

**PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DEL
SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SUPER-
EXPRESS EN LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

GLADYS EUGENIA CABRALES PINTO

ADA LUZ PEÑALOZA TORRES

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
VALLEDUPAR**

- 2005 -

**PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DEL
SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SUPER-
EXPRESS EN LA CIUDAD DE VALLEDUPAR**

GLADYS EUGENIA CABRALES PINTO

Cod 32678972

ADA LUZ PEÑALOZA TORRES

Cod 49787228

Proyecto de grado para optar al Título Profesional en Administración de
Empresas

Tutor:

GONZALO JIMÉNEZ

Economista

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALLEDUPAR

- 2005 -

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

DEDICATORIA

A DIOS, a mi esposo , a mis hijos, a mis padres, a mis familiares y amigos, por su apoyo y compañía incondicional.

Gladys.

A DIOS, a mis padres, a mis hermanas, a mis familiares y amigos, por su apoyo y ayuda incondicional.

Ada Luz.

AGRADECIMIENTOS

GONZALO JIMÉNEZ, Economista

RAFAEL OVALLE, Coordinador Facultad de Ciencias Administrativas UNAD.

Todos los tutores que de una u otra forma nos colaboraron en el aprendizaje para alcanzar nuestras metas.

A la planta administrativa de la UNAD por la pronta información y colaboración oportuna.

CONTENIDO

	Pág.
- INTRODUCCIÓN	10
1 – SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2 – EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
2.1 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.2 – FORMULACION DEL PROBLEMA	14
2.3 – SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	14
3 – OBJETIVOS	15
3.1 – OBJETIVOS GENERALES	15
3.2 – OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
4 – JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
5 – MARCO DE REFERENCIA	18
5.1 – MARCO TEORICO	18
5.2 – MARCO CONCEPTUAL	27
5.3 – MARCO ESPACIAL	28
5.4 – MARCO TEMPORAL	29
6 – HIPÓTESIS DE TRABAJO	30
6.1 – HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	30
6.2 – HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	30
7 – ASPECTOS METODOLOGICOS	31
7.1 – TIPO DE ESTUDIO	31
7.2 – METODO DE INVESTIGACIÓN	31
7.3 – FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	32
7.4 – TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	33
7.5 – TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	33
7.6 – PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	34
8 – GENERALIDADES	35
8.1 – OBJETO SOCIAL	35
8.2 – TIPO DE SOCIEDAD	35

8.3 – HISTORIA DE LA EMPRESA	35
8.4 – REGISTROS DE LA EMPRESA	37
8.5 – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
9 – DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA SUPER – EXPRESS	39
10 – ASPECTOS ESTRATÉGICOS	41
10.1 – MISIÓN	41
10.2 – VISION	41
10.3 – OBJETIVOS DE LA EMPRESA	42
10.4 – OBJETIVOS ESPECIFICOS	42
10.5 – PRINCIPIOS	42
10.6 – VALORES	43
10.7 – POLITICAS DE LA EMPRESA	43
10.8 – METAS	44
11 – ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA	
SUPER – EXPRESS	45
11.1 – DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	45
11.2 – SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	47
11.3- MUESTREO ALEATORIO SIMPLE	50
11.4- RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	51
11.5.- RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUETA	51
11.6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
11.7.- CONGLOMERADO DES ESTUDIO	58
12- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
DE SUPER EXPRESS	59
12.1- CAUSAS	59
13 – CONCLUSIONES	61
14 – PLAN ESTRATÉGICO	64
15 – RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	
APENDICE	

TABLA DE CUADROS

	Pág.
1.- CUADRO 1. ANÁLISIS DOFA	39
2.- CUADRO 2. VEHÍCULOS DESPACHADOS POR DÍA	46
3.- CUADRO 3. AGRUPACIÓN DE DATOS	52

TABLA DE GRAFICOS

	Pág.
1.- GRAFICA 1. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 1	53
2.- GRAFICA 2. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 2	53
3.- GRAFICA 3. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 3	54
4.- GRAFICA 4. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 4	54
5.- GRAFICA 5. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 5	55
6.- GRAFICA 6. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 6	55
7.- GRAFICA 7. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 7	56
8.- GRAFICA 8. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 8	56
9.- GRAFICA 9. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 9	57
10.- GRAFICA 10. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 10	57
11.- GRAFICA 11. RESPUESTA DE LA PREGUNTA 11	58
12.- GRAFICA 12. CONGLOMERADO DEL ESTUDIO	58

INTRODUCCIÓN

Con la investigación se pretende ofrecer un plan estratégico con el cual mejorar el clima organizacional y la prestación del servicio de transporte en la Cooperativa SUPER – EXPRESS; por ello se prepara este estudio que reúne variables internas y externas, datos de investigación recogidos de la población, obteniendo así una visión actual de la empresa, evidenciando sus debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas, dando como resultado información real que permitirá un manejo adecuado de la problemática existente dentro de la cooperativa.

La información recolectada será analizada utilizando el método aleatorio simple, el cual arrojará el número de clientes o de usuarios que serán consultados a través de una encuesta; así mismo serán entrevistados los empleados y administrativos de la cooperativa con el fin de obtener una amplia información acerca de las relaciones internas de la empresa y el clima organizacional reinante en ella; siendo evaluados estos resultados serán tomados como base para la estructuración del plan estratégico de mejoramiento.

1.- SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se selecciono la empresa SUPER – EXPRESS E.S.A.L., que tiene como actividad principal la prestación de servicio de transporte de pasajeros y encomiendas por medio de taxis, desde la ciudad de Valledupar hacia el departamento de la Guajira y hacia el sur del departamento del Cesar.

Al hacer la investigación preliminar se hizo evidente que es de interés el tema, porque se observo gran disminución del número de pasajeros que utilizan los servicios de la empresa, esta situación se presenta debido a la deficiencia en cuanto a la atención al cliente, lo cual evidencia el hecho de que la cooperativa no cuenta con un plan de mejoramiento que oriente y ayude a la empresa a permanecer en el mercado, en un entorno cambiante.

La información preliminar se obtuvo de los registros con los que cuenta la cooperativa, de igual forma haciendo un sondeo al área administrativa y a los usuarios de Súper-Express.

Para buscar mejoras viables en la estructura de la empresa, se utilizaran los conocimientos obtenidos a través del estudio en la Facultad de Administración de Empresas, como son Planeación Estratégica, Planeación Integral, Teorías y Enfoques de Administración.

2 – EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

2.1 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa Urbana e Interdepartamental de Transportadores Ejecutivos Súper-Express E.S.A.L., creada en el año 1996, tiene como actividad básica el transporte de pasajeros utilizando taxis y el envío de encomiendas y paquetes, desde la ciudad de Valledupar hacia los municipios del sur del departamento del Cesar y los municipios de la Guajira.

En los últimos años se han establecido 5 nuevas empresas de transporte en la ciudad, las cuales están haciendo el mismo cubrimiento de rutas que se hace en la empresa Súper-Express y prestando los servicios de encomiendas también: constituyéndose en una fuerte competencia. Estas nuevas empresas se encuentran legalmente constituidas y una parte no, lo que significa que una parte de la competencia es ilegal, estas empresas piratas deterioran aún más y entorpecen la labor de fortalecimiento que se hace en la empresa, debido que le dan un manejo diferente a la tarifa de transporte ofreciendo el servicio a un menor costo, perjudicando no solo a esta empresa sino a todo el gremio del transporte en general.

Son muchos los factores que han contribuido a que la empresa este decayendo, uno de estos es el hecho de que al aparecer nuevas empresas que prestan el mismo servicio, entran al mercado con vehículos último modelo, con todos los adelantos tecnológicos y las comodidades propias de estos automóviles; con un parque automotor en óptimas condiciones, que facilitan y prestan un mejor

servicio, las preferencias se hacen evidentes. Otro de los factores que intervienen en el estancamiento en el desarrollo y crecimiento de la empresa es la inseguridad en las vías, lo que hace que los usuarios se limiten en sus viajes, para evitar ser víctimas de las famosas pescas milagrosas.

La cooperativa de transporte Súper-Express, en cuanto al trato a los usuarios y la prestación del servicio, no cuenta con instalaciones adecuadas, en las que se ofrezca al cliente una sala de espera con comodidades como el servicio de cafetería y un ambiente fresco y agradable en la cual los pasajeros se sientan a gusto y esperen, sintiéndose cómodos y tranquilos, la salida del automóvil en el cual van a viajar, no se cuenta con una estabilidad laboral para las conductores de los taxis, que en su mayoría son chóferes contratados bajo una tarifa diaria, situación que los desmotiva y no les permite desarrollar un sentido de pertenencia hacia su trabajo y hacia su empresa.

Todos estos causales, influyen fuertemente a que el volumen de pasajeros haya disminuido considerablemente en el transcurso de los años, hecho que se puede constatar al tomar información de los datos consignados en el archivo de la empresa, analizando el comportamiento del número de vehículos despachados diariamente desde el año 1998 hasta el año 2004.

Para el año 2002 se empieza a notar de forma más preocupante el descenso en el número de viajes realizados y pasajeros que utilizaron el servicio, ya que para ese período se despacharon 20 vehículos diarios y para el año 2003 el número despachado diariamente fue de 15; y en el año 2004 se contabilizan 15 vehículos al día.

Las circunstancias anteriores, reflejadas en el descenso del número de vehículos despachados diariamente y la notable disminución del volumen de pasajeros que solicitan el servicio de transporte, pueden llevar hasta el punto en que la empresa Súper-Express desaparezca del mercado, ya que ha ido perdiendo posicionamiento y competitividad dentro del gremio del transporte intermunicipal.

La situación actual en la que se encuentra la empresa Súper-Express, hace necesario que se tomen una serie de correctivos, tomando como necesidad apremiante el replantear la prestación del servicio, buscando mejorar las relaciones internas entre conductores y propietarios, y la receptividad hacia el cambio en la estructuración y atención al público.

2.2 - FORMULACION DEL PROBLEMA

De que forma afecta a la cooperativa SUPER – EXPRESS la carencia de un plan de mejoramiento estratégico que le permita ser mas competitiva en el mercado?

2.3 - SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- De que modo afecta a la cooperativa SUPER – EXPRESS, la alta rotación de sus conductores en la prestación del servicio? Como afecta su clima organizacional?

- Que impacto ha tenido sobre la prestación del servicio y el posicionamiento en el mercado, la aparición de nuevas empresas?

- Se han desarrollado estrategias publicitarias de acuerdo a los retos del mercado?

3 – OBJETIVOS

3.1 – OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento estratégico que contribuya a mejorar la prestación del servicio en la cooperativa SUPER - EXPRESS, analizando la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia de la prestación del mismo.

3.2 – OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.2.1 - Relacionar los factores culturales con el desarrollo de las actividades de la empresa que ayuden a mejorar el clima organizacional, para que este sea motivante y participativo.

3.2.2 - Diseñar elementos a la organización que contribuyan al reposicionamiento de la empresa en el mercado que le ayuden a enfrentar a la competencia de manera efectiva.

3.2.3 – Diseñar estrategias publicitarias que den a conocer de forma masiva los servicios que presta la cooperativa SUPER-EXPRESS.

4 – JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de estructura y clima organizacional, encontrar explicación a situaciones internas, que ocasionan la disminución de los volúmenes de servicios prestados; y del entorno, como la competencia, que afectan a la empresa SUPER-EXPRESS.

El planteamiento anterior pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la gerencia de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, para lograr un equilibrio y lógicamente mejorar las relaciones de trabajo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación se acude al empleo de técnicas de recolección de información como el instrumento para medir el clima organizacional, a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, cuyos resultados identificarán los objetivos de la empresa, su motivación y cooperación.

De acuerdo con esto el resultado de la investigación permitirá encontrar soluciones concretas a problemas específicos que influyen de manera negativa en la prestación del servicio en la empresa y en su clima organizacional. Se aplicaran

conocimientos adquiridos a través del estudio que permiten la vinculación directa entre este trabajo de diseño e investigación con la formación académica.

5 – MARCO DE REFERENCIA.

5.1 – MARCO TEORICO

Para desarrollar la investigación se propone poner en práctica las nuevas modalidades e innovaciones en el campo de la administración de empresa como la planeación estratégica y los conceptos del clima y cultura organizacional.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo coordinado en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la cual es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado. La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica:

- El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como *cartera de inversiones*. El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece.
- El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el *potencial para generar utilidades a futuro* de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.
- El tercer punto es el de la *estrategia*; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará

con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación. Estas características son:

1. Proceso continuo, flexible e integral.
2. De vital importancia.
3. Responsabilidad de la directiva.
4. Participativo.
5. Requiere de tiempo en información.
6. Pensamiento estratégico cuantificable.
7. Entorno.
8. Administración estratégica.
9. Cultural.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para

siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

ESTRATEGIA

Se entiende por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?

El término estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones". La estrategia es una labor creativa.

Aquí entraríamos en detalle en estos 3 apartados:

a) Políticas de Servicio

¿Qué servicio deseamos ofrecer ?

- Características del servicio
- Diseño del servicio
- Calidad

b) Políticas de Precios

- Tarifas
- Descuentos

c) Políticas de Publicidad y Promoción

- Promociones
- Desarrollo de la campaña publicitaria
- Análisis de la eficacia de los anuncios

TÁCTICAS A UTILIZAR

La táctica es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

- ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?
- ¿Cuándo lo debe hacer?
- ¿Cómo lo debe hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Con qué recursos cuenta?
- Planificación del trabajo y tareas
- Recursos técnicos, económicos y humanos
- Organización

CONTROLES A EMPLEAR

Se deberán establecer procedimientos de control que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

Existen tres tipos de control:

- **Preventivos**

Son aquellos que determinamos con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctora establecida en el caso de producirse.

- **Correctivos**

Se realizan cuando el problema ha sucedido.

- **Tardíos**

Cuando ya es demasiado tarde para corregir. Por este motivo conviene que establezcamos controles preventivos para cada una de las acciones propuestas.

FEED BACK

Retroalimentación. A medida que vamos implantando el plan de mejoramiento puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo alguna reacción de la competencia.

Esto implica que debemos corregir el Plan estratégico de mejoramiento según convenga. El plan estratégico no debe ser rígido e inamovible. Por el contrario debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación. Es importante establecer un plan de contingencias para cada posible situación nueva.

Cultura Organizacional.

La vida agradable y el grado de compromiso solo se logra a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se enmarcara la misión de la empresa.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la apropiación de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. “Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado...”, mientras que cultura “...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes...” de la organización.¹

Clima Organizacional.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.²

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización.

Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el

¹ HUNT, J. La Dirección de Personal en la Empresa. McGrawHill Interamericana de España 1993.

² HALL. R. Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Prentice may, México 1996.

trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.³

5.2 – MARCO CONCEPTUAL

- Beneficio: Utilidad económica suficiente para inducir a un empresario a permanecer en una actividad productiva.
- Consumidor: Todo agente económico que demanda bienes y servicios de consumo para satisfacer alguna necesidad específica.
- Despacho de vehículos: es el proceso en el cual se recogen los pasajeros en sus residencias hasta llenar el cupo del vehículo, luego se diligencia la planilla de despacho especificando destino y hora de salida.

³ DESSLER, G. Organización y Administración, enfoque situacional. Prentice Hall, México 1979.

- Encomienda: envíos de paquete, sobres, dinero desde una ciudad a otra.
- Mercado: Conjunto de transacciones que se realizan entre compradores y vendedores de un bien o servicio. (Relación entre oferta y demanda).
- Muestreo: Proceso que permite inferir aspectos de un todo (población).
- Necesidad: Toda cosa requerida o que desee un consumidor para la conservación de la vida y cuya provisión causa satisfacción.
- Parque automotor: vehículos con los que cuenta la empresa para la prestación del servicio de transporte de pasajeros.
- Puerta a puerta: recoger el usuario en su domicilio y transportarlo hacia su destino ubicándolo en un sitio específico que no sea la terminal de transporte.
- Servicio: Toda prestación de carácter intangible que contribuya al bienestar de las personas ya sea individual o colectivamente.
- Tiquete: recibo de pago por el valor del pasaje, especifica destino, hora de salida y vehículo que prestara el servicio.

5.3 – MARCO ESPACIAL

El objeto de la investigación es la empresa Cooperativa Urbana e Interdepartamental de Transportadores Ejecutivos SUPER-EXPRESS E.S.A.L., establecida en la ciudad de Valledupar, departamento del Cesar, y ubicada en la Carrera 18 D # 22 – 10 del barrio Simón Bolívar.

5.4 – MARCO TEMPORAL

La recolección de la información y el desarrollo de la investigación se efectúa desde el segundo semestre del año 2003 hasta el primer semestre del año 2005.

6 – HIPÓTESIS DE TRABAJO

6.1 – HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

La cooperativa Súper Express carece de estrategias gerenciales y administrativas que ayuden a mejorar la prestación del servicio de transporte terrestre, y superar las dificultades presentes en la cultura y el clima organizacional.

6.2 – HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

Mejorar las relaciones interpersonales y comerciales presentes, que evidencian fallas en el clima organizacional de la cooperativa motivo por el cual pierde competitividad en el medio.

Para el diseño de las estrategias gerenciales se aplicaran los procesos de Reingeniería teniendo en cuenta que implica una transformación total de la estructura administrativa de la empresa contribuyendo al reposicionamiento de la organización.

7 – ASPECTOS METODOLOGICOS

7.1- TIPO DE ESTUDIO

Se realizo una investigación de tipo descriptivo recolectando información a través del estudio y observación de un grupo de usuarios estableciendo así preferencias. Es claro que la mayoría de los usuarios de este tipo de transporte pertenece a un nivel económico medio lo que hace que la competencia sea muy reñida utilizando para esto el valor de la tarifa de transporte

El tipo de estudio desarrollado es descriptivo porque esta orientado a delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Permite acudir a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, también se puede utilizar el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

7.2- METODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla utilizando el método descriptivo por medio del cual se tomaron los hechos como se presentan y se obtiene información de la experiencia, hablando con personas relacionadas con el estudio y participando del mismo, lo cual permitió aplicar los conocimientos y una serie de teorías aprendidas con el estudio.

El estudio descriptivo tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, establece características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc), identifica conductas y actitudes de las personas (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones, etc), establece comportamientos concretos (cuantas personas utilizan los servicios de la empresa; cual es la actitud frente a un líder, a los problemas de desempleo, de ingresos; como son los procesos de decisión, cuales son las necesidades de la gente); descubre y comprueba la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto o servicio, actitud frente a un líder autocrático y los mecanismos de control, la forma en como el mercado se afecta por variables económicas y sociales).

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También utilizan informes y documentos elaborados por los investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de la información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

7.3.- FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se utilizan son:

Fuentes de información primaria: Partiendo de encuestas realizadas a usuarios escogidos y entrevistas a personas relacionadas directamente con la empresa SUPER – EXPRESS, se obtendrá información por observación directa.

Fuente de información secundaria: mediante el análisis documental de libros, textos, publicaciones, datos estadísticos de instituciones como el DANE, la Alcaldía Municipal.

7.4.- TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La clasificación y ordenamiento de la información recolectada se hará a través de la tabulación de la información recogida por medio de la encuesta y ordenada en tablas o cuadros.

7.5.- TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

El uso de la estadística es fundamental en el proceso de investigación, los resultados obtenidos ayudan a predecir situaciones que son el objeto de análisis, así como también a explicar hechos o sucesos; estos datos facilitan la toma de decisiones en la búsqueda de soluciones y el diseño de estrategias que buscan mejorar las falencias encontradas en una empresa. " La estadística es un área de la ciencia que se ocupa de la extracción de la información contenida en datos numéricos y de su uso para hacer inferencias acerca de la población de la que se extraen los datos⁴".

La información recopilada, tabulada y ordenada debe ser sometida a estudio por medio de técnicas de análisis matemático cuantitativo. En el caso específico de esta investigación se sugiere utilizar el Muestreo Probabilístico y el Método Aleatorio Simple para su análisis.

⁴ William Mendell, Introducción a la probabilidad y la estadística, Wadsworth International Iberoamérica, 1982

7.6.- PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El contenido de la investigación y sus resultados se presentaran de manera escrita, con figuras y tablas, utilizando los gráficos de tortas para hacer mas fácil el análisis de los resultados, mediante las cuales se interpreta la información obtenida.

8.- GENERALIDADES

8.1.- OBJETO SOCIAL.

- Sector Económico: Transporte

- Actividades básicas:

- Transporte urbano de pasajeros
- Transporte intermunicipal de pasajeros

- Actividades complementarias:

Servicio de encomiendas.

8.2.- TIPO DE SOCIEDAD.

La empresa ha sido constituida como una Cooperativa de Economía Solidaria.

8.3.- HISTORIA DE LA EMPRESA

El señor Tomas Melo Teller como propietario de un vehículo de transporte público tipo taxi, buscando nuevos horizontes, tomo la decisión de prestar un nuevo servicio al público y era el de transportar pasajeros de forma irregular entre los municipios del Cesar y la Guajira, su vehículo solo era de transporte urbano pero analizando el medio saco la conclusión de que el transporte intermunicipal era más rentable.

Debido a que su vehículo solo estaba autorizado para circular dentro del área urbana de la ciudad de Valledupar, había la necesidad de crear una nueva empresa autorizada para la prestación de esta clase de servicio, desde ese momento se volvió una obsesión y luego una meta por alcanzar, el llevar ese proyecto a la realidad hasta las ultimas consecuencias con toda la dificultad que implicaba este tipo de proyecto ya que no contaba con los recursos económicos necesarios.

Transcurría los primeros meses del año 1996 cuando emprendió esta tarea y durante dos largos años, con todas las dificultades y obstáculos, logro consolidar, mediante resolución 043 de 18/06/1998 , la licencia de funcionamiento por parte del Ministerio de Transporte a nivel central, dando vida jurídica a la COOPERATIVA URBANA E INTERDEPARTAMENTAL DE TRANSPORTADORES EJECUTIVOS SUPER-EXPRESS., iniciando con 24 asociados y 5 empleados desempeñando los siguientes cargos: Gerente, Secretaria, Tesorero, Revisor Fiscal y Contador.

Actualmente cuenta con el mismo número de asociados y empleados en la parte administrativas, adicionalmente cuenta con un despachador y una aseadora.

La empresa inicio actividades en la Carrera 18D # 33 – 26 ; y actualmente esta ubicada en la Carrera 18D # 22- 10, en la Avenida Simón Bolívar.

El parque automotor esta conformado por 55 vehículos; 25 se encuentran adscritos al Ministerio de Transporte y 30 al Transito Municipal.

En estos momentos la cooperativa cuenta con dos licencias de funcionamiento, una para la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros. y la otra para la prestación del servicio de transporte intermunicipal de pasajeros

8.4 - REGISTROS DE LA EMPRESA.

La empresa cuenta con:

- Registro de Cámara de Comercio
- Licencia del Ministerio de Transportes del Departamento del Cesar
- Estatutos y Registros Contables.

8.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA DE SUPER - EXPRESS



9.- DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Cuadro 1

ANÁLISIS DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de inversión por parte de los asociados en la renovación y modernización del parque automotor. ➤ Ausencia de programas de capacitación para los conductores. ➤ Demora en despacho de los automóviles. ➤ Inadecuado manejo de las relaciones interpersonales entre conductores, despachadores y clientes. ➤ Instalaciones locativas en mal estado e incómodas para una buena prestación del servicio de sala de espera. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura de nuevas rutas para ampliar el servicio. ➤ Nuevos puntos de venta de tiquetes y recibo de encomiendas. ➤ Alianzas estratégicas con las grandes empresas transportadoras para prestar servicios especiales. ➤ Reactivación económica del sector del transporte beneficiado por las caravanas "Vive Colombia viaja por ella". ➤ Renovación del parque automotor aprovechando las diferentes opciones de créditos en las entidades bancarias.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura jurídica (2 licencias de servicio autorizado). ➤ El buen nombre (reconocimiento logrado debido a 8 años de constancia en sector del transporte de pasajeros). ➤ Confianza de los clientes en la prestación del servicio especialmente en el servicio de encomiendas. ➤ Servicio personalizado puerta a puerta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nacimiento de nuevas empresas. ➤ Precios bajos por parte del transporte informal (piratería). ➤ Parque automotor ultimo modelo en la competencia, instalaciones físicas cómodas con aire acondicionado y servicio de cafetería.

La cooperativa SUPER – EXPRESS, se encuentra en la actualidad atravesando un gran descenso en sus actividades, ya que el número de usuarios y de despacho de automóviles para transporte intermunicipal por día ha decrecido de forma continua a través de los últimos dos años, haciéndose más crítica la situación en el último año.

Para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se recurrió a las técnicas de recolección de información como son la observación directa, la entrevista a el área administrativa, a empleados y a conductores, y aplicando una encuesta a los usuarios de la cooperativa de transporte.

Se obtuvo información acerca de las relaciones internas de la empresa, relaciones entre socios, empleados y conductores, haciéndose evidente el descontento general por la actual inestabilidad laboral y económica, la demora en el pago de participaciones y salarios, y acerca de la poca capacitación y conocimiento con la que cuentan los afiliados y conductores sobre las normas que rigen a este tipo de cooperativas y los cambios a los que se deberán someter en cumplimiento de estas. De igual forma quedo sentado la casi nula capacitación de los conductores en cuanto a formación especializada para el trato a los usuarios y para el conocimiento de las vías, los mismo que el desconocimiento de las leyes de transito y velocidad permitida en las carreteras del país.

Es también motivo de preocupación las diferencias y deficiencias locativas en las oficinas de la cooperativa, ya que no se cuenta con una sala de espera adecuada en la que los clientes realicen una espera en condiciones agradables y con las facilidades de comprar un refrigerio.

También se resalta la poca capacitación tanto de los empleados administrativos como de los conductores acerca de la atención al cliente, al cual hacen esperar y además se les demora en ocasiones por pura negligencia.

Otro factor crucial es la gran diferencia de tecnología y comodidades con las que cuentan los automóviles de la competencia y que permiten que los usuarios se desplacen con mayor comodidad y satisfacción a sus destinos (aire acondicionado, radio de comunicación interna y salas de espera cómodas).

10.- ASPECTOS ESTRATÉGICOS.

10.1.- MISION

La cooperativa urbana e interdepartamental de transporte ejecutivo SUPER – EXPRESS presta el servicio de transporte puerta a puerta y envió de encomiendas en el departamento del Cesar y sur del departamento de la Guajira, labor que desempeña buscando satisfacer la necesidad de los pobladores de estas regiones del país para desplazarse de una ciudad a otra con las mejores comodidades y en los horarios mas convenientes para sus actividades, logrando satisfacer el gusto y las necesidades de los clientes llenando así sus expectativas y generando una rentabilidad para los socios de la cooperativa.

10.2.- VISION

Ser la primera empresa en satisfacer plenamente las necesidades de transporte y envíos a todas las poblaciones del Cesar y sur del departamento de la Guajira, asimismo, abrir sucursales a través de alianzas estratégicas con otras empresas, en los municipio de la Guajira buscando incrementar el mercado y brindando un mejor servicio. Ampliar las rutas buscando abarcar nuevos plazas con equipos y parque automotor de acuerdo a los cambios que en el momento los avances tecnológicos exijan.

10.3.- OBJETIVO DE LA EMPRESA

Transporte intermunicipal de pasajeros y envío de encomiendas, entre los municipios del departamento del Cesar y el sur del departamento de la Guajira.

10.4.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Servicio de transporte intermunicipal de pasajeros puerta a puerta.
- Servicio de encomiendas.

10.5.- PRINCIPIOS

- ❖ La empresa se caracteriza por cumplir con las normas y leyes que rigen este tipo de cooperativas para así prestar un excelente servicio.
- ❖ Dar cumplimiento con las exigencias de las entidades que vigilan y regulan el transporte terrestre intermunicipal de pasajeros prestando un servicio enmarcado en el sentido de rectitud y legalidad.
- ❖ Mantener a todos los conductores en una actitud agradable para que el trato hacia los usuarios sea el mejor, y así estos se lleven una buena impresión de la cooperativa.
- ❖ El clima organizacional de la empresa se destacara por ser agradable para transmitir respeto a los clientes internos y externos de la organización, siendo este factor fundamental para su crecimiento y expansión.

10.6.- VALORES

- ❖ Solidaridad: aportar y potenciar esfuerzos y recursos para solucionar necesidades y retos comunes dentro y fuera de la empresa, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades del cliente
- ❖ Honestidad: la empresa piensa, dice y actúa, dentro de los principios y valores empresariales a través de actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.
- ❖ Confianza: capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.
- ❖ Servicio: superar las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza y fidelidad.
- ❖ Trabajo en equipo: la cooperativa SUPER – EXPRESS, es un grupo de personas que se necesitan entre sí, actúan comprometidas con un propósito común y trabajan unidos compartiendo responsabilidades acerca de los resultados del trabajo en equipo.
- ❖ Cumplimiento de compromisos: la empresa es consciente y responsable del cumplimiento de los resultados esperados, empezando por la satisfacción de los asociados y los usuarios, y por el compromiso de contribuir al crecimiento y desarrollo de la región.

10.7.- POLÍTICAS DE LA EMPRESA

- ❖ Atender a los asociados mediante asesorías, capacitaciones, acciones, comportamientos y actitudes enfocadas a la prestación de servicio en forma sistemática y personal con el fin de generar satisfacción y lealtad de los asociados.

10.8.- METAS

- ❖ Mantener la competitividad ante el mercado cambiante y moderno, conquistando cada día nuevos usuarios para así lograr un reposicionamiento constante.
- ❖ Programar capacitaciones semestrales a los socios y conductores, que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad de la prestación del servicio y que oriente hacia a mejorar el clima organizacional en la cooperativa.

11.- ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA SUPER – EXPRESS

11.1 .- DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para recolectar y obtener la información que es la materia prima de este trabajo de investigación, fundamentalmente se utiliza fuentes de información primaria, desarrollando un cuestionario que se aplicó básicamente a los usuarios de los servicios de la empresa SUPER – EXPRESS.

Para saber de cuantas personas se requiere información se procede a calcular la muestra poblacional. La población o el número de personas a las cuales se les puede solicitar información depende tanto de los objetivos y alcances de la investigación como también de las características de las personas que la pueden suministrar. Al aplicar técnicas de encuestas, sondeos, test, es necesario definir el número de personas a las cuales se les solicitara responder las preguntas del cuestionario.

Una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población, mientras que el censo consiste en estudiar todos los elementos de esta. Una muestra es mas conveniente que un censo, en especial cuando recolecta información inmediata de una población. El muestreo hace posible una mejor planeación y control en la investigación y permite desarrollar un estudio mas detallado. El desarrollo de la estadística ha hecho que su objetivo sea realizar inferencias sobre una población con base en la información obtenida a partir de una muestra. La inferencia estadística puede realizarse mediante la estimación de un parámetro o fenómeno

Para la presente investigación se tomo la información obtenida en la empresa acerca de vehículos despachados por día y su variación durante los últimos cinco años.

Cuadro 2
VEHÍCULOS DESPACHADOS POR DIA

AÑOS	VEHÍCULOS DESPACHADOS POR DIA
1998	40
1999	45
2000	30
2001	29
2002	20
2003	15
2004	15

Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

- Vehículos despachados por día (2004): 15 vehículos
 - Numero de días: 7 días (una semana)
 - Numero de pasajeros: 4 pasajeros por vehículo
- 15 vehículos X 4 pasajeros = 420 pasajeros / día

De esta forma se calculo una población de 420 pasajeros, en donde se aplica la formula para encontrar la muestra así:

$$n = \frac{N \cdot Z \cdot (P \cdot Q)}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot (P \cdot Q)}$$

En donde

n = tamaño de la muestra

N = población

E = margen de error 5% = 0.05

Z = confiabilidad 95% = 1.96

P = porcentaje con el que se produce un determinado fenómeno

Q = porcentaje complementario de P ($100 - P$)

Entonces tenemos que para la presente investigación:

$n = ?$

$P = 50 = 0.5$

$N = 420$ pasajeros

$Q = 50$

$e = 5 \% = 0.05$

$Z = 95 \% = 1.96$

11.2.- SELECCION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen a la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población, es necesario tomar una muestra representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

A la hora de determinar el tamaño que debe alcanzar una muestra hay que tomar en cuenta varios factores: el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error

muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza. Por ello antes de presentar los utilizados por los investigadores delimitemos estos factores.

Parámetro. Son las medidas o datos que se obtienen sobre la población.

Estadístico. Los datos o medidas que se obtienen sobre una muestra y por lo tanto una estimación de los parámetros.

Error Muestral, de estimación o standard. Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra).

Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.

Nivel de Confianza. Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Student), así llamamos nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro.

Varianza Poblacional. Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos.

El diseño de un estudio por muestreo exige tener en cuenta:

- Determinar de manera clara y precisa la población objeto de estudio con el propósito de establecer los elementos que la conforman. Esto depende de los objetivos planteados para la investigación.
- Seleccionar el marco de muestreo. El marco de muestreo es una lista o algún procedimiento que permite identificar todos los elementos de una población.
- Definir el tipo de muestreo que va a ser utilizado, esto es, el procedimiento aleatorio que ha de ser utilizado para seleccionar los elementos de la muestra.
- Establecer el tamaño de la muestra que será necesaria.

Existen dos tipos de muestreo: el muestreo no probabilístico y el muestreo probabilístico.

Con el propósito de obtener mejores resultados en esta investigación se utilizara el muestreo probabilístico, por medio del cual los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado. Además, es posible medir el error de muestreo, factor que siempre estará presente pero que puede ser controlado. La principal ventaja de los muestreos probabilísticos es su precisión, pues con ellos se

logra una muestra representativa de la población en estudio, debido a ello son altamente utilizados. La información se recoge de la muestra que se determina mediante un ejercicio estadístico, que determina dentro de unos márgenes de confiabilidad y error, definir a cuantas personas se les debe aplicar el instrumento que se utilice en la investigación; “de esta forma la muestra es representativa de un grupo mucho mayor de personas, es decir, la población.”⁵

11.3 .- MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

Este procedimiento se inicia confeccionando una lista de todas las unidades que configuran el universo, numerando correlativamente cada una de ellas. Luego, mediante cualquier sistema (tabla de números al azar, programas de computación), se van sorteando al azar estos números hasta completar el total de unidades que deseamos que entren en la muestra. De este modo, la probabilidad que cada elemento tienen de aparecer en la muestra es exactamente la misma. Si cada uno de los elementos que integran la población no tiene la misma posibilidad de ser elegido, se habla entonces de una *muestra viciada*. Este método nos garantiza una selección completamente aleatoria, sólo se emplea cuando los universos son relativamente pequeños.⁶

⁵ William Mendell, Introducción a la probabilidad y la estadística, Wadsworth International Iberoamérica, 1982.

⁶ Sabino, Carlos A. El proceso de investigación. Argentina (1996). Ed. Lumen – Humanitas.

11.4.- RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Identificada las debilidades principales en la cooperativa SUPER – EXPRESS, se procede a realizar un sondeo a los usuarios que utilizan los servicios de transporte de pasajeros y el envío de encomiendas que presta la empresa, este sondeo consiste en aplicar una encuesta (APÉNDICE), tomando una muestra poblacional, cantidad resultante de la aplicación de la formula estadística en la que por medio del método aleatorio simple se halló el tamaño de la muestra.

11.5.- RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

Al aplicar el formulario diseñado para la realización de la encuesta a la muestra escogida por las investigadoras, presentó el siguiente resultado:

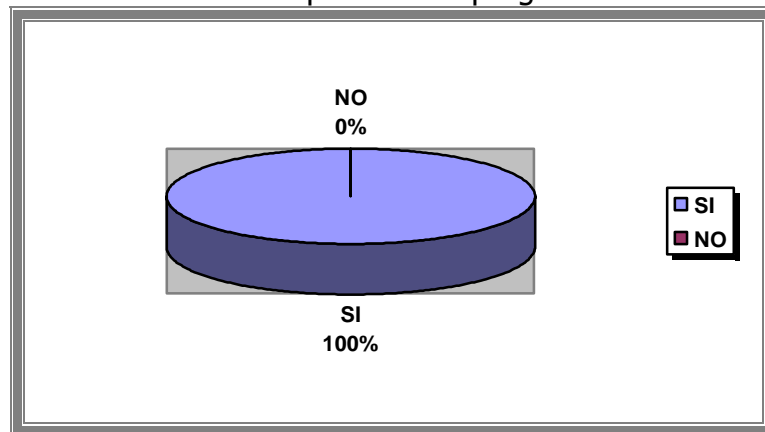
Cuadro 3

AGRUPACIÓN DE DATOS						
ITEM	SI		NO		NO SABE	
1.- Utiliza usted los servicios de transporte intermunicipal en taxis?	207	100%	0	0%	-	-
2.- Cuando viaja, utiliza los servicios de la cooperativa SUPER – EXPRESS?	100	48.3%	107	51.6%	-	-
3.- Se siente satisfecho con el servicio que presta la cooperativa?	55	27.5%	152	72.4%	-	-
4.- Ha visto o escuchado publicidad de la cooperativa SUPER – EXPRESS?	27	13%	130	62.8%	50	11%
5.- Se siente bien atendido por el personal que labora en la cooperativa?	45	21.7%	162	78.2%	-	-
6.- Las instalaciones locativas de la cooperativa le parecen adecuadas para su funcionamiento?	5	2.4%	202	97.5%	-	-
7.- Se tienen horarios fijos para los despachos a diferentes destinos?	0	0%	207	100%	-	-
8.- Considera usted que el estado que el estado y condiciones físicas de los vehículos garantiza la seguridad del viaje?	28	13.5%	179	86.4%	-	-
9.- El parque automotor de la cooperativa garantiza la comodidad en el viaje y mejor calidad en el servicio de igual o mejor forma que la competencia?	7	3.3%	91	43.9%	109	52.6%
10.- Se siente bien atendido con el servicio que le prestan los conductores de la cooperativa durante el viaje?	72	34.7%	135	65.2%	-	-
11.- Considera usted que los conductores de la cooperativa manejan los tiempos y la velocidad permitida para desplazarse a los diferentes destinos?	7	3.3%	100	48.3%	100	48.3%
TOTAL		267.7%		706.3%		111.9%

11.6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.- El 100% de los encuestados respondieron si a la pregunta, lo cual quiere decir que este porcentaje utiliza los servicios de la cooperativa.

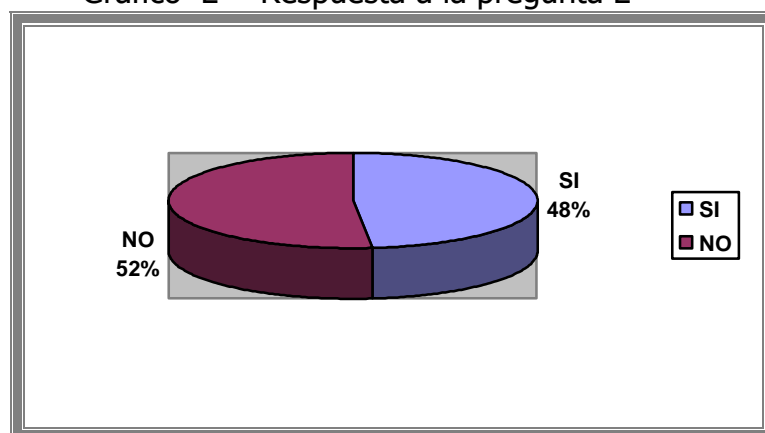
- Grafico 1 - Respuesta a la pregunta 1



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

2.- El 51.6% de los encuestados respondieron no a la pregunta, y el 48.3% respondieron si, lo cual quiere decir que no siempre utilizan los servicios de la cooperativa SUPER-EXPRESS.

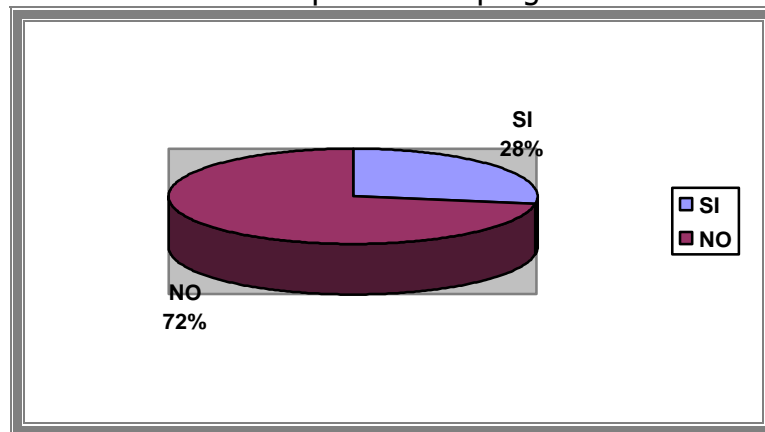
- Grafico 2 - Respuesta a la pregunta 2



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

3.- El 27.5% de los encuestados respondieron si a la pregunta, y el 72.4% respondieron no, lo cual quiere decir que la mayoría demostró insatisfacción con el servicio.

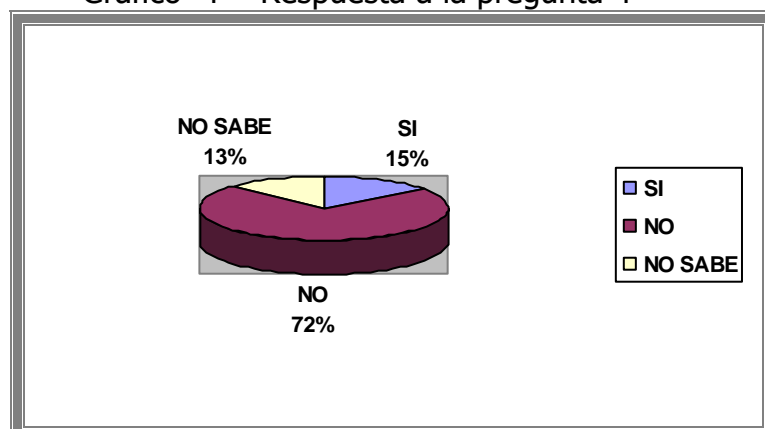
- Grafico 3 - Respuesta a la pregunta 3



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

4.- El 13% de los encuestados respondieron si a la pregunta, y el 62.8% respondieron no, el 11% respondió no sabe, lo cual quiere decir que la cooperativa SUPER-EXPRESS no cuenta con publicidad en ninguno de los medios de comunicación regionales.

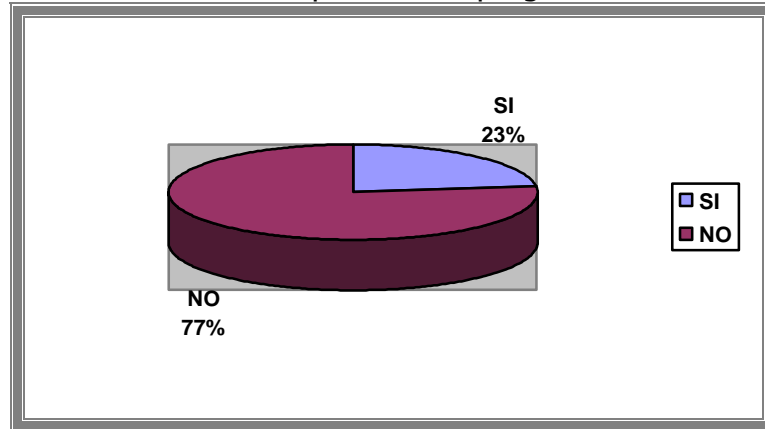
- Grafico 4 - Respuesta a la pregunta 4



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

5.- El 78.2% de los encuestados respondieron no a la pregunta, y el 21.7% respondieron si, lo cual quiere decir que la atención a los clientes es estimada como mala y deficiente.

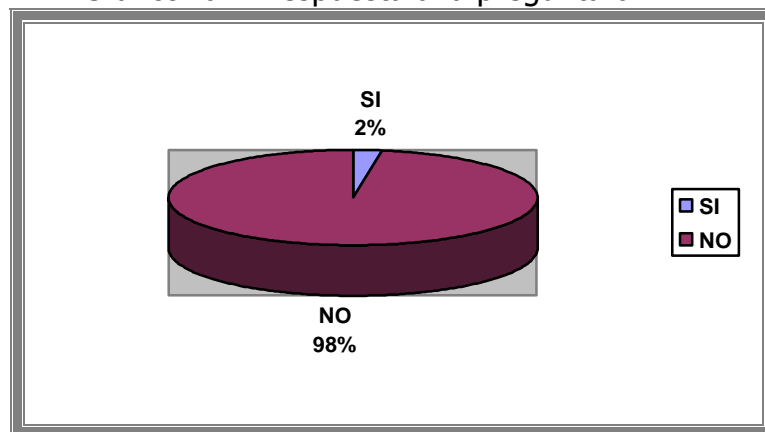
- Grafico 5 - Respuesta a la pregunta 5



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

6.- El 2.4% de los encuestados respondieron si a la pregunta, y el 97.5% respondieron no, lo cual quiere decir que es evidente que las instalaciones de la empresa no van de acuerdo a las necesidades de los clientes.

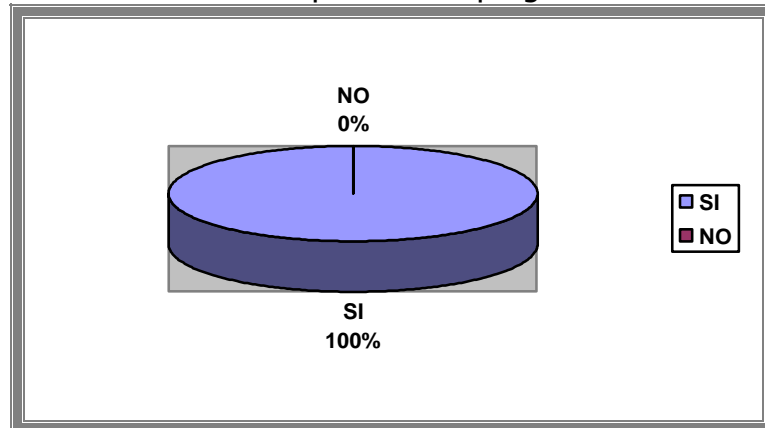
- Grafico 6 - Respuesta a la pregunta 6



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

7.- El 100% de los encuestados respondieron no a la pregunta, haciendo evidente que no se conocen horarios para el despacho de los vehículos.

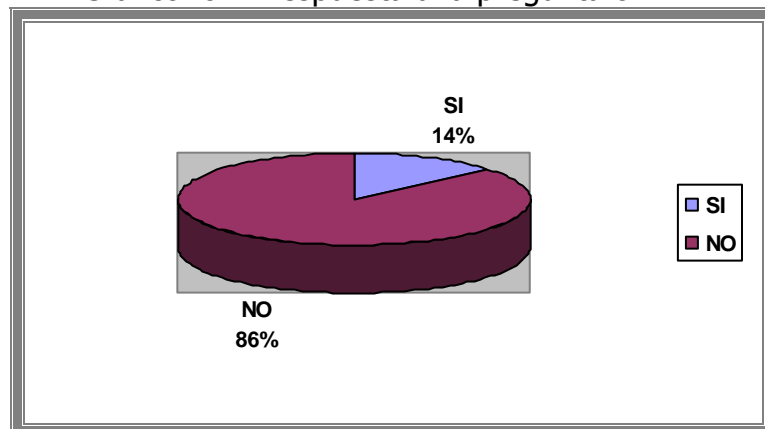
- Grafico 7 - Respuesta a la pregunta 7



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

8.- El 86.4% de los encuestados respondió no a la pregunta, y el 13.4% respondió que si, este nivel demuestra que los usuarios no confían en el estado y mantenimiento de los vehículos de la cooperativa.

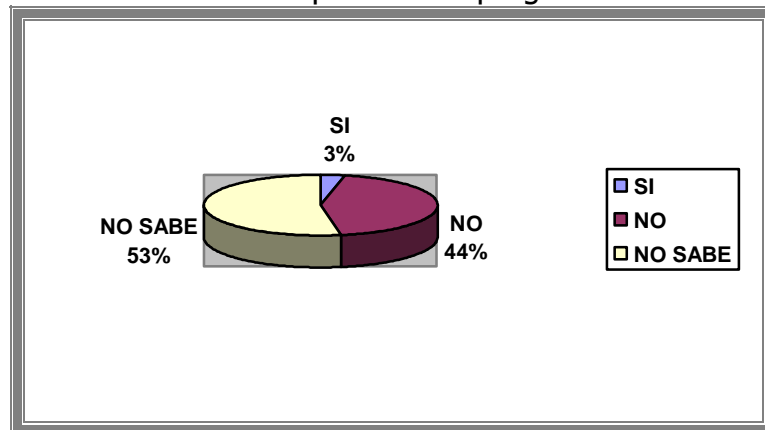
- Grafico 8 - Respuesta a la pregunta 8



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

9.- El 3.3% de los encuestados respondió si, el 43.9% respondió no, y el 52.6% respondió no sabe a la pregunta, en este caso la pregunta y sus respuestas hacen evidentes que los usuarios desean que la empresa preste mejores comodidades en los viajes.

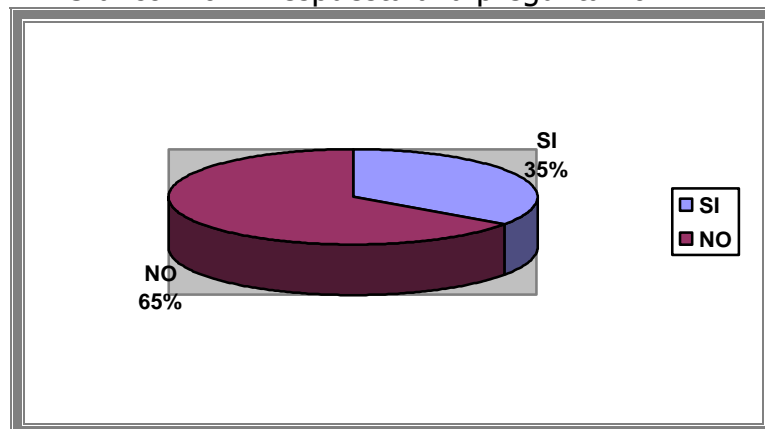
- Grafico 9 - Respuesta a la pregunta 9



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

10.- El 65.2% de los encuestados respondieron no a la pregunta, y el 34.7% respondieron si haciendo evidente el descontento por la atención de los conductores de la empresa.

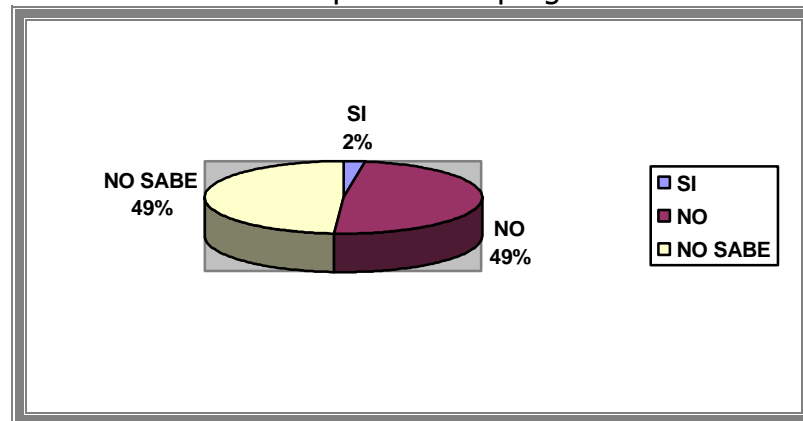
- Grafico 10 - Respuesta a la pregunta 10



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

11.- El 3.3% de los encuestados respondieron si a la pregunta, el 48.3% respondieron no, y el restante 48.3% respondieron no sabe, en estas respuestas la mayoría contesto en forma negativa dejando ver que no se respetan las normas de velocidad establecidas por la ley.

- Grafico 11 - Respuesta a la pregunta 11

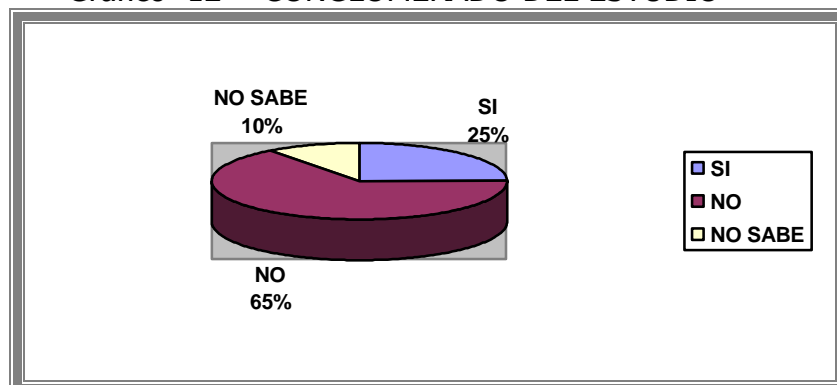


Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

11.7.- CONGLOMERADO DEL ESTUDIO

El 267.7% de los encuestados respondieron si al cuestionario, y el 706.3% respondieron no, el 111.9% respondieron no; lo cual quiere decir que la totalidad de los encuestados respondieron las preguntas del ejercicio, facilitando la información necesaria para continuar con la investigación y diseño del presente trabajo.

- Grafico 12 - CONGLOMERADO DEL ESTUDIO



Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

12.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SUPER – EXPRESS

12.1.- CAUSAS

En la pregunta # 2 , al interrogar a los usuarios, estos demostraron no tener preferencia hacia la cooperativa SUPER – EXPRESS para desplazarse en sus viajes,

En la pregunta 3, los encuestados manifestaron insatisfacción por el servicio inadecuado que la cooperativa les ofrece.

En la pregunta 4 , se deduce también la falta de publicidad que ayude a la cooperativa a desempeñar un mejor papel en la competencia libre y espontánea que existe en el sector de transporte.

En la pregunta # 5 , resalta el hecho de que el cliente no se siente bien atendido por el personal que labora en la cooperativa.

En la pregunta # 6 , es evidente el rechazo hacia las instalaciones de la empresa debido a su falta de comodidades y ambiente agradable.

Haciendo un análisis cuantitativo de las respuestas obtenidas a las preguntas 4, 5 y 6 , se encontró que la mayoría de los encuestados tienen una opinión común acerca de las fallas en estos factores, que condicionan en su momento la actitud de los usuarios cuando van a utilizar los servicios de la cooperativa.

Tomando la pregunta 7 los usuarios son conscientes de que no hay horarios establecidos pero están acostumbrados a esta situación.

En las preguntas 8 y 9 los usuarios no están conformes con el estado de los vehículos en la empresa.

De igual forma en las preguntas 10 y 11 la atención que reciben los usuarios se califica como deficiente, con fallas y omisiones en cuanto a las normas de tránsito y a cultura general de los conductores.

13.- CONCLUSIONES

Se puede decir que la cooperativa de transporte Interdepartamental SUPER – EXPRESS, tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales. Hoy en día las alianzas entre empresas del mismo rango (riesgo compartido) impulsan y crean empresas más fuertes lo que ocasiona el cierre de unas y el crecimiento de otras.

La cooperativa de transporte SUPER – EXPRESS, atraviesa situaciones de alto riesgo que podrían llevarla a desaparecer del mercado, se debe tomar la decisión de buscar alternativas de solución que le permitan salir de la situación en que se encuentra. En este caso la cooperativa brindó la facilidad de acceder a toda la información necesaria, el acercamiento a los empleados y la opción de diseñar un plan estratégico que le garantice un reposicionamiento en el mercado del transporte.

Es de alta complejidad para la cooperativa SUPER – EXPRESS asumir o emprender tantos cambios y reestructuraciones, pero se ha aceptado que la situación actual no es la mejor para prestar un servicio óptimo, pero que en un alto grado de compromiso y responsabilidad todo lo planteado se puede llevar a cabo alcanzando los objetivos y metas perseguidas.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos a mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar

a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, el primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son estos

- Alinea áreas clave del negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre todos los interesados.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

La cooperativa no estaba preparada para enfrentar tantos competidores, a pesar de ser una de las pioneras en la prestación de este tipo de transporte en la región, hoy con este diseño se esta enfrentando no solo a la competencia actual sino también a la competencia del futuro, aprendizaje que le servirá de igual forma para fortalecerse y crecer.

A medida que la empresa y sus componentes conozcan la estrategia se causara efectos favorables ya que notaran el interés de parte de las directivas de mejorar, crecer y expandirse en todos los mercados posibles, con una cooperativa de reconocido servicio.

En el clima organizacional, causara efectos positivos el diseño del plan estratégico, ya que allí se han encontrado grandes obstáculos que obviamente afectan las tareas básicas de la empresa, por ello se ha tocado esta parte, pensando no solo en el bienestar del cliente externo, sino también, en el cliente interno, que para toda empresa es fundamental su bienestar, comodidad y tranquilidad.

Aprender a prepararse y a enfrentar a los competidores es una tarea que una organización siempre debe estar ejecutando, y más cuando son organizaciones de este tipo que son afectadas de manera continua por la competencia legal y desleal (piratería), causando una serie de sintomatologías desfavorables, que la desequilibran en la parte administrativa y comercial, por lo tanto es conveniente que la cooperativa tome esta situación como un factor motivante a no dormirse en sus labores preventivas, ya que en este campo del mercado, debe convivirse con la incertidumbre de los inesperados cambios en el sector del transporte.

14.- PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico se estructura partiendo del diagnóstico realizado a la empresa por medio del cual se hizo un análisis de la situación actual, señalando que en la cooperativa es necesario implementar estrategias mediante un plan de acción de la siguiente manera:

1.- CAPACITACION.

- Capacitar a el área administrativa, conductores y despachadores en mejoramiento y desarrollo de relaciones interpersonales buscando establecer un excelente clima organizacional.

TIEMPO: capacitación periódica cada 6 meses con duración de 30 horas.
Programar capacitaciones adicionales para el personal nuevo.

RESPONSABLE: gerente.

RECURSOS: acceder al SENA en busca del apoyo que este ente presta al sector de las cooperativas.

RESULTADOS: excelente clima organizacional y mejoramiento en el trato al cliente.

INDICADOR DE GESTION: aplicación de encuesta dirigida a todo el personal de la cooperativa y a los usuarios para medir de manera real las mejoras obtenidas en las relaciones interpersonales y el trato al cliente.

2.- SENTIDO DE PERTENENCIA.

- Capacitación en servicio al cliente.
- Dotación de uniformes de trabajo.
- Carnetización de todo el personal que labora en la cooperativa.

TIEMPO: enero de 2006 y enero de 2007.

RESPONSABLE: junta de asociados y gerente

RECURSOS: el costo será asumido por la junta de asociados, aproximadamente \$3.000.000

RESULTADOS: excelente presentación del personal y motivación.

INDICADOR DE GESTION: la junta de vigilancia supervisara el cumplimiento en la utilización del uniforme y el portar el carné.

3.- RENOVACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR.

- Invitar a los concesionarios que venden automóviles ubicados en la ciudad de Valledupar a participar en reuniones programadas, en las cuales se ofrezcan a los asociados y afiliados de la cooperativa SUPER-EXPRESS, las diferentes opciones de crédito para adquirir carros nuevos accediendo así a la última tecnología.

- Extender invitación a corporaciones y entidades financieras encargadas de hacer prestamos de libre inversión que podrían ser utilizados para el mejoramiento y actualización de los automóviles de la cooperativa.

TIEMPO: programar reuniones cada 2 meses en el año 2006 y trimestrales en el año 2007.

RESPONSABLE: gerente y asociados de la cooperativa.

RECURSOS: los aportados por las entidades invitadas.

RESULTADOS: mejoramiento del servicio, satisfacción del cliente, reposicionamiento en el mercado y competitividad.

INDICADOR DE GESTION: notable cambio en el estado de los vehículos de la cooperativa en un periodo de 2 meses.

4.- MEJORAS LOCATIVAS.

- Adecuación de la sala de espera.
- Servicio de cafetería.

TIEMPO: un mes.

RESPONSABLE: junta de asociados y gerente.

RECURSOS: fondos propios de la cooperativa, aproximadamente \$3.000.000.

RESULTADOS: ambiente agradable y motivante para clientes, secretaria, despachadores y conductores.

INDICADOR DE GESTION: aumento en el numero de clientes y en el volumen de vehículos despachados por día.

5.- CAMPAÑA PUBLICITARIA.

- Cuñas publicitarias en los diferentes medios de comunicación de la región que alcancen el cubrimiento que hacen las rutas de la cooperativa.
- Promover la divulgación y reconocimiento del logotipo de la cooperativa por medio de murales, vallas y volantes.
- Promociones de descuentos en tiquetes y envió de encomiendas. Por cada tercer viaje del pasajero o el envió de tres encomiendas recibe el 50% en el cuarto servicio solicitado.

TIEMPO: trimestral.

RESPONSABLE: gerente.

RECURSOS: fondos propios de la cooperativa, aproximadamente \$2.000.000

RESULTADOS: mantener, atraer y conquistar nuevos clientes agrandando el mercado propio.

INDICADOR DE GESTION: aumento en el registro de número de clientes y en el volumen de vehículos despachados por día.

- PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Uniformes y carnet	_____	\$ 3.000.000
Mejoras locativas	_____	\$ 3.000.000
Campaña publicitaria	_____	\$ 2.000.000
		<hr/> <hr/>
TOTAL		\$ 8.000.000

La implementación y ejecución del Plan Estratégico en la Cooperativa SUPER-EXPRESS, no requiere de la contratación de personal especializado, esta labor estará a cargo, en su mayor parte, del gerente de la empresa. Cualquier asesoría complementaria se buscara utilizando los aportes parafiscales que la cooperativa efectúa anualmente y los programas especiales que los entes gubernamentales y especializados proponen en las empresas.

15.- RECOMENDACIONES

La ejecución del plan estratégico para el mejoramiento del servicio en la cooperativa SUPER – EXPRESS, hace necesario involucrar no solo a la gerencia y sus colaboradores administrativos, sino también a los conductores, quienes tienen un contacto directo con los usuarios o pasajeros.

El compromiso de ejecutar lo planteado y propuesto en plan estratégico, es responsabilidad del gerente, compromiso y responsabilidad que debe desarrollarse en cada una de las personas que conforman la empresa para que el plan no pierda su finalidad. Es conveniente además comunicar a todos en la cooperativa los cambios que se van a implementar en la empresa, y como se van a manejar, para que los esfuerzos y trabajos estén direccionados hacia un mismo propósito.

Se debe tener en cuenta siempre, que el contacto directo con el usuario lo hacen de forma más directa los conductores, ya que son ellos los encargados de recogerlos y llevarlos hacia el destino solicitado, por consiguiente este debe encontrarse preparado y capacitado para que desarrolle unas excelentes relaciones interpersonales y el trato con los usuarios sea siempre amable y respetuoso.

Tomar conciencia que en el mercado del transporte cada día nacen nuevas empresas, y por lo tanto hay que estar atentos para asumir oportunamente estos nuevos retos y prepararse para no llegar a la situación actual.

Es de vital importancia preocuparse por establecer campañas publicitarias que den a conocer las mejoras en el servicio, y las mejoras locativas; difundir en lo diferentes medios los cambios favorables que la empresa esta asumiendo pensando en el bienestar de sus clientes, lo que conllevaría a la atracción y reconquista de un mercado perdido.

Las directivas de la cooperativa, para incrementar el sentido de compromiso en su equipo de colaboradores, en el desarrollo del plan estratégico debe incentivar y motivarlos a través de recompensas par así lograr de manera más efectiva los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

Carlos E. Méndez A, Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación, McGraw-Hill Interamericana S A, Bogotá 2001

Marco Elías Contreras B. Formulación y Evaluación de proyectos.- Bogotá, 1999

Jairo Muños y otros. Antropología Cultural Colombiana. - Bogotá: UNISUR, 1990

Marco Elías Contreras y otros. Fenomenología de la empresa. - Bogotá: UNISUR, 1990, - Capitulo 4

Joaquín Arbelaez y Jaime Lejía. Legislación comercial y tributaria. - Bogotá: McGraw Hill, 1987

Sall Lawrence y Charles W. Haley. Administración financiera. - Bogotá: McGraw Hill, 1983

Javier Serrano y Julio Villarreal. Fundamentos de finanzas. - Bogotá: 1990

Alberto Cardona R. Matemáticas Financieras - Bogotá: McGraw Hill, 1990

Fred R. David, La Gerencia Estratégica, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.

Hernández Y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico. ED McGrawHill. México 1994.)

La Dirección de Personal en la Empresa. HUNT, J. McGrawHill Interamericana de España 1993).

APENDICE

ENCUESTA

Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

NOMBRE: _____ **EDAD:**

SEXO: F () M () **CLASE SOCIAL:**

1.- Utiliza usted los servicios de transporte intermunicipal en taxis?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

2.- Cuando viaja, utiliza los servicios de la cooperativa SUPER – EXPRESS?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

3.- Se siente satisfecho con el servicio que presta la cooperativa?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

4.- Ha visto o escuchado publicidad de la cooperativa SUPER – EXPRESS?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

5.- Se siente bien atendido por el personal que labora en la cooperativa?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

6.- Las instalaciones locativas de la cooperativa le parecen adecuadas para su funcionamiento?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

7.- El despacho de los vehículos de la cooperativa se hace en un horario establecido?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

8.- Considera usted que el estado y condiciones físicas de los vehículos garantiza la seguridad del viaje?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

9.- El parque automotor de la cooperativa garantiza la comodidad en el viaje y mejor calidad en el servicio de igual o mejor forma que la competencia?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

10.- Se siente bien atendido con el servicio que le prestan los conductores de la cooperativa durante el viaje?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

11.- Considera usted que los conductores de la cooperativa manejan los tiempos y la velocidad permitida para desplazarse a los diferentes destinos?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

ENTREVISTA

Fuente: Súper-Express Construcción: Grupo de Investigación.

1.- Como maneja usted las relaciones de tipo laboral y administrativas con sus jefes?

2.- Considera usted que la administración tiene en cuenta a sus colaboradores en la toma d decisiones y en la implementación de cambios?

3.- Considera usted que el personal que labora en el área administrativa cumple con sus funciones porque cuenta con capacitación o por su experiencia personal?

4.- En el tiempo que ha laborado en la empresa ha recibido capacitación que le permita mejorar su desempeño?

5.- La causa de la rotación del personal dentro de la empresa se debe a la remuneración recibida por su labor o a las competencias y capacidades para desempeñar un cargo?

6.- Como se califica el servicio a los clientes con relación al servicio ofrecido por la competencia?