitante con lo anterior, se debe establecer que todo el proceso planteado desde el paso uno, va a ser transferido y ejecutado en la empresa, contando para tal efecto con el aval de la Gerencia.

**Figura 9: Cadena de la Calidad (Deming) Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA**



## **Cadena de la calidad de la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA**

Cuando la empresa imponga el cambio hacia la calidad, es importante que se haga énfasis en la satisfacción del cliente, ya que la insatisfacción de los mismos conlleva a la pérdida de ventas, lo que afecta también a los empleados de la empresa y a quienes proporcionan el capital.

Al ofrecer COOTRANSAR LTDA un servicio de calidad en todas sus áreas ya sea atención al cliente, encomiendas y en la parte operativa, los usuarios se sentirán más seguros y confiados de preferir a la empresa, antes que a su competencia.

Para lograr un servicio de calidad se deberá ofrecer un servicio personalizado y excelente, de esta forma la demanda de pasajeros aumentará, y la empresa seguirá su camino hacia el crecimiento y desarrollo, tratando cada día de superar y ser mejor que la competencia.

Con el crecimiento y desarrollo de la empresa, también se contribuirá al progreso de la región, ya que se estarían generando fuentes de trabajo y mejorando la calidad de vida de los actuales trabajadores de la Cooperativa.

Además, la importancia de una administración de calidad, se encuentra en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., conquie ese organismo cuenta.

La relación entre los servicios de calidad y el manejo programado de la comunicación llevará al mejoramiento del servicio, diferenciación del producto y fortalecimiento de la imagen corporativa.

Un manejo para la innovación de los servicios constituye un mejoramiento continuo de acuerdo a las necesidades del cliente, los avances tecnológicos y las reacciones del mismo, son los que producirán beneficio constante que recibirá (valor agregado) y facilitará el mejoramiento de la calidad de servicio.

### **Mejor calidad**

La calidad que ofrecerá COOTRANSAR LTDA determinará la demanda: más calidad se traducirá en más usuarios. Como la competencia va en aumento, la diversidad de servicios atraerá al cliente. En igualdad de condiciones, la empresa que gane mercado será la que ofrezca un mejor servicio, un excelente conocimiento del producto cambiará la actitud del cliente de acuerdo a la calidad de servicio. El nivel de excelencia de un servicio está dado cuando se logra satisfacer las demandas de un grupo seleccionado. Es necesario que se mantenga el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

### **Mayor producción**

La cooperativa COOTRANSAR LTDA debe cumplir con el propósito de mejorar el servicio y la atención al cliente, ofreciendo un servicio de calidad encaminado a producir y entregar bienes y servicios de conformidad con las necesidades de los usuarios, de esta manera la administración de la organización estará orientada a asegurar la satisfacción de los clientes externos e internos mediante la participación activa y el continuo desarrollo de todo el personal, bajo el liderazgo gerencial, para el mejoramiento permanente del ambiente de trabajo y de los productos, servicios y procesos operativos.

**Menores costos**

Si la cooperativa COOTRANSAR LTDA mejora el servicio y la atención al cliente, sus costos operativos van a disminuir ya que ahorraría dinero en publicidad, en proveedores, en estrategias para combatir a la competencia y en tecnología.

Frente a una competencia globalizada, debe buscarse una disminución de los costos de producción.

**Mayores Ganancias**

Mediante un mejoramiento del servicio, COOTRANSAR LTDA va a seguir creciendo, su rentabilidad va a aumentar y con ello va a obtener un mejor posicionamiento en el mercado, además su imagen corporativa mejorará y desde luego obtendrá mayores ganancias.

**Creación de nuevos mercados**

De las encuestas se extrae que es imprescindible la creación de nuevas rutas y la ampliación de turnos. Por ejemplo, entre las rutas que se deberían implementar están, hacia Cubará, Puerto Rondón y Cravo Norte. A su vez, los turnos deberían ser en frecuencias más seguidas y la puntualidad de partida y llegada de los vehículos debe ser total.

**Precios más asequibles**

Los precios con los que se rige la cooperativa están fijados por el Ministerio de Transporte, por lo que no se podría cobrar un precio diferente al ya impuesto.

### **Desarrollo Integral**

Si la cooperativa COOTRANSAR LTDA ofrece un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, va a cumplir con una estrategia de servicio que se apoya en el principio elemental de que cuando los clientes se sienten apreciados no sólo estarán más satisfechos, sino que llevarán más clientes a la empresa y con mayor frecuencia, además de que se convertirán en una fuente gratuita de publicidad de boca en boca.

### **Mejores Oportunidades de Trabajo**

Al obtener la Cooperativa una mayor rentabilidad, y con el mejoramiento de su imagen corporativa en el mercado, tendrá la oportunidad de ofrecer más fuentes de trabajo y con ello contribuir al crecimiento y desarrollo del municipio, el departamento y el país.

### **Elevación del Nivel de Vida**

Con la apertura de nuevos mercados la calidad de servicio deberá crecer. Las empresas deberán ser más competitivas, y habrán de adoptar criterios de calidad acordes al desarrollo de sus mercados. Igualmente, las organizaciones empresariales deberán estar atentas a lo que acaece en otros lugares o mercados, para de esta manera elevar el nivel de vida de los clientes ofreciendo siempre un excelente servicio haciéndoles sentir que son la parte más importante de la empresa, su razón de ser.

### **El Benchmarking**

El Benchmarking es un esquema estratégico cuya particularidad consiste en establecer un análisis de que está pasando al interior de la Cooperativa en relación a otras del mismo

sector económico para, con esos insumos, tratar de hacer frente al mercado local, regional y nacional.

En otros términos, Benchmarking es aprender cómo otros hacen sus procesos, adaptarlos en su propia organización e ir tomando acciones que igualen o excedan al mejor.

Este trabajo, realizado con aplicación del Benchmarking, se fundamenta en hacer la investigación de manera puntual al segmento del mercado del sector transporte de pasajeros. Se analizan dos aspectos fundamentales, mejorar la calidad tanto del servicio como al interior de la organización; para lograrlo, se deberán implementar las siguientes etapas.

### **Primera Etapa**

#### **▪ Determinar a qué se le va hacer Benchmarking**

Hay que entender lo que buscan los clientes de la cooperativa COOTRANSAR LTDA. Por lo tanto, ha de aplicar Benchmarking a las diferentes áreas, como son las encomiendas y servicio al cliente, tanto en oficinas como en las unidades motorizadas.

### **Segunda etapa**

#### **Formar un equipo de Benchmarking**

##### **▪ Un gerente de proyecto**

El gerente de COOTRANSAR LTDA será el responsable del proyecto de implementación del Benchmarking.

##### **▪ El cliente como patrocinador del Benchmarking**

En este caso, cliente (comerciante, turista y demás) será toda persona que utilice el servicio.

- **Facilitador**

Para obtener mejores resultados, una buena opción será contar con el respaldo de una persona especializada en temas del buen servicio al cliente. Esa persona se encargará de dictar charlas sobre temas de interés, en las cuales deberán participar los socios, conductores, ayudantes y el personal operativo encargado de la atención directa a los clientes.

- **Analistas y recopiladores de datos**

Llevar a cabo, de manera periódica, encuestas a los clientes para saber qué tan satisfechos están con el servicio que actualmente ofrece la cooperativa, es una buena alternativa para determinar cómo marcha el proceso de modernización de la empresa. Las encuestas servirán de insumos para establecer en qué se debe mejorar y que técnicas se deben aplicar para corregir los problemas hallados.

Los resultados de los datos obtenidos serán enviados al Gerente para que, junto con los demás directivos, tomen las medidas correctivas para mejorar el servicio y la atención al cliente

- **Apoyo al proyecto o proceso**

Para formar un equipo de Benchmarking se ha de contar con la colaboración del personal que trabaja en el área de ventas, el área de encomiendas, una persona especializada en el tema de servicio al cliente y los directivos de la empresa.

### ▪ **Capacitación**

La capacitación ha de implementarse incluso a nivel gerencial, para con ello garantizar una reacción efectiva ante los cambios en el entorno interno y externo, además de orientar al personal a alcanzar los objetivos propuestos.

La capacitación, aunada a los incentivos económicos, logrará que los trabajadores de la empresa se sientan actores relevantes de los éxitos de la institución.

### ▪ **Asesoría jurídica**

El marco jurídico general en el que se encuadra la cooperativa COOTRANSAR LTDA está dado por los estatutos y el marco regulatorio de las leyes de tránsito.

### ▪ **Servicios para la información**

La organización deberá llevar un archivo, que ha de contar con toda la información concerniente a la cooperativa, desde la fecha de su creación hasta la actualidad. Esta información deberá estar al alcance de las personas interesadas en conocer un poco más de la organización, siempre y cuando medie previa autorización de las directivas de la empresa.

### ▪ **Apoyo administrativo**

Para llevar a cabo las funciones administrativas de la cooperativa deberá haber personas que:

- Atiendan de manera personal y vía telefónica al público
- Llevan la correspondencia al día
- Certifiquen con su firma los documento que expida la empresa
- Conserve de manera el archivo

- Desempeñen otros deberes, siempre y cuando con ello no se viole el acta de constitución de la empresa
- Lleven las tarjetas de los accionistas
- Redacten y emitan las comunicaciones que salen de la empresa, y lleven su control respectivo.

### **Tercera etapa**

#### **Identificar los socios del Benchmarking**

Por una necesidad inminente de negociación en procura de poder acceder a las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, los socios directos del Benchmarking son justamente los dueños de la Cooperativa.

### **Cuarta Etapa**

#### **Recopilar y analizar la información**

Los métodos de recopilación de información que se implementarán en la Cooperativa, son:

- Entrevistas personales
- Entrevistas telefónicas
- Visitas de campo
- Encuestas
- Publicaciones
- Investigación de archivos

Los métodos para recopilar información de forma directa serán las encuestas a los clientes, al personal que labora en la empresa y a los directivos. Para realizar las encuestas

y las entrevistas personales se contará con el apoyo de todo el personal administrativo y el personal que labora en las unidades.

## **Quinta Etapa**

### **Actuar (Plan de Acción)**

- Producir un informe de resumen de Benchmarking
- Presentar soluciones a los clientes del Benchmarking
- Buscar oportunidades para mejorar el producto o los servicios, para aprender a llevar a su organización nuevos conceptos e ideas
- Estimular esfuerzos para reiniciar el ciclo
- Estimular nuevos proyectos para Benchmarking
- Los analistas presentarán un informe sobre las falencias que hayan encontrado en el área de encomiendas y ventas, que es la parte que se enfoca al servicio al cliente. Además, los analistas presentarán un informe sobre el nivel de satisfacción por parte de los clientes de acuerdo al servicio que ofrece la cooperativa.
- Por otra parte, se adicionarán soluciones que pueden ser aplicadas para mejorar el servicio al cliente y a sus pertenencias
- En cuanto a los directivos de la empresa se recomendará buscar mejores alternativas para atraer a los clientes y mejorar el servicio ya que es la clave para mantenerse un paso más allá de la competencia.
- En el cambio tiene que participar todo el personal que labora en COOTRANSAR LTDA, ya sea personal administrativo, socios, conductores, ayudantes y demás.

## Benchmarking

### Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA

La aplicación del Benchmarking está orientada a efectuar en COOTRANSAR LTDA una mejora en varios aspectos que la competencia, en este caso, COOTRANSARAUCANA, tiene como fortalezas.

**Tabla No. 5.** Benchmarking de COOTRANSAR LTDA

| COOTRANSARAUCANA:<br>ASPECTOS QUE LA FAVORECEN                                                                                        | COOTRANSAR LTDA:<br>ASPECTOS POR MEJORAR                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Renovación constante del parque automotor.                                                                                            | El parque automotor debe ser renovado con unidades que tengan carrocerías extranjeras                                                                                                                      |
| Mejores turnos y rutas que ayudan al crecimiento de la empresa                                                                        | La cooperativa debe ampliar sus rutas hacia el oriente (Norte de Santander) y mejorar los turnos y el servicio de los mismos.                                                                              |
| Mejoramiento de las estrategias de atención y servicio al cliente                                                                     | Mediante seminarios del servicio al cliente, se debe implementar una política dirigida al cliente-usuario (la persona más importante para la empresa).                                                     |
| Seguro en las encomiendas, el mismo que cubre un 50 % de la pérdida de la mercadería                                                  | Ofrecer a los pasajeros un seguro contra la pérdida de su mercancía, el mismo que deberá cubrir un porcentaje del 50%, mientras que el otro 50% será asumido por el usuario.                               |
| Acertadas estrategias de marketing que se utilizan para dar a conocer a la organización mediante publicidad volante, revistas, radio. | Aplicar mejores estrategias de publicidad para dar a conocer las nuevas unidades que se están adquiriendo. Promocionar las nuevas rutas y turnos, al igual que la nueva imagen de la empresa.              |
| Acertadas estrategias en la implementación de nuevas tecnologías.                                                                     | Se debe capacitar y entrenar al personal en las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Acciones que permitirán dar una atención oportuna a clientes actuales y potenciales.                  |
| Acertadas campañas publicitarias en los servicios que presta.                                                                         | Se deben realizar campañas que permitan que la Cooperativa sea más reconocida a nivel regional y nacional. Con esto se logrará captar clientes nuevos y dar a conocer los servicios que la empresa ofrece. |

**Fuente.** Elaboración propia

## 6.2 Implementación de la propuesta

**Tabla No. 6. Plan de acción de COOTRANSAR LTDA**

| <b>COOPERATIVA TRANSPORTADORA DE ARAUCA COOTRANSAR LTDA</b>                                                        |                                 |                                                                                                               |                                |                                                  |                                                                                   |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. AREA DE ALTA GERENCIA: GERENTE LIDER EN ESTRATEGIAS DE CONTRATACION Y ALIANZAS CON SOCIOS O ACCIONISTAS.</b> |                                 |                                                                                                               |                                |                                                  |                                                                                   |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>QUÉ ESTRATEGIAS</b>                                                                                             | <b>POR QUÉ OBJETIVO</b>         | <b>QUIÉN</b>                                                                                                  | <b>DÓNDE</b>                   | <b>CUÁNDO</b>                                    | <b>RECURSO</b>                                                                    | <b>META</b>                            | <b>CÓMO SE VA IMPLEMENTAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Renovación del parque automotor con unidades que tengan carrocerías actualizadas o extranjeras                     | Mejorar la calidad del servicio | La Asamblea General y la Gerencia.<br><br>Obtener autorización y aprobación de la Asamblea general de socios. | Al interior de la Cooperativa. | Desde el momento en que la Cooperativa autorice. | Cofinanciación, créditos o inyección de capital por parte de socios o accionistas | En 10 años renovar el parque automotor | Mediante fuentes de cofinanciamiento para cubrir los requerimientos de recursos, nuevos activos y renovación de los vehículos.<br><br>Adquisición de buses o busetas con mayor capacidad de pasajeros. Vehículos competitivos al momento de licitar con otras empresas trasportadoras.<br><br>Los vehículos deberán estar al día cumpliendo con las normas de tránsito y transporte con sus respectivas inspecciones de seguridad. |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                 |                                    |                                |                                                  |                                                                                          |                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizar contratación con empresas del sector y Multinacionales | Aumentar los ingresos de la empresa, para hacer nuevas inversiones. Crecer y extenderse en el mercado para llegar a posicionarse como una empresa líder en transporte a futuro. | La Asamblea General y la Gerencia. | Al interior de la Cooperativa. | Desde el momento en que la Cooperativa autorice. | Capital de inversión recaudado por ingresos por la contratación con empresas del sector. | En 3 años se espera poder licitar con otras empresas transportadoras | <p>Establecer acuerdos de contratación con personas dedicadas al comercio, las empresas contratistas del complejo petrolero Caño Limón, Caricare y otros campos petroleros. También con personas que utilizan el transporte intermunicipal dentro y fuera del departamento, los turistas y público en general.</p> <p>Nuevas instalaciones y equipos tecnológicos para llevar facturación y compra de tiquetes.</p> <p>Realizar contratos con empresas multinacionales para adquisición de productos y con proveedores mayoritarios para establecer compromisos al momento de responder a las exigencias del cliente o contratista. Para esto se requiere proveedores comprometidos y con activos modernos.</p> <p>Gestión con empresas locales compañías petroleras, colegios, instituciones, entidades gubernamentales y otras.</p> |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                      |                                                                                                          |                                                                                                       |                                |                                                  |                                                          |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inyección de capital por parte de socios y/o accionistas                             | Inyección de capital para ser una empresa competitiva y de esta manera poder licitar y lograr contratos. | La Asamblea General y la Gerencia.                                                                    | Al interior de la Cooperativa. | Desde el momento en que la Cooperativa autorice. | Inyección de capital por parte de socios y/o accionistas | En 2 años se espera tener inyección de este capital.                                                                               | <p>Inversión de capital por parte de accionistas para reducir el gran impacto de endeudamiento con créditos bancarios y pagos de intereses.</p> <p>Inversión en tecnología, personal técnico para mantener la comercialización y distribución a través de alianzas entre los accionistas para expandir sus operaciones. Contemplando todos los gastos adicionales asociado a la amortización de activos adquiridos por parte de los socios.</p> <p>Integración de socios con experiencia nacional, que conozcan del tema. Que proyecten y visualice la empresa en unos años futuros, con espíritu de emprendimiento y expertos en negocios.</p> |
| Ampliación del servicio cubriendo nuevas rutas, líneas y ofreciendo otros servicios. | Brindar un excelente servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.                            | Asamblea General, la Gerencia y los conductores. Obtener reconocimiento mediante acto administrativo. | Dentro de la entidad.          | Tiempo continuo.                                 | Personal                                                 | En 2 años tener la autorización por parte de la Secretaria de Transporte y/o Ministerio de Transporte para ampliar rutas y turnos. | <p>Contemplar nuevos estudios de mercado, ampliación de nuevas rutas a otros municipios y evaluar estos proyectos a mediano y largo plazo.</p> <p>Mejorar las líneas de atención al cliente, rutas, solicitud de pasajes, horarios de salidas y asignación de turnos programados y sistematizados para los conductores con anticipación.</p> <p>Ofrecimiento de un mejor servicio con un valor agregado, para crecer en el mercado y superar a la competencia.</p> <p>Implementación de un seguro de mercadería, el mismo que cubriría un</p>                                                                                                   |

|                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                           |                                       |                                                         |                                                                                                                          |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                           |                                       |                                                         |                                                                                                                          |                                                                   | <p>porcentaje representativo en caso de pérdida de la mercancía; ampliar los horarios de los turnos, renovación de vehículos en horarios nocturnos con el incremento de nuevas rutas intermunicipales de mayor demanda.</p> <p>Esto con el objetivo de dar un paso más adelante de la competencia y cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Estructurar proyectos a largo plazo para posicionar la empresa en el mercado, realizando estudios financieros y proyecciones futuras.</p> | <p>Evaluar inversiones y proyecciones futuras de la empresa de acuerdo a la demanda del mercado</p> | <p>La Asamblea General y la Gerencia.</p> | <p>Al interior de la Cooperativa.</p> | <p>Desde el momento en que la Cooperativa autorice.</p> | <p>Evaluación de Cofinanciación, créditos o inversión de capital por asociación, accionistas o alianzas estratégicas</p> | <p>Proyecciones a 5 años para recuperar el capital invertido.</p> | <p>Elaboración de Proyectos significativos que repercutan en ingresos a la empresa, donde se hagan proyecciones a 5 años, se estimen las ventas, inversiones, gastos, utilidades y tiempo de recuperación de la inversión o endeudamiento.</p> <p>Evaluación de cuotas moderadoras de los socios de la empresa para el fortalecimiento empresarial y crecimiento de la misma.</p> <p>Mayor agresividad y estrategias en proyectos por parte de la gerencia para contrarrestar la competencia.</p> <p>Evaluación por parte de la gerencia para hacer nuevos créditos y hacer proyecciones que financien estos pagos a largo plazo.</p> <p>Montaje de proyectos organizados y planes de acción a ejecutar.</p> |

|                                                                                                       |                                                                                                   |                                    |                                |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Instalaciones adecuadas en los diferentes municipios para la espera de pasajeros y venta de tiquetes. | Atraer nuevos clientes y generar confianza y prestar un servicio óptimo de calidad y conformidad. | La Asamblea General y la Gerencia. | Al interior de la Cooperativa. | A medida que se extienda la empresa y cree nuevas líneas y rutas en los municipios o cierre contratos con empresas privadas. | Ingresos y utilidades por demanda y credibilidad de los clientes por el buen servicio, transporte seguro y cumpliendo los tiempos establecidos de recorrido a lugares de origen. | En 2 años tener la autorización por parte de la Secretaria de Transporte y/o Ministerio de Transporte para ampliar rutas y turnos. | La organización depende de sus clientes, por lo tanto, la alta gerencia debe comprender las demandas actuales y futuras de estos, satisfacer sus requerimientos y esforzarse en rebasar sus expectativas y alcanzar sus metas, por esto debe mejorar sus instalaciones, equipos y herramientas en los diferentes municipios donde opera. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. DEPARTAMENTO OPERATIVO Y DE COMERCIALIZACION: PERSONAL DE MARKETING, ATENCION AL CLIENTE Y CONDUCTORES.

| QUÉ ESTRATEGIAS                                    | POR QUÉ OBJETIVO                                                                                                                 | QUIÉN                                                             | DÓNDE              | CUÁNDO         | RECURSO   | META                                                                   | CÓMO SE VA IMPLEMENTAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-----------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacitación a todo el personal de la Cooperativa. | El cliente usuario es el eje y razón de la empresa.<br><br>Capacitar a todo el personal de la empresa para que todos contribuyan | El Gerente, personal administrativo, operativo y demás asociados. | En la Cooperativa. | En tres meses. | Personal. | Capacitar a todo el personal de la Cooperativa en un término de 1 año. | Capacitar a empleados, personal administrativo y conductores sobre el buen trato y servicio al cliente para ofrecer un servicio de calidad.<br><br>Para cumplir con este objetivo se tendrán en cuenta Seminarios y talleres participativos.<br><br>Concientización a los conductores y empleados, sobre los objetivos que quiere lograr la empresa a futuro, capacitación en la implementación de estrategias de |

|                                                                                              |                                                                                                                                                |              |                                                           |            |                                                   |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | al posicionamiento de la empresa en el mercado.                                                                                                |              |                                                           |            |                                                   |                           | <p>promoción, venta de pasajes y atención al cliente.</p> <p>Transformación de las actitudes del personal; acciones que deben involucrar a la gerencia, el personal administrativo, los conductores y sus auxiliares.</p> <p>Capacitaciones sobre Sanciones e implicaciones en la empresa por imprudencias de conductores que generan problemas jurídicos o legales, desprestigio a la imagen de la empresa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Implementar una campaña de publicidad, contando con personal calificado y precios definidos. | Dar a conocer las nuevas unidades que se están adquiriendo. Promocionar las nuevas rutas y turnos, al igual que la nueva imagen de la empresa. | La Gerencia. | Medios de comunicación, locales, regionales y nacionales. | En un año. | Se comprometerá n recursos humanos y financieros. | En un término de 6 meses. | <p>Mediante una estratégica publicitaria en los diferentes medios de comunicación se dará a conocer los servicios y rutas que ofrece la empresa.</p> <p>Selección de personal calificado para cada uno de los cargos, ya que ellos proyectaran la imagen y credibilidad de la empresa al cliente.</p> <p>Estandarizar los costos de transporte, encomiendas y mercancías al lugar de destino y darlos a conocer a los clientes.</p> <p>El máximo objetivo de la empresa es proporcionar el mejor servicio al cliente, a un costo más bajo, competitivo y sin llegar a incurrir en pérdidas. Por eso es importante utilizar los diferentes canales de comunicación.</p> |

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                               |                                     |                    |            |                                      |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                               |                                     |                    |            |                                      |                                                                             | Implementación de acertadas estrategias de marketing para dar a conocer la organización mediante publicidad en volantes, revistas, radio, catálogos, Facebook, WhatsApp y páginas en internet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Capacitar y entrenar al personal en las nuevas tecnologías de la información y comunicación que permitan dar una atención oportuna a clientes actuales y potenciales. | Lograr que la Cooperativa dentro de su cultura organizacion al adopte de manera permanente la tecnológica como herramienta del conocimiento . | Todo el personal de la Cooperativa. | En la Cooperativa. | En un año. | Humanos, financieros y tecnológicos. | En un lapso de 1 año todas las personas que hagan parte de la organización. | <p>Capacitación, entrenamiento y aplicación de nuevas tecnológicas de información a todo el personal de la empresa.</p> <p>Manejo de reportes e informes a los socios y gerencia por parte de los trabajadores. Estos deberán elaborarse de forma sistematizada de manera oportuna haciendo balances y entrega de resultados de ventas diarios, utilizando plataformas de cómputo con información en red.</p> <p>Los tiquetes se deben dar de forma impresa y ser cargados en el sistema o plataforma para llevar un registro y seguimiento de las ventas en tiempo real, con estadísticas y tablas de rendimiento.</p> <p>Corregir las falencias de la empresa en las áreas de servicio al cliente, especialmente en las oficinas y en las unidades; por ende, se debe desarrollar un plan para atraer nuevos clientes, así como también para mantener la fidelidad de los antiguos usuarios y optimizar esta atención de forma rápida y efectiva.</p> |

|                                                               |                                                                                                                                                       |                                    |                                |                                                                                 |                                                   |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reorganización de la estructura organizacional de la empresa. | Posicionar la empresa en el mercado, manteniendo un crecimiento constante, logrando la cobertura de nuevos clientes y lugares del territorio nacional | La Asamblea General y la Gerencia. | Al interior de la Cooperativa. | Desde el momento en que la Cooperativa autorice estos ajustes organizacionales. | Se comprometerá a recursos humanos y financieros. | En un lapso de 1 año todas las personas que hagan parte de la organización. | <p>Replantear la estructura organizacional, funcional, operativa, administrativa de la empresa. Con el propósito de que sea más eficaz, capaz de hacerle frente a los retos de la globalización, demanda de clientes, exigencia de la competencia y contratistas. La cual este bien definida y con rendición de cuentas a la alta gerencia para que pueda tomar decisiones a tiempo.</p> <p>Que la empresa comience a ajustar su misión y visión con la realidad de la misma y de acuerdo a sus objetivos y metas planeadas.</p> <p>Para llegar a cumplirla esta misión y visión, deberá modificarla ajustándola a las nuevas necesidades de la empresa para obtener resultados significativos después de implementar el plan de acción.</p> <p>Participación activa y positiva de todo el personal de la empresa en la consecución de los objetivos de la misma, en miras de que cada trabajador identifique claramente sus responsabilidades, compromisos, derechos, y sus niveles de acción, claves para el crecimiento y buen funcionamiento de la misma</p> |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>3. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION: FINANCIERA, CONTABILIDAD, ACCIONISTAS E INVERSIONES, COMPRA DE ACTIVOS, RECUPERACION DE CARTERA Y CREDITOS.</b> |                                                                                                                    |                                    |                                |                                                  |                                                                                                                |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>QUÉ ESTRATEGIAS</b>                                                                                                                                | <b>POR QUÉ OBJETIVO</b>                                                                                            | <b>QUIÉN</b>                       | <b>DÓNDE</b>                   | <b>CUÁNDO</b>                                    | <b>RECURSO</b>                                                                                                 | <b>META</b>                                                                               | <b>CÓMO SE VA IMPLEMENTAR</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Manejo adecuado de las finanzas y contabilidad de la empresa.                                                                                         | Llevar una contabilidad y balances con exactitud para hacer planes a futuro de inversión y extensión de la empresa | La Asamblea General y la Gerencia. | Al interior de la Cooperativa. | Tiempo continuo.                                 | Capital adquirido por ingresos y utilidades de la empresa                                                      | En 1 año tener la información financiera en tiempo real, balance de socios y accionistas. | El manejo de la Contabilidad y finanzas recaudada en cada uno de los puntos, se deberá llevar con una mejor organización de cartera de forma sistematizada y utilizando la tecnología actual con plataformas en línea o en red. Realizando los cálculos de los ingresos y existencias de activos en tiempo real.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hacer Inversiones futuras requeridas para competir en el mercado global                                                                               | Ser una empresa competitiva cumpliendo con todos los estándares para el transporte de personal.                    | La Asamblea General y la Gerencia. | Al interior de la Cooperativa. | Desde el momento en que la Cooperativa autorice. | Inversión de capital para cumplir con las exigencias de la empresa contratista y poder competir en el mercado. | En 2 años proyectarse para hacer las respectivas inversiones                              | <p>Inversión de oficinas modernas en donde se encuentren nuevas rutas en pequeños municipios, con el fin de hacerla sobresalir y generar un reconocimiento y prestigio en sus clientes.</p> <p>Mejorar la atención al cliente, evitar largos tiempos de espera para salir la ruta. Tener vehículos alternos en caso de realizar trasbordos y de esta forma garantizar la llegada del pasajero al lugar de destino.</p> <p>Mantener todos los estándares de calidad, teniendo presente que la satisfacción del cliente es la prioridad.</p> <p>Mejorar la calidad del servicio comprando vehículos competitivos, cómodos, seguros, con su respectivo mantenimiento.</p> |

|                                                                  |                          |                                     |                                |                  |                                                                        |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  |                          |                                     |                                |                  |                                                                        |                                                                                                                                          | <p>Conductores comprometidos con la revisión y mantenimiento de los vehículos, garantizando un excelente viaje.</p> <p>Invertir en maquinaria, repuestos y elementos de carretera, equipos y elementos necesarios para generar un grado de flexibilidad que permita una rápida reacción ante nuevas oportunidades de mercado o grandes contratos de acuerdo a las otras empresas de la competencia.</p>                                                                                                                                                                                                  |
| Mantenimiento e inspecciones diarias a los activos de la empresa | Satisfacción del cliente | Todo el personal de la Cooperativa. | Al interior de la Cooperativa. | Tiempo continuo. | Inversión de capital para mantenimiento, arreglo y compra de vehículos | <p>En 10 años renovar el parque automotor y sacar de circulación vehículos que no estén operativos y generen riesgo a los pasajeros.</p> | <p>Elaborar una programación adecuada de mantenimiento e inspección para los vehículos con el ánimo de prevenir inconformidades de los pasajeros.</p> <p>Arreglar vehículos que se encuentran en mal estado, sacar de circulación otros insuficientes para competir con la demanda de clientes y que generen un peligro al transitar.</p> <p>Para posesionarse como una empresa líder en transporte se mantendrá la flota de vehículos actualizada, con modelos reciente. Esto con el fin de brindar un servicio seguro y de calidad y competir con las otras empresas transportadoras de la región.</p> |

**Fuente:** elaboración propia.



## 7.2 Indicadores

**Tabla No.8.** Indicadores de COOTRANSAR LTDA

| VARIABLE CLAVE            | INDICADOR                                                                                              | OBJETIVO                                                                                                         | ESTRATEGIA                                                                                                                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RED                       | Capacidad de comunicación y tecnología                                                                 | Lograr que la estructura tecnológica cubra el 100% de los cargos de la Cooperativa.                              | Adquisición de tecnología de última generación o lo que comúnmente se denomina tecnología de punta, en especial en telecomunicaciones y vehículos de último modelo. |
| FACTOR HUMANO             | Personal idóneo y capacitado en cada una de las funciones asignadas en la Cooperativa COOTRANSAR LTDA. | Lograr que al menos el 50% de los empleados cuenten con competencias de alto nivel para desempeñar sus cargos.   | Capacitación continua del personal.                                                                                                                                 |
| TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN | Adecuada y eficiente planificación en el proceso.                                                      | Lograr que la Cooperativa, dentro de su cultura organizacional, adopte de manera permanente su plan estratégico. | Planeación bien estructurada.                                                                                                                                       |
| SERVICIO DE CALIDAD       | Es la razón por el cual los clientes prefieren.                                                        | Captar cada vez mayor cantidad de clientes, que son la razón de ser de toda empresa.                             | Tener el servicio continuo de calidad como un norte y apuntar siempre a ella, en todos los procesos de la empresa.                                                  |
| GESTIÓN DE TIEMPO         | Nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar el ritmo de su trabajo                      | Comprometer a los empleados para actuar sin necesidad de una figura superior.                                    | Crear conciencia en los empleados para que actúen como propietarios de la Cooperativa.                                                                              |

### 7.3 Costos

**Tabla No. 9 Costos de implementación de la propuesta  
de mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa Transportadora  
de Arauca COOTRANSAR LTDA**

| DESCRIPCIÓN                                                                           | PERIODO DE PROPUESTA |       |       | TOTAL, EN<br>MILLONES DE PESOS |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|-------|--------------------------------|
|                                                                                       | 2017                 | 2018  | 2019  |                                |
| PUBLICIDAD                                                                            |                      | 1,200 | 1,400 | 2,600                          |
| ENCUESTAS                                                                             | 1,200                | 0     | 0     | 1,200                          |
| ENTREVISTAS                                                                           | 3,000                | 0     | 0     | 3,000                          |
| SERVICIOS ADQUIRIDOS                                                                  |                      | 900   | 1,150 | 2,050                          |
| SUMINISTRO Y EQUIPO                                                                   |                      | 2,200 | 2,500 | 4,700                          |
| INVESTIGACIÓN Y<br>CONSULTA                                                           | 1,120                | 0     | 0     | 1,120                          |
| OTROS COSTOS                                                                          | 1,110                | 0     | 0     | 1,110                          |
| <b>COSTO TOTAL</b><br>En letras: QUINCE<br>MILLONES SETECIENTOS<br>SETENTA MIL PESOS. | 6,430                | 4,300 | 5,050 | 15,770                         |

**Fuente.** Elaboración propia

Síntesis: año 2017, los gastos en los que se incurrió al momento de elaborar el trabajo profesional integrado, luego se planteó la propuesta para dos años para lo que se estimaron los costos anteriores.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Actualmente, el transporte de pasajeros en el departamento de Arauca es fundamental debido al enfoque económico que representa esta actividad, principalmente para el desarrollo de la producción y de la comunicación a nivel local, regional y nacional.

La directa interrelación que tiene una empresa de transportes en un escenario tan importante como es el mercado colombiano se ha visto deformada por la existencia, a veces, de un servicio deficiente, razón por la cual el conglomerado social interpreta que no existe una cultura de calidad en el servicio de transporte de pasajeros.

La cultura del servicio es un asunto que COOTRANSAR LTDA no ha priorizado, entre otras cosas, porque no ha capacitado a sus empleados por considerar que no existe la necesidad de hacerlo.

Concomitante con lo anterior, es menester expresar que COOTRANSAR LTDA no ha incursionado en el campo de la formación actualizada, lo cual impide que sus clientes internos se encuentren capacitados para enfrentar un reto tan difícil como es el servicio en general y el servicio de transportes en particular.

El presente trabajo profesional integrado permitirá coadyuvar al crecimiento de COOTRANSAR LTDA, para lo cual habrá de aplicarse nuevos procedimientos administrativos con el objetivo fin de que los servicios que ofrece la empresa mejoren en calidad, lo que redundará en competitividad y rentabilidad frente a otras empresas.

La matriz FODA que se presenta ayudará a seleccionar las estrategias claves que requiere COOTRANSAR LTDA, luego de haberse analizado su ambiente interno y externo.

La Cooperativa, actualmente, no disfruta de una cultura organizacional saludable por cuanto sus socios y empleados no comprenden, no aprecian y no aplican valores referentes a: lealtad, puntualidad, compañerismo, empatía, honestidad, trabajo en equipo, entre otros.

Esta investigación pretende igualmente que COOTRANSAR LTDA trabaje en pos de la eficiencia empresarial, para lo cual deberá mejorar su sistema administrativo, reconstruir su imagen, mejorar la calidad del servicio de transportes de pasajeros, así como el envío de encomiendas.

En este proyecto se implementó la metodología sugerida para la creación y diseño de un modelo de gestión que permitirá contrastar los sistemas de entradas, procedimientos y salidas, determinando la estructura más adecuada para una empresa de transportes, sin olvidar que es una herramienta clave al momento de gerencial.

La necesidad de mayor competitividad que exige el mercado del transporte y turismo requiere que las organizaciones respondan como empresa, tengan recursos técnicos, imagen y calidad para diferenciarse de otras.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a COOTRANSAR LTDA aplicar la presente propuesta (que propende por el crecimiento sostenido de su cultura organizacional, que permita la creación de nuevos mercados, mayores ingresos, menores costos, mejores oportunidades de trabajo, etc.) con el propósito de lograr un cambio positivo en la estructura integral de la empresa.
- Al aplicar COOTRANSAR LTDA adecuadamente la propuesta de mejoramiento del sistema administrativo, logrará seguir manteniéndose en el mercado,

prestando un mejor servicio al cliente, con más eficiencia y de mayor calidad del mismo; siempre procurando la satisfacción y reconocimiento del usuario.

- COOTRANSAR LTDA deberá dar a conocer a todos los integrantes de la empresa la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para lograr que todos trabajen en equipo y alcancen las metas propuestas.
- COOTRANSAR LTDA realizará un control periódico en cada área, para solucionar y mejorar acciones incorrectas, siempre en miras del beneficio del cliente y los intereses de la empresa. Esta acción estará a cargo de la Gerencia.
- Se recomienda a la Gerencia enfocarse en las cuatro tareas fundamentales, esto es: la planificación, la organización, la dirección y el control.
- Paralelamente, se hace imprescindible que el Gerente comiencen a aplicar nuevas técnicas gerenciales.
- Se debe capacitar y motivar a las personas que trabajan dentro de la Cooperativa para fomentar un servicio de calidad diferenciador con respecto al resto de empresas de transporte.
- Se debe implementar un plan de marketing para persuadir a los clientes a utilizar los servicios de COOTRANSAR LTDA.
- COOTRANSAR LTDA deberá capacitar a sus directivos con el objetivo de que ellos puedan tomar decisiones de una manera más acertada para que estas no causen un impacto negativo dentro de la empresa.
- COOTRANSAR LTDA deberá atender las sugerencias de los empleados e incentivar a aquellos que mejor se desenvuelven en los puestos de trabajo. Para alcanzar esta meta se debe dar el mismo nivel de importancia tanto al personal administrativo como al personal operativo de la organización.

- COOTRANSAR LTDA deberá encuestar a sus clientes para determinar qué inconvenientes sobrelleva la empresa dentro del servicio de transporte de pasajeros y envío de encomiendas; una vez ya establecidos los inconvenientes, se realizarán, de una manera rápida y eficaz, los respectivos correctivos.
- Se deberá ofrecer cursos de capacitación dirigidos a los socios para que estos tengan un enfoque claro de los beneficios que posee la Cooperativa con el fin de ellos se los puedan transmitir a los trabajadores.
- Se considera indispensable implementar estrategias promocionales que busquen la satisfacción de las necesidades y expectativas que tienen los clientes por el servicio de transporte ofertado. Lo que garantizará una mayor participación en el mercado y fortalecerá la imagen corporativa que la empresa busca obtener.
- Es necesario ofrecer semestralmente cursos de capacitación para los trabajadores de la Cooperativa, en aras de propender por un mejor servicio al cliente y un desempeño más óptimo en cada área de trabajo.

## 9. Bibliografía y referencias

Departamental de Arauca, 2012-2015, p. 31. (2012). *Plan Desarrollo Departamental de Arauca, 2012-2015, p. 31*. Arauca.

DANE. (2016). [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4026-indice-de-precios-al-consumidor-ipc-ano-2016-y-diciembre-2016>

Departamento de Arauca. (2012). *Plan Desarrollo Departamental de Arauca, 2012-2015, p. 17*. Arauca.

Fred, D. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Editorial Leguis S.A.

Juran, J. M. (1964). *Managerial Breakthrough Idea revolucionaria de administración*.

Ministerio de Transporte. (2011). Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/DIAGNOSTICO%20TTE%202011%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/DIAGNOSTICO%20TTE%202011%20(1).pdf)

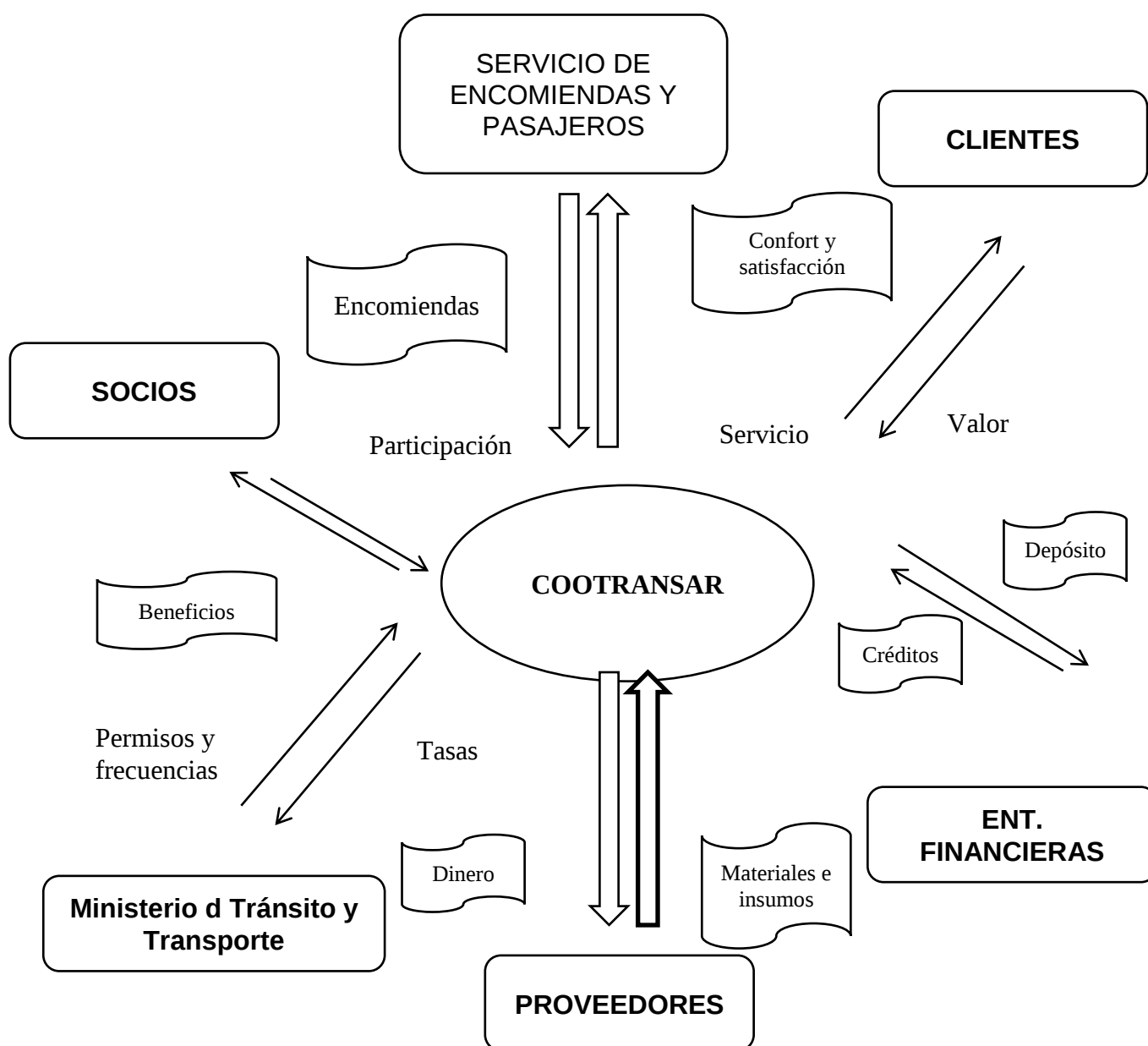
Víctor M. Islas Rivera, M. L. (2007). [www.imt.mx](http://www.imt.mx). Obtenido de <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt307.pdf>

## 10. Anexos

### Anexo A. Mapa Estratégico

#### Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA

El mapa estratégico permite representar los agentes que están alrededor de la empresa, en el macro y el micro ambiente.



**Fuente:** Elaboración propia

## **Comentario**

El mapa estratégico representa la conexión directa de la empresa con los componentes o grupos de referencia interna o externa y se muestran los ingresos y salidas que se encuentran en el entorno de la organización.

La Cooperativa COOTRANSAR LTDA recibe de los socios una cuota por administración y ésta les confiere el permiso para que trabajen, esta relación mantiene a la cooperativa en acción.

De los clientes, la Cooperativa recibe dinero por el servicio prestado, el cual sirve para la manutención de los buses.

Con la Secretaría de Tránsito de Arauca la Cooperativa mantiene relación al recibir los diferentes permisos de circulación, por los cuales debe pagar un valor.

Con los proveedores, la organización recibe equipos de computación, materiales de oficina, etc. la Cooperativa paga por la prestación de estos servicios.

Con las entidades financieras la Cooperativa recibe créditos para la modernización y mantenimiento de sus unidades a cambio entrega depósitos diarios de las diferentes unidades de recaudación.

Antes de concretar el trabajo profesional integrado que se presenta, se debe orientar a la empresa para que comprenda a qué se tiene que enfrentar de forma inmediata; esto es: el cambio, el cual desde todo punto de vista es necesario si se pretende finiquitar el plan de mejoramiento propuesto.

Para tal efecto habrá que estudiar, como un referente, el Método de Lewin para el cambio, el cual se describe a continuación.

## **Método de Lewin**

El Método de Lewin, según Anduaga (s.f), precisa el cambio como una transformación de las fuerzas que conservan el comportamiento de un sistema estable. Sobre la base del Método de Lewin, se hace, en este trabajo investigativo, referencia al cambio que se ha propuesto. Este es: descongelar, cambiar, re congelar.

### **Descongelamiento**

En este paso se prepara el grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se enfrente. Esto se puede hacer por medio de un análisis en equipo, lo cual facilita la aceptación del proceso de cambio por los integrantes del mismo, o mediante un equipo representante de los miembros de la organización, siempre y cuando esta representatividad sea legítima.

En esta etapa, el aspecto clave es que los miembros del equipo sientan que el problema es parte de ellos, y no que les es asignado. En casos extremos, la aparición de una situación de crisis o emergencia facilita el proceso de descongelamiento.

### **Movimiento (cambiar)**

En esta parte del proceso, los individuos efectúan el cambio necesario, guiados por la dirección. Este cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo que incluye los supuestos base de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

### **Recongelamiento**

Los hábitos introducidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La responsabilidad

de la dirección es reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humano que aseguren los nuevos hábitos de trabajo. Esto es esencial, pues en caso de que se pierda, el cambio puede ser ineficaz o poco duradero.

El modelo de Lewin propone un esquema de cambio muy general, pero es orientador en cuanto al camino que sigue todo proceso de transformación cultural. Cada caso particular necesita de la interpretación específica del significado de descongelamiento, movimiento y re congelamiento.

### **Método de Lewin**

Este método se basa en una metodología muy simple, que involucra los siguientes pasos:

1. Descongelamiento. Consiste en, mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta, preparar a la organización en su conjunto para que se adentre al cambio. Esto se puede hacer por medio de un análisis en equipo, lo cual facilita la aceptación del proceso de cambio por los integrantes del mismo; o mediante un equipo representante de los miembros de la organización, siempre y cuando la representatividad sea legítima. En esta etapa, es fundamental que los miembros del equipo sientan que el problema es parte de ellos, y no que les es asignado o impuesto. En casos extremos, la aparición de una situación de crisis o emergencia facilita el proceso de descongelamiento.
2. Movimiento. En esta parte del proceso los individuos efectúan el cambio necesario guiados por la dirección. Este cambio se debe llevar a cabo en dos niveles culturales: el de aceptación, y el de valoración del cambio, lo que incluye los supuestos base de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

## **Cooperativa COOTRANSAR LTDA**

### **Descongelamiento**

Conviene precisar que la situación y problema que actualmente enfrenta la Cooperativa es la falta de un seguro de encomiendas que cubra un porcentaje representativo de la pérdida de la mercadería de los usuarios.

En el mismo sentido, otro problema está determinado en la atención al cliente por parte del personal administrativo y operativo, pues no se brinda un trato cordial y amable al usuario tanto en las oficinas como en las unidades, pues se olvidan que el cliente es la parte primordial del servicio.

### **Movimiento (Cambiar)**

La Cooperativa debe implementar un seguro de encomiendas ajustado al Código de Comercio y al Código Civil Colombiano<sup>2</sup>, que cubra el 50% de la pérdida de la mercadería, mientras que el otro 50% será asumido por el usuario ya que en muchas de las ocasiones éste tiene responsabilidad en la pérdida de su equipaje/mercadería.

Para solucionar la falta de talento humano hacia los clientes y usuarios, la cooperativa deberá optar por dictar talleres, cursos y un diplomado de manejo de personal y de atención al cliente tomando como base que el cliente es la parte más importante de un negocio y que este siempre tiene la razón, por lo que se le debe brindar un trato preferencial.

---

<sup>2</sup> Código de Comercio DECRETO 410 DE 1971 (marzo 27) Por el cual se expide el Código de Comercio. Código civil colombiano CODIGO CIVIL TITULO PRELIMINAR Ley 57 de 1887, art. 4o. Con arreglo al artículo 52 de la Constitución de la República, declarase incorporado en el Código Civil el Título III (arts. 19-52) de la misma Constitución. Sancionado el 26 de mayo de 1873

## **Recongelamiento**

Para que se produzcan los cambios esperados en el punto anterior, y sean eficaces, se necesitará de la participación de los niveles directivos: el Gerente y demás personal que se encargarán de tomar las mejores decisiones en bienestar de la Cooperativa.

Al igual que se necesitará un cambio de actitud positiva por parte del personal administrativo y operativo, para lograr buenos resultados y que el usuario se sienta satisfecho con el servicio que se le brinda. Para lograr este cambio se debe incentivar al personal, ya sea con seminarios o con cursos.

## **Modelo de Gestión**

### **Modelo**

Por los modelos se permiten resolver los problemas simples y complejos del mundo real, si se concentran en alguna parte o en características fundamentales en vez de hacerlo en los detalles del objeto. La aproximación o abstracción de la realidad, se llama modelo.

### **Construcción de Modelos**

La construcción del modelo requiere a menudo reconocer el problema y luego encontrar una técnica idónea para su solución. A continuación, se consigna un procedimiento general para construir un modelo.

- Se identifica y se formula el problema.
- Se identifican verbalmente y se introducen símbolos para representar cada una de las variables
- Se seleccionan las variables más influyentes para que el modelo sea lo más simple posible

- Se establecen relaciones y suposiciones respecto al comportamiento de las variables
- Se construye el modelo combinando todas las relaciones
- Se derivan del modelo haciendo predicciones y comparando con datos del mundo real

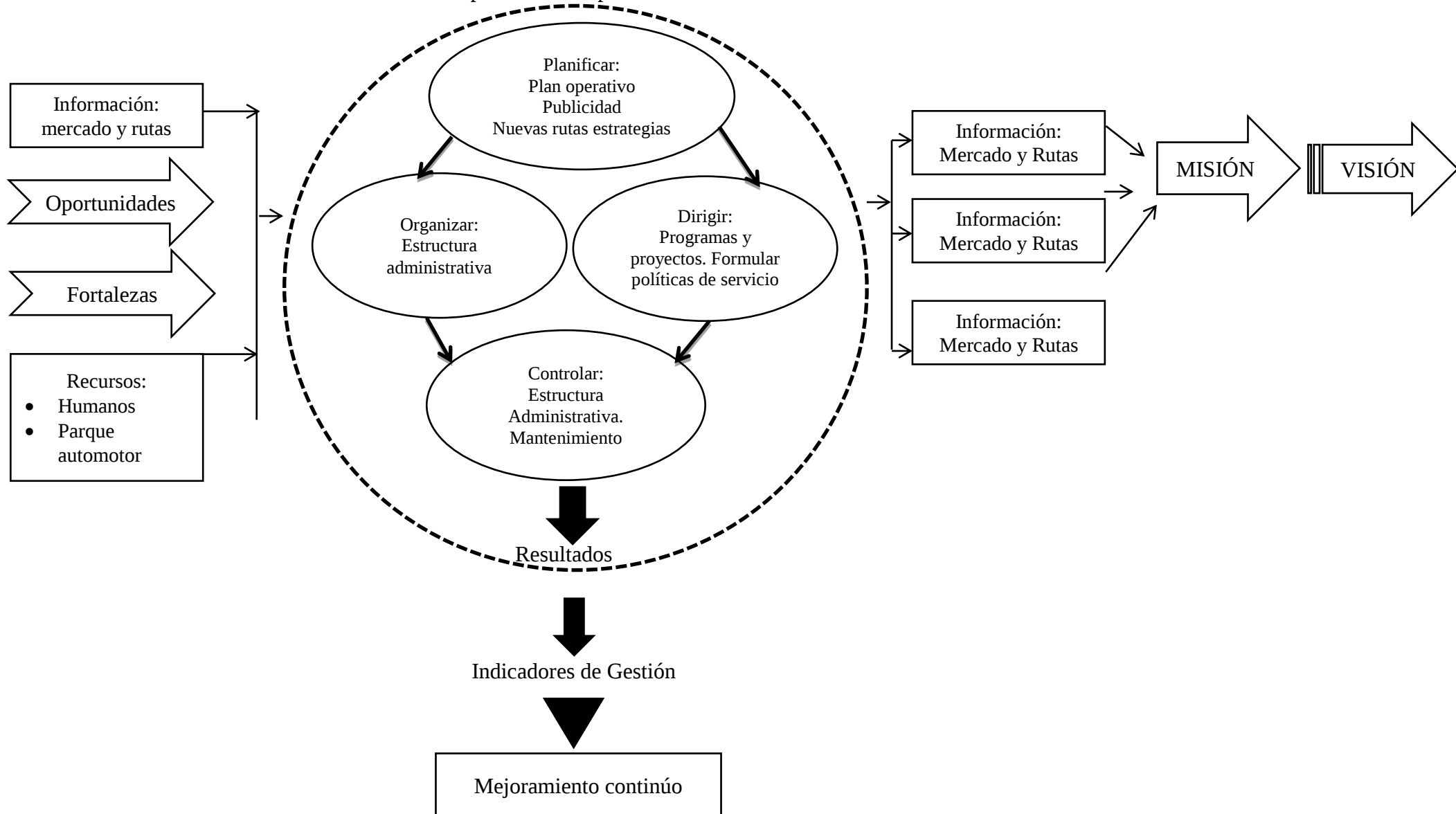
### **Modelos de control por realimentación**

Los modelos de realimentación, para que operen con fluidez, deben responder a los cambios repentinos e inesperados de la entrada con un ciclo de realimentación.

### **Modelo de Gestión**

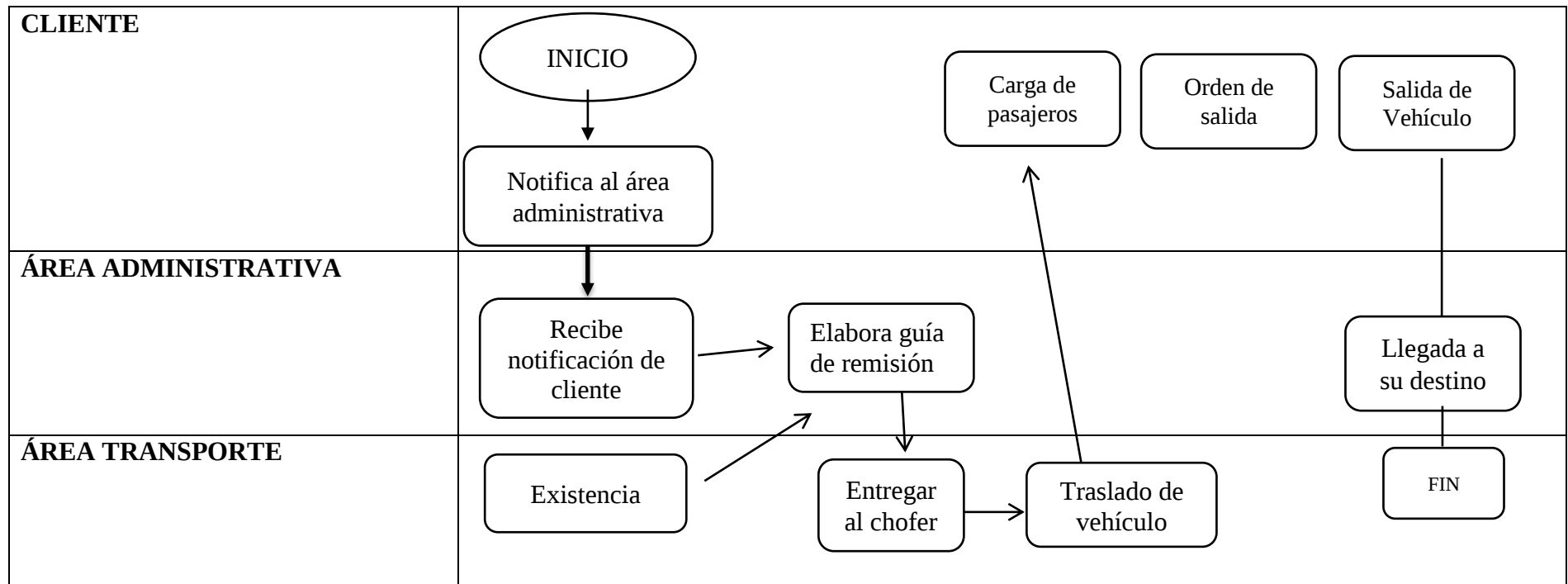
El modelo de gestión implica crear un sistema de entradas, procedimientos y salidas que garanticen la recaudación, manejo y uso de los recursos de forma que las diversas fuentes de información sean permanentemente actualizadas y se destinen integralmente al logro y fortalecimiento del proyecto de COOTRANSAR LTDA en procura de la atención continua del servicio público a su cargo.

Anexo B. Modelo de Gestión  
Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA

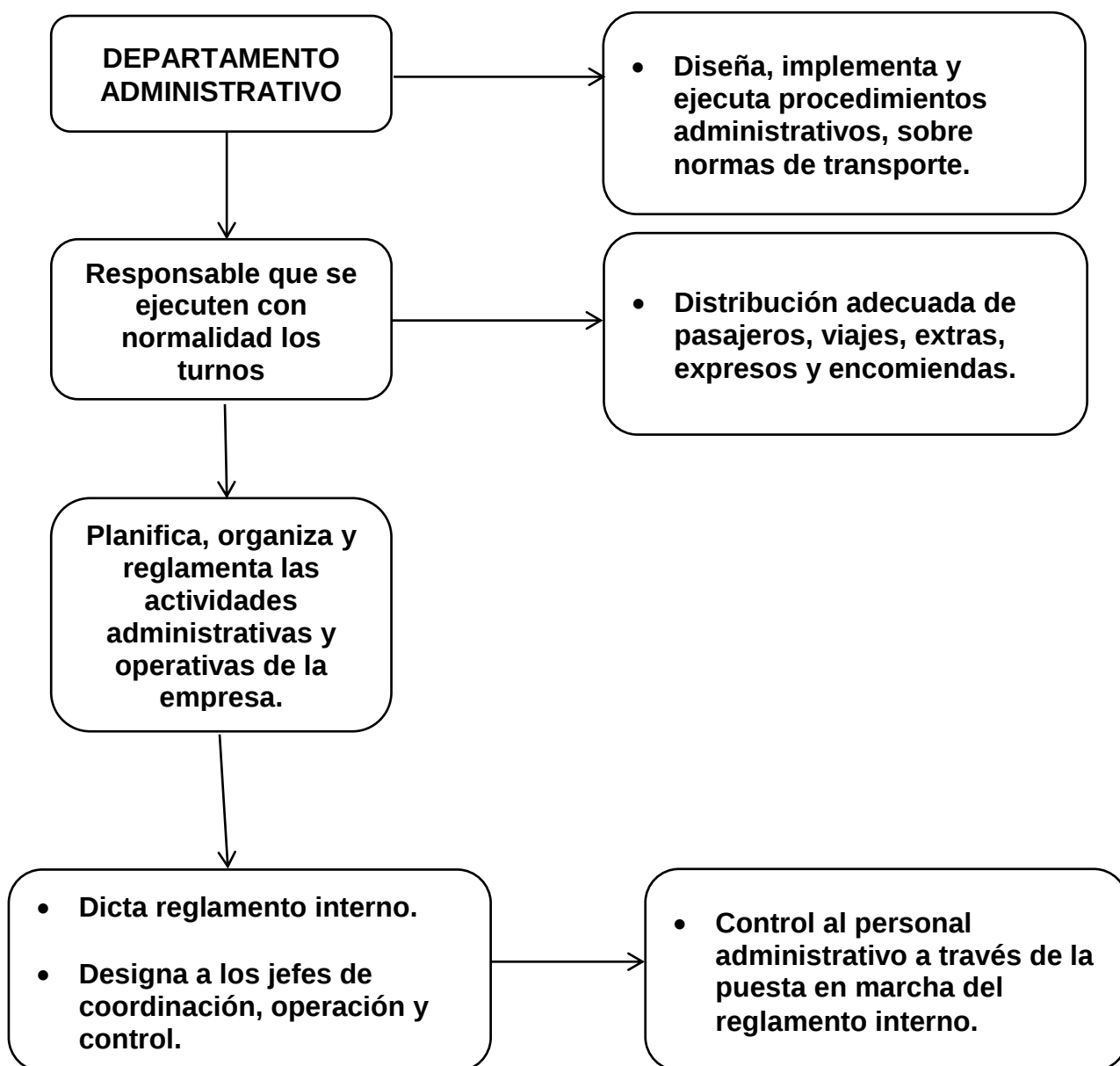


Anexo C. Flujograma  
Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA

ÁREA ADMINISTRATIVA

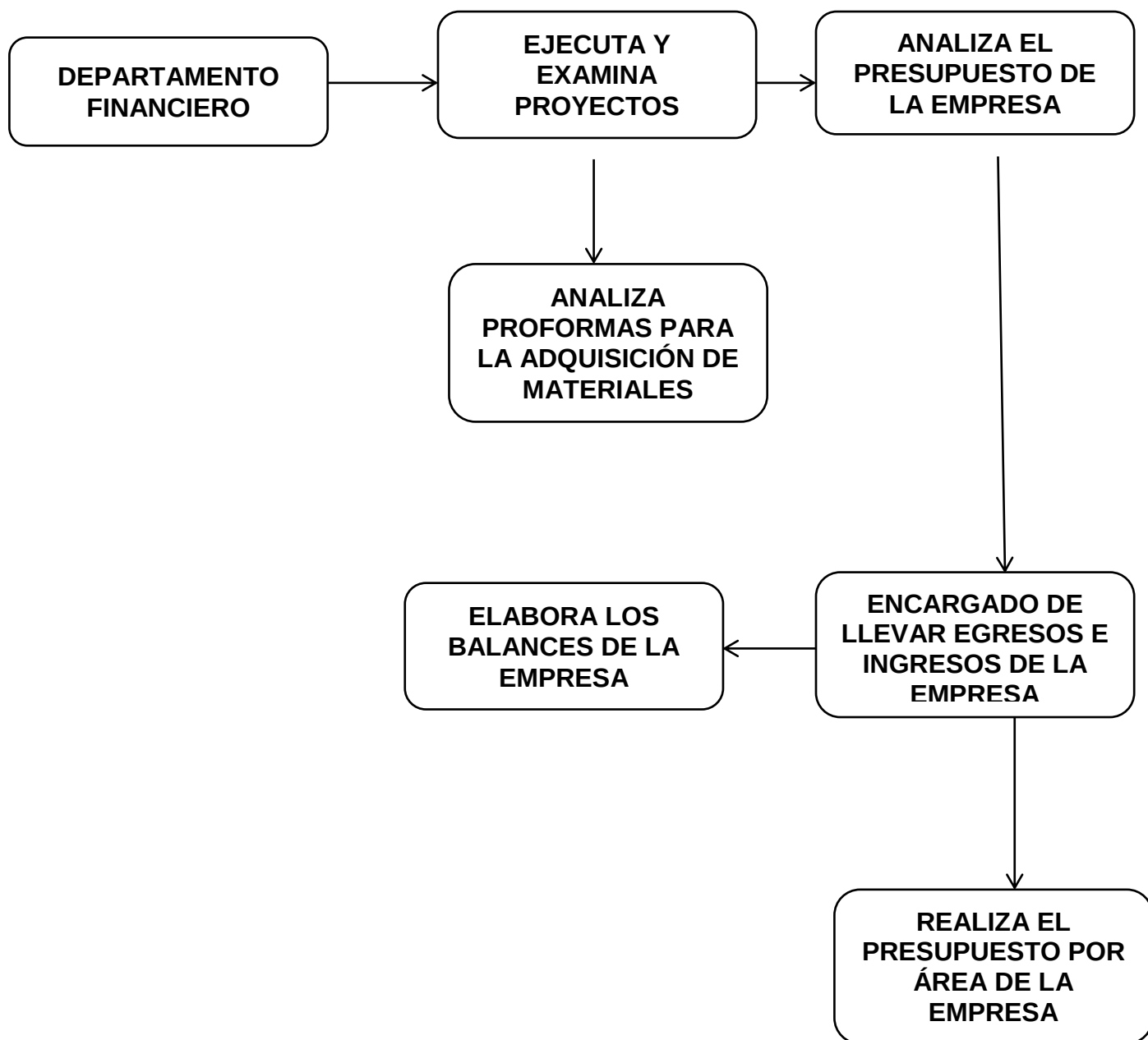


Anexo D. Diagrama de Flujo Área Administrativa  
Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA

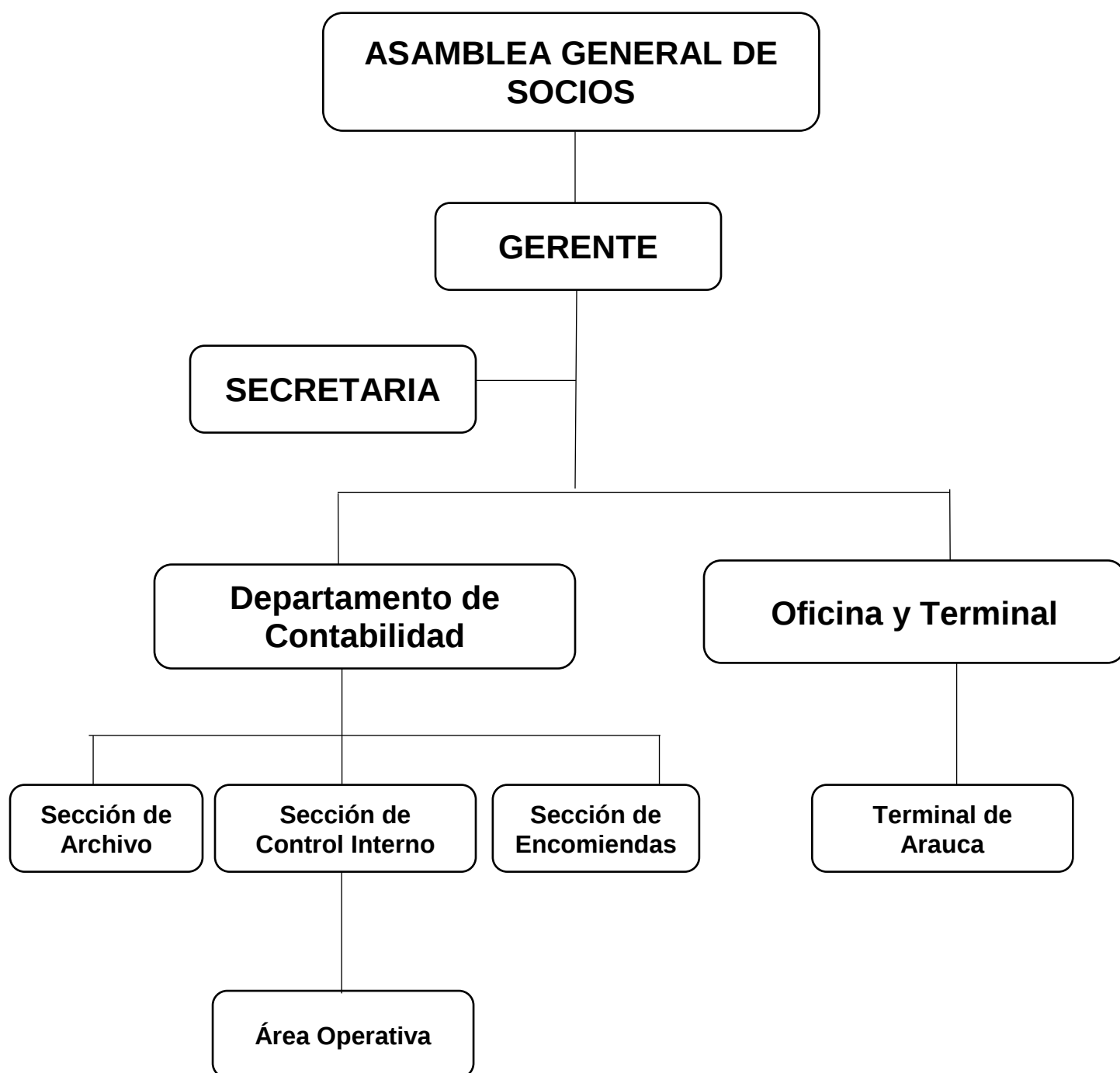


## Anexo E. Diagrama de Flujo Área Financiera

Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA



Anexo F. Estructura Administrativa de la  
Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA



## Anexo G. Encuesta

### Tabulación y procesamiento de datos

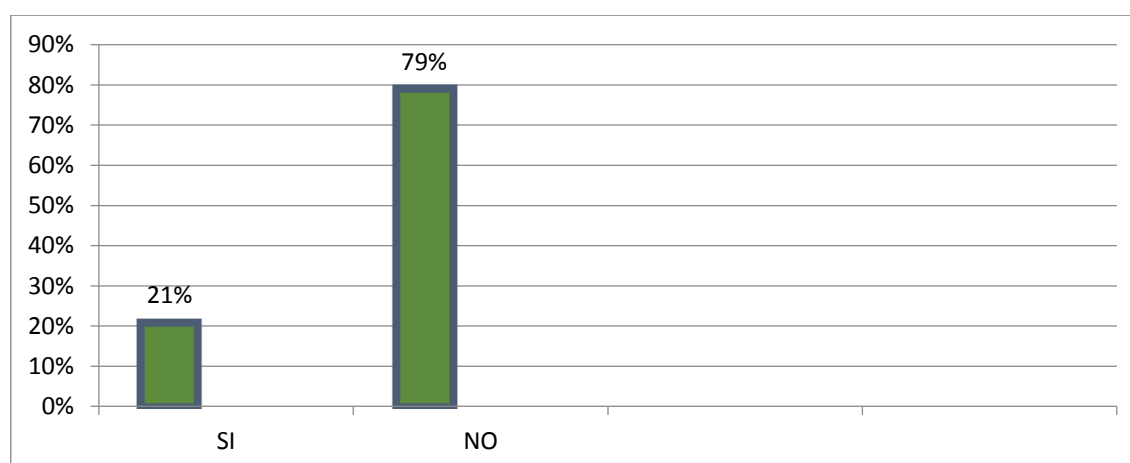
Una vez obtenida la información, se procede a la codificación y tabulación de esta, para luego clasificarla y ordenarla mediante tablas, gráficos y cuadros. Los siguientes son resultados de 375 encuestas realizadas.

#### Pregunta No 1:

¿Ha tenido usted problemas con los servicios que presta la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA?

**Tabla No. 10. Respuesta a pregunta No. 1**

| ENCUESTADOS | SÍ  | NO  |
|-------------|-----|-----|
| 375         | 79  | 296 |
| 100%        | 21% | 79% |



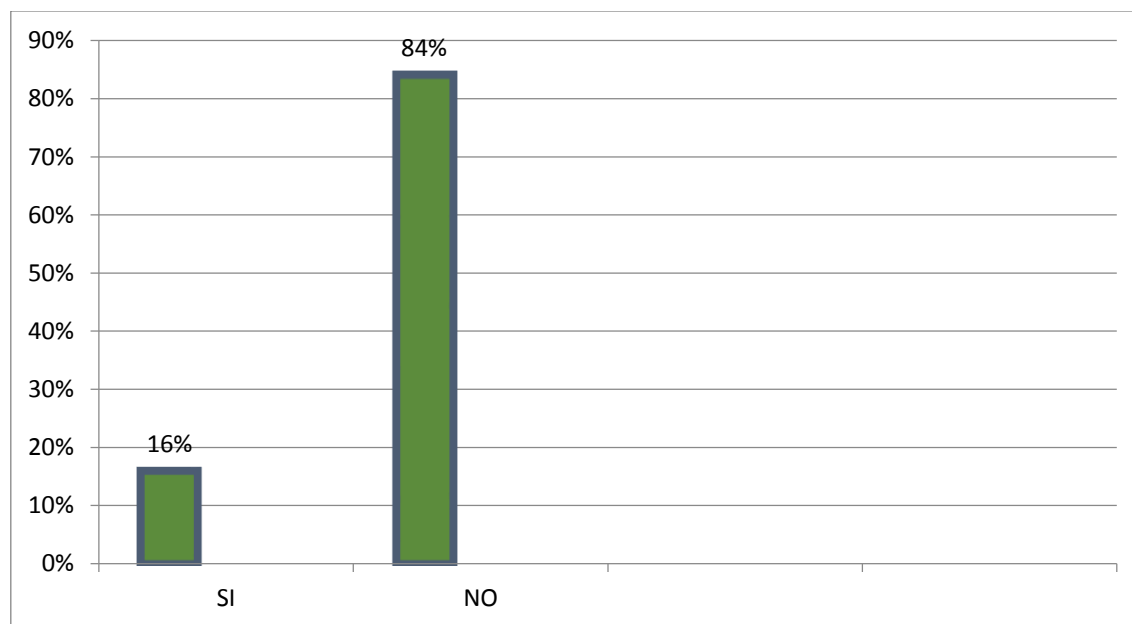
El 79% de los clientes respondieron que no han tenido problemas con los servicios de la empresa, mientras que el 21% dijo que sí había tenido problemas, especialmente con la puntualidad y la atención que se les brinda, ya que no recibieron un trato cordial por parte del personal administrativo y operativo.

**Pregunta No. 2:**

¿Ha tenido usted algún percance con el personal de servicio de la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA?

**Tabla No. 11. Respuesta a pregunta No. 2**

| ENCUESTADOS | SÍ  | NO  |
|-------------|-----|-----|
| 375         | 60  | 315 |
| 100%        | 16% | 84% |



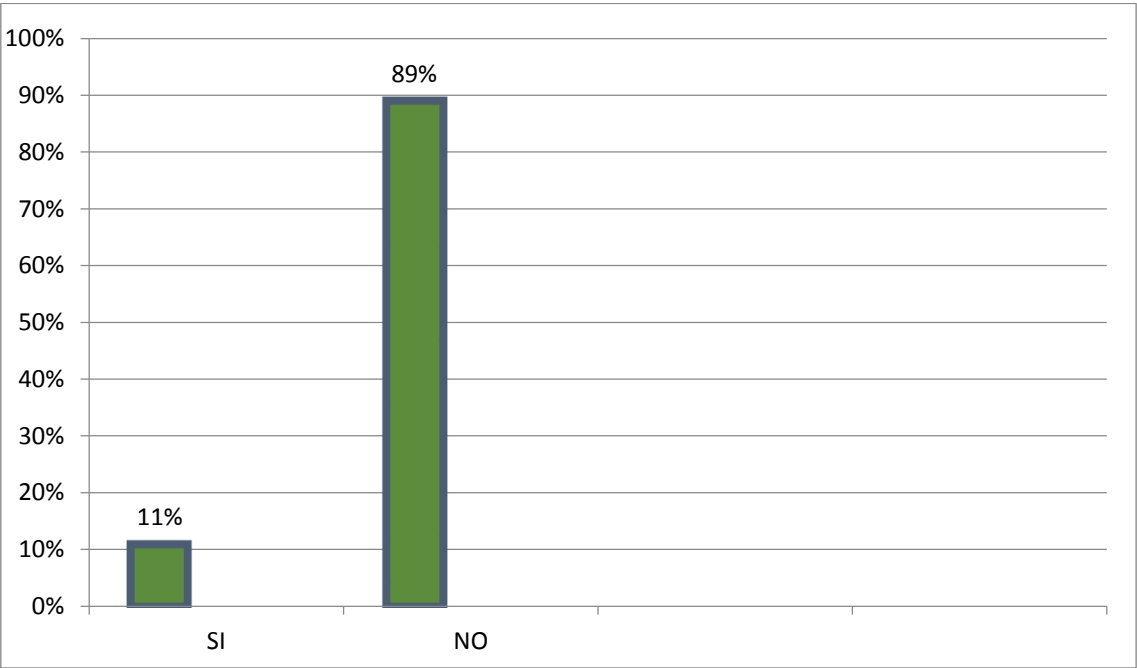
El 16% de los clientes sí ha tenido problemas con el personal de la empresa, tanto con el que labora en el área administrativa, como el personal de las unidades, es decir el chofer y el auxiliar; mientras que el 84% no ha tenido ningún problema.

**Pregunta No. 3:**

¿En alguna ocasión ha tenido problemas de pérdida de mercancía durante el traslado hasta su destino?

**Tabla No. 12. Respuesta a pregunta No. 3**

| ENCUESTADOS | SÍ  | NO  |
|-------------|-----|-----|
| 375         | 41  | 330 |
| 100%        | 11% | 89% |



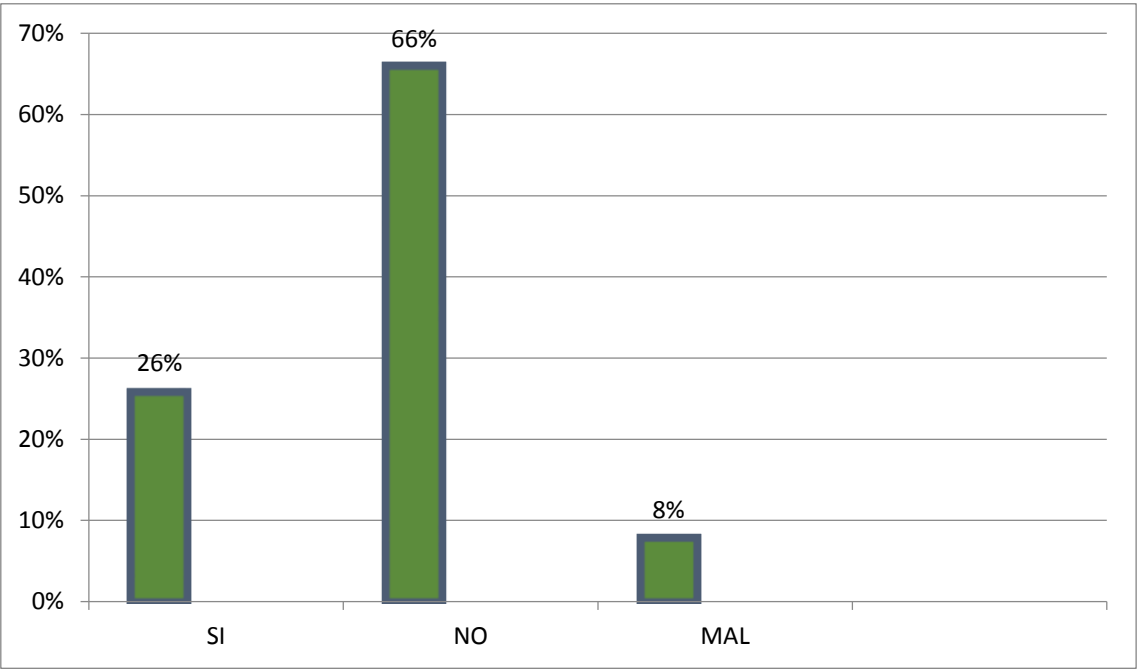
El 11% de los clientes ha sufrido en alguna ocasión la pérdida de su mercancía. En la mayoría de los casos el cliente ha contado con un seguro contra pérdida; mientras que el 89% no han tenido problemas de pérdida de mercancía durante el traslado hasta su destino.

**Pregunta No. 4:**

¿Cuál es su apreciación con respecto a la imagen corporativa de la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA?

**Tabla No. 13. Respuesta a pregunta No. 4**

| ENCUESTADOS | Muy buena | Buena | Mala |
|-------------|-----------|-------|------|
| 375         | 97        | 248   | 30   |
| 100%        | 26%       | 66%   | 8%   |



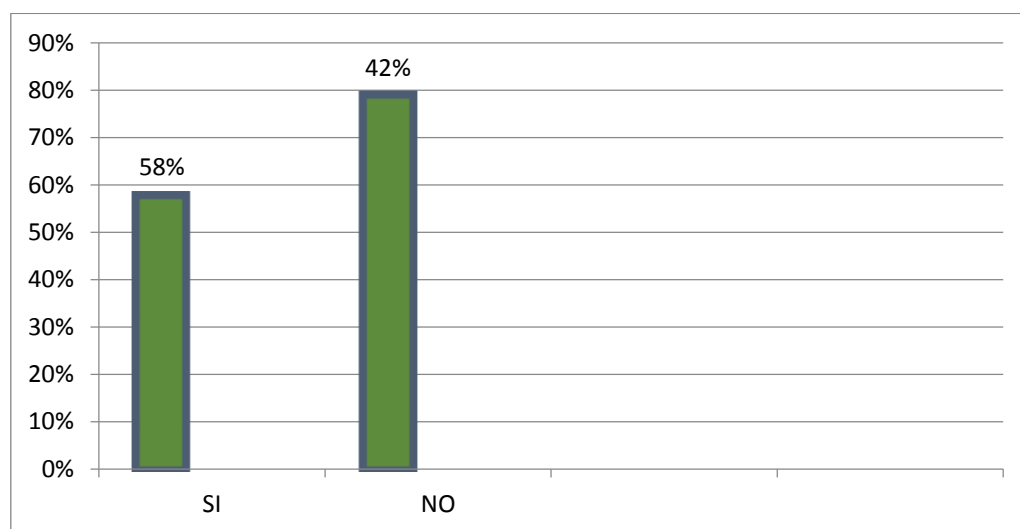
La percepción que tienen los clientes con respecto a la imagen corporativa de la empresa es de un 66% Buena; el 26% la considera Muy buena, mientras que el 8% la califica como Mala, principalmente por los problemas citados anteriormente.

#### **Pregunta No 5:**

¿Está conforme con el tiempo que los vehículos de la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA utilizan para llegar a su destino?

**Tabla No. 14. Respuesta a pregunta No. 5**

| ENCUESTADOS | SÍ  | NO  |
|-------------|-----|-----|
| 375         | 218 | 157 |
| 100%        | 58% | 42% |



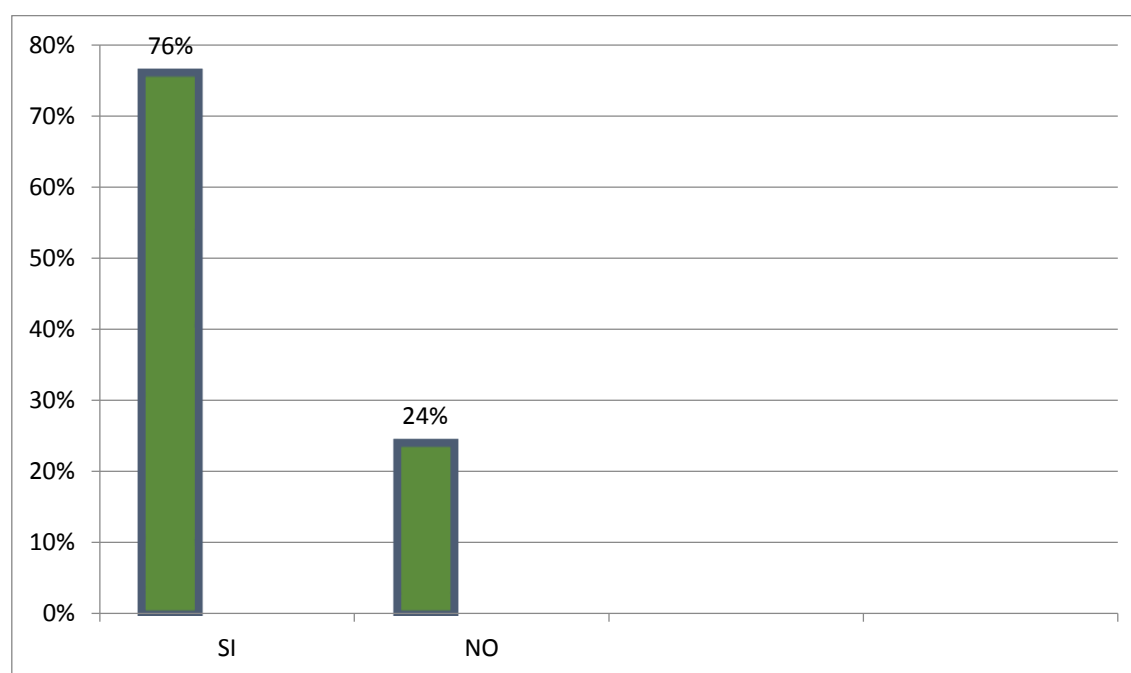
El 58% de los clientes de la empresa se encuentran conformes con el tiempo que se utilizan los vehículos para llegar a su destino; mientras que el 42% no está conforme con el tiempo de recorrido.

**Pregunta No. 6:**

¿Está de acuerdo con las tarifas que cobra la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA por el servicio?

**Tabla No. 15. Respuesta a pregunta No. 6**

| ENCUESTADOS | SÍ  | NO  |
|-------------|-----|-----|
| 375         | 285 | 90  |
| 100%        | 76% | 24% |



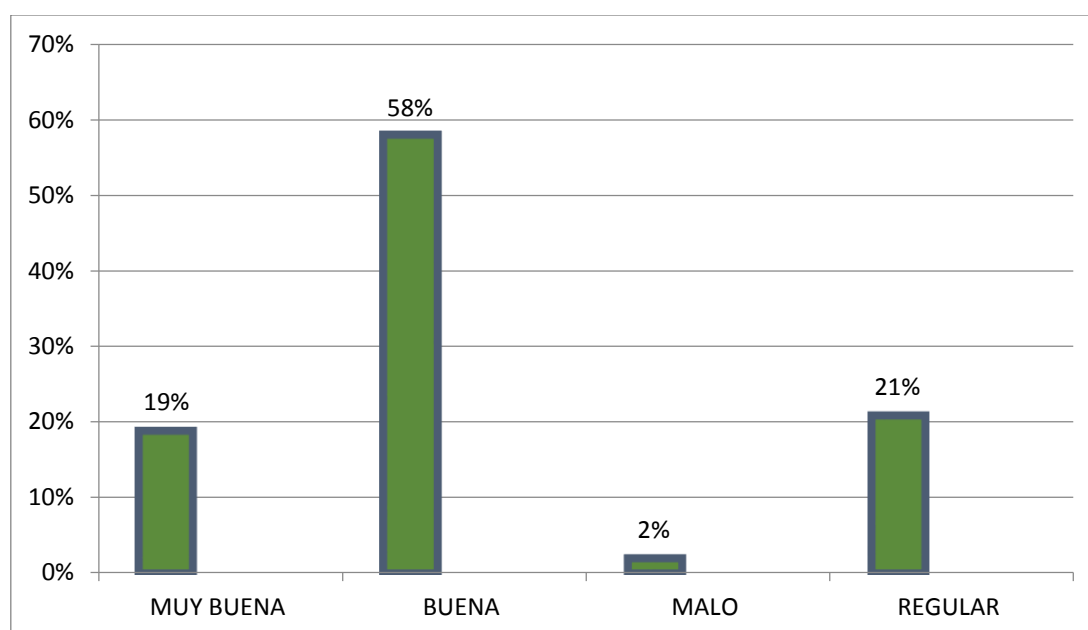
El 76% de los clientes de la empresa está de acuerdo con el valor que cobra la empresa por el servicio, ya que guardan relación con los precios del mercado y lo que estipula el Ministerio del Transporte.

**Pregunta No. 7:**

¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA?

**Tabla No. 16. Respuesta a pregunta No. 7**

| ENCUESTADOS | Muy bueno | Bueno | Malo | Regular |
|-------------|-----------|-------|------|---------|
| 375         | 71        | 217   | 8    | 79      |
| 100%        | 19%       | 58%   | 2%   | 21%     |



Los clientes califican al servicio como Bueno en un 58%; como Muy bueno, en un 19%; un segmento, 21%, lo considera Regular; y lo considera Malo, un 2%, esto debido a que no todas las unidades han sido renovadas y son algo incómodas.

La mayoría de los clientes considera que la Cooperativa presta un servicio Bueno gracias al trato preferencial que reciben por parte del personal administrativo y operativo; no

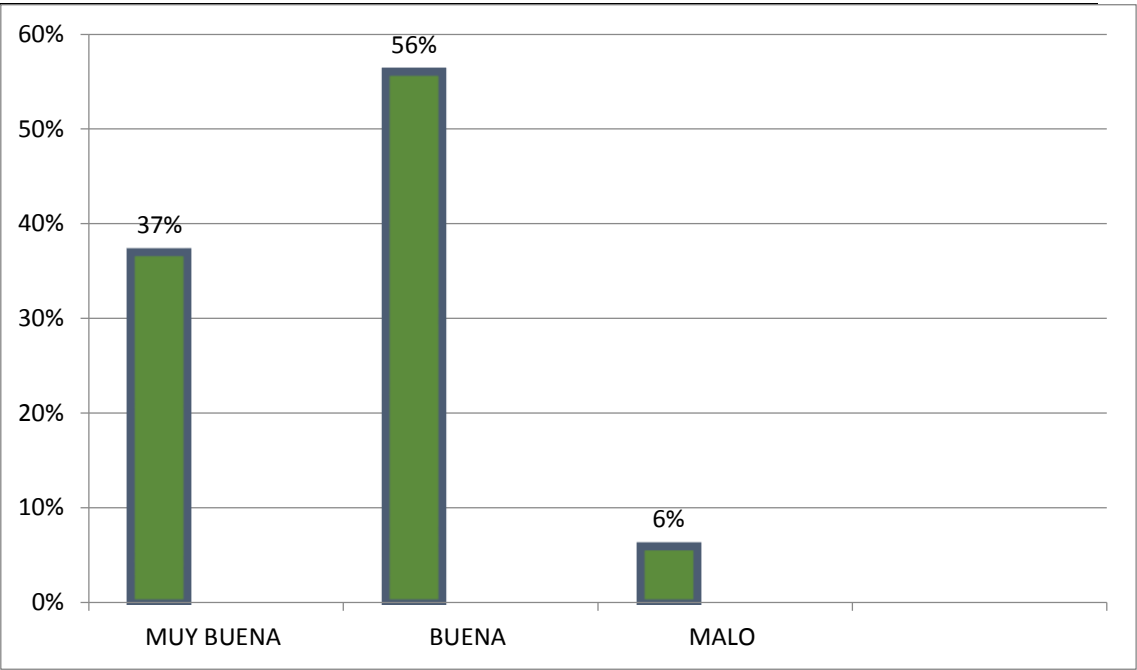
es Muy bueno por la falta de cordialidad de parte de los chóferes y auxiliares y porque no todas las unidades están renovadas.

**Pregunta No. 8:**

¿Cómo califica usted las rutas que cubre la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA hacia los diferentes destinos del país?

**Tabla No. 17. Respuesta a pregunta No. 8**

| ENCUESTADOS | Muy buena | Buena | Mala | Regular |
|-------------|-----------|-------|------|---------|
| 375         | 138       | 210   | 23   | 4       |
| 100%        | 37%       | 56%   | 6%   | 1%      |



En lo alusivo al servicio de rutas de transporte que cubre la Cooperativa, el 56% de los clientes otorgan una calificación de Buena; para el 37% es Muy buena; un 6% otorga una calificación de Mala; y un 2%, Regular.

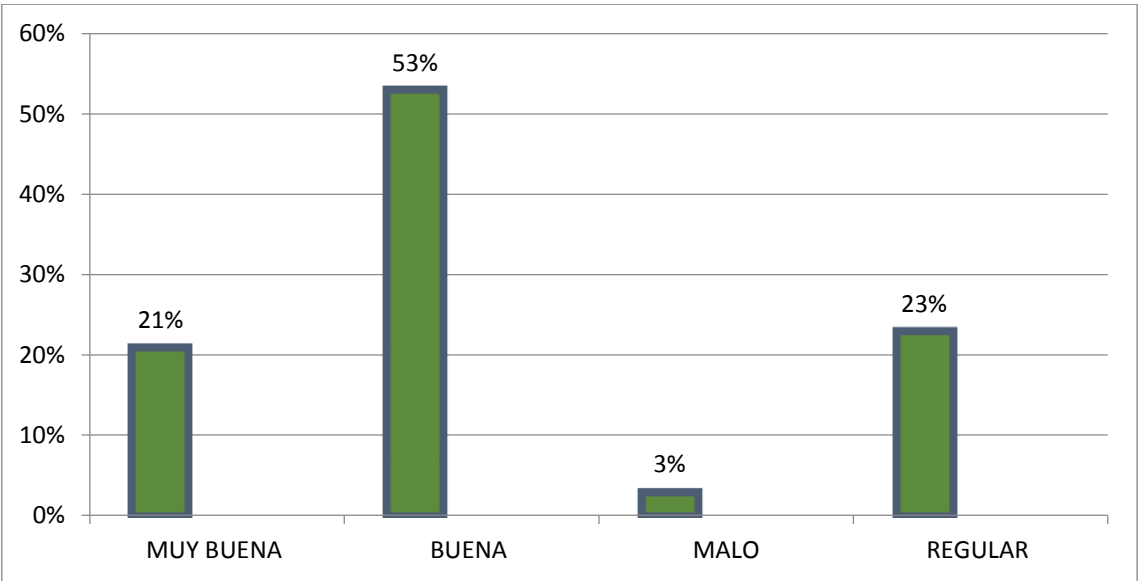
La Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA, cubre las expectativas de los clientes en cuanto a rutas.

**Pregunta No. 9:**

¿Cómo califica usted el estado de las unidades y equipos con los cuales presta el servicio la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA?

**Tabla No. 18. Respuesta a pregunta No. 9**

| ENCUESTADOS | Muy buena | Buena | Malo | Regular |
|-------------|-----------|-------|------|---------|
| 375         | 71        | 199   | 11   | 86      |
| 100%        | 21%       | 53%   | 3%   | 23%     |



Los encuestados califican de Bueno, en un 53%, el estado de los vehículos y demás equipos con los que opera la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA; (de acuerdo a la percepción de los clientes, es importante no descuidar este aspecto y procurar la continua actualización de vehículos); el 21% considera que es Muy bueno; un 23%, Regular; y un 3%, Malo.

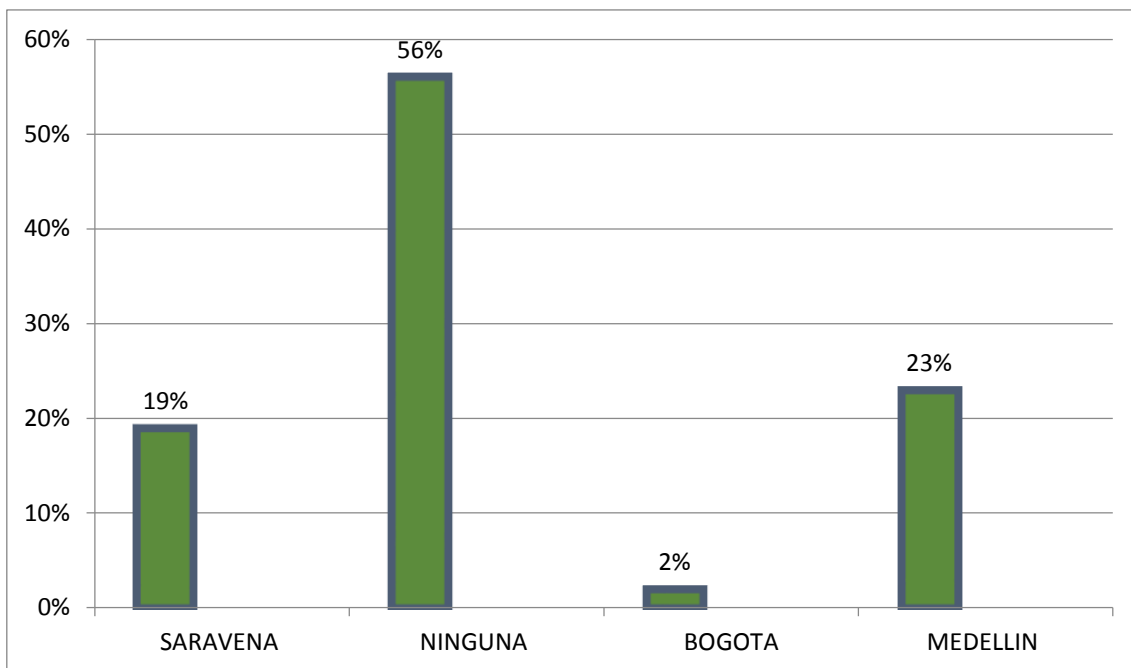
Estos resultados están acordes a la nueva etapa por la que atraviesa COOTRANSAR LTDA, puesto que su parque automotor está siendo renovado, al igual que la tecnología empleada en sus oficinas.

**Pregunta No. 10:**

¿Qué otras rutas considera usted que debería implementar la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA?

**Tabla No. 19. Respuesta a pregunta No. 10**

| ENCUESTADOS | Saravena | Ninguna | Bogotá | Medellín |
|-------------|----------|---------|--------|----------|
| 375         | 71       | 210     | 8      | 86       |
| 100%        | 19%      | 56%     | 2%     | 23%      |



El 56% de los usuarios de la Cooperativa Transportadora de Arauca COOTRANSAR LTDA considera que no se requiere implementar ninguna otra ruta; el 19% manifiesta que se debería implementar una ruta hacia Saravena; el 23% piensa que es conveniente implementar una ruta hacia Medellín; y un 2% considera que sería pertinente una ruta hacia Bogotá.

### **Tratamiento estadístico**

Los datos e información fueron analizados cuantitativamente a través de métodos estadísticos, cuadros, gráficos y tablas cualitativas.

### **Análisis de resultados obtenidos**

Al analizar los resultados de las encuestas, se concluye lo siguiente:

En general, la percepción que tienen sobre ella los clientes de la Cooperativa Transportadora de Arauca, COOTRANSAR LTDA, es buena; como es lógico, se presentan algunas quejas o inconformismos, pero son aspectos subsanables, como por ejemplo, el buen trato hacia los pasajeros que deben ofrecer los conductores de los vehículos y sus ayudantes, y la apertura de nuevas rutas.

Los equipos y vehículos con que cuenta la Cooperativa se encuentran en buenas condiciones y el parque automotor está en continua renovación al igual que los equipos, lo que genera confiabilidad en los clientes.