

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE ESPECIAL EN COLOMBIA APLICADO A LA EMPRESA  
COOPAMER LTDA. (2008-2010)

Presentado por:  
Juan Viyai Duggirala Castañeda (9714114)

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERIA

Santiago de Cali, 26 de enero de 2009

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE ESPECIAL EN COLOMBIA APLICADO A LA EMPRESA  
COOPAMER LTDA. (2008-2010)

Presentado por:  
Juan Viyai Duggirala Castañeda (9714114)

Director Bernardo Pérez  
Monografía para optar al título de: Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERIA

Santiago de Cali, 26 de enero de 2009

**Nota de Aceptación**

---

---

**Presidente del Jurado**

\_\_\_\_\_ **jurado**

\_\_\_\_\_ **jurado**

Santiago de Cali, 26 de enero de 2009

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

El doctor Bernardo Pérez Castaño, Director de la Tesis, por sus valiosas orientaciones, por creer en mi trabajo y respetar mis opiniones.

Al ingeniero Pablo César Manyoma, Director del Programa Académico de Ingeniería Industrial, por su excelente disposición y constantes motivaciones para la realización de este trabajo.

A mi tía carmenza por su invaluable ayuda para lograr compilar e imprimir este documento, por su paciencia y por desvelarse conmigo y no claudicar ante los problemas.

A Carolina por estar siempre a mi lado dándome ánimo cuando lo necesité con la disposición de un ángel guardián.

A mi ángel guardián

## **DEDICATORIA**

A mis padres que me han dado Todo y siempre me quieren dar aún más.

A todas las personas que siempre han creído en mí.

## CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	1
1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	5
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	5
1.2. MISIÓN	6
1.3. VISIÓN	7
1.4. OBJETIVOS	7
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVO GENERAL	16
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. HEURÍSTICA	18
5. METODOLOGÍA	22
5.1. MISIÓN Y METAS	25
5.2. ANÁLISIS EXTERNO	25
5.3. ANÁLISIS INTERNO	26
5.4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	26
5.5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	27
6. JUSTIFICACIÓN	28
7. ESTADO DEL ARTE	29
8. MARCO TEÓRICO	33
8.1. ANALISIS DE UNA INDUSTRIA DE ACUERDO A PORTES	33
8.1.1. Estructura de las industrias	36
8.1.1.1. Las empresas en las industrias	36
8.1.1.2. Las cinco fuerzas competitivas	37
8.1.1.3. Componentes de la estructura industrial	40
8.1.1.3.1. Amenaza de nuevos ingresos	40
8.1.2. Estrategias competitivas genéricas	43
8.1.2.1. Liderazgo en costo	44
8.1.2.2. Diferenciación	46
8.1.2.3. Enfoque o alta segmentación	47
9. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	50

Pág	
9.1.	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE EN COLOMBIA 57
9.2.	EL TRANSPORTE ESPECIAL DENTRO DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS EN COLOMBIA 59
9.3.	DIVISIONES PRINCIPALES DEL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR 60
9.3.1.	Caracterización del transporte especial a nivel nacional 63
9.3.2.	Información de la industria del transporte especial a nivel nacional 64
9.3.2.1.	Distribución de vehículos de pasajeros por configuración para el servicio intermunicipal 64
9.3.2.2.	Capacidad transportadora intermunicipal ofrecida 67
9.3.2.3.	Clasificación según tipo de combustible 68
9.4.	CONDICIONES DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE ESPECIAL EN EL VALLE 74
9.5.	EL RIESGO DE COMPETIDORES POTENCIALES 78
9.5.1.	Política Gubernamental 78
9.5.2.	Economías de escala 81
9.5.3.	Costos Fijos 92
9.5.4.	Diferenciación del producto patentado o propio 93
9.5.5.	Reconocimiento de la marca 93
9.5.6.	Requisitos de capital 94
9.5.6.1.	Costos de los vehículos homologados para transporte especial 94
9.5.6.2.	El factor de la subcontratación 95
9.5.7.	Costos cambiantes 96
9.5.8.	Acceso a canales de distribución 97
9.5.9.	Desventajas de costo independientes de las economías de escala 100
9.6.	RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS 101
9.6.1.	Crecimiento de la industria 101
9.6.2.	Crecimiento de la demanda 102
9.6.2.1.	Demanda Empresarial 105
9.6.2.2.	El transporte empresarial en Cali 106
9.6.3.	Diferenciación del producto 106
9.6.4.	Identificación de marca 111
9.6.5.	Costos de cambiar de proveedor 112
9.6.6.	Concentración y balance de competidores 113
9.6.7.	Diversidad de competidores 114
9.6.8.	Intereses de la empresa invertidos 115
9.6.9.	Barreras de salida 118
9.7.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES 118

	Pág.
9.7.1. Sensitividad al precio	119
9.7.2. Diferenciación del producto	120
9.7.3. Identificación de marca	120
9.7.4. Impacto de la calidad sobre el desempeño	121
9.7.5. Información del comprador	121
9.7.6. Posibilidad de integración hacia atrás de los compradores	121
9.7.7. Volumen de compradores	122
9.7.7.1. Los colegios como compradores poderosos	122
9.7.8. Otros factores de decisión importantes	123
9.7.8.1. El Transporte Empresarial en Cali y su Zona de Influencia	123
9.8. PODER DE LOS PROVEEDORES	124
9.8.1. El poder de las empresas de transporte sobre los transportadores	128
9.8.2. Disyuntiva entre firmas establecidas y los proveedores de la industria	130
9.9. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	131
9.10. MARCO JURÍDICO	132
10. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	135
10.1. Estrategia Actual	140
10.2. Servicios	142
10.2.1. Transporte especial	143
10.2.1.1 Transporte Escolar	144
10.2.1.2 Transporte Empresarial	148
10.2.1.3 Transporte Turístico	150
10.2.1.4 Utilización de la capacidad global	151
10.3. ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA Y FUNCIONAL	153
10.3.1. Estructura funcional	155
10.3.1.1. Asamblea General	155
10.3.1.2. Consejo de Administración	156
10.3.1.3. Gerente General	157
10.3.1.4. Secretaria de Gerencia	159
10.3.1.5. Contabilidad	159
10.3.1.6. Operaciones y Rodamiento	159
10.3.1.7. Servicio al Cliente y Recaudo	160
10.3.1.8. Calidad y Sistemas	161
10.3.1.9. Mercadeo	161
10.4. ESTRUCTURA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	162
10.4.1. Descripción por procesos	162
10.4.2. Tipos de procesos	163
10.4.3. Mapa de procesos Coopamer	164
10.4.4. Descripción de procesos	166
10.5. CAPACIDAD DE GESTIÓN	182
10.6. INSTALACIONES FÍSICAS	183
10.7. EQUIPAMIENTO ADMINISTRATIVO	184



	Pág.
10.8. POLÍTICAS (ASOCIADOS/AFILIADOS, PROVEEDORES Y MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN)	184
10.9. SITUACIÓN FINANCIERA	185
11. SELECCIÓN ESTRATEGICA, PLANES Y PROGRAMAS	188
11.1. ANÁLISIS DOFA	188
11.2. ACTIVIDADES DESAGREGADAS A PARTIR DE ESTRATEGIAS DOFA	192
11.3. FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN Y PROGRAMAS A PARTIR DE ACTIVIDADES Y NO VICEVERSA	199
11.4. PLANES DE ACCIÓN Y PROGRAMAS FINALES	204
12. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN/ IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE GESTIÓN DESARROLLADOS	206
12.1. PROCESOS	206
12.1.2. Mejoras Procesos	208
12.1.3. Metodología para la Creación de Procedimientos	213
12.1.4. Generación Indicadores Claves de Control	216
12.2. FINANCIERO	217
12.2.1. Recomendaciones manejo financiero	217
12.2.2. Estructura de costos operativos para cotizaciones	217
12.2.3. Propuesta rentabilidad inversionistas	223
12.2.4. Mecanismos de financiación para asociados	223
12.3. ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y ORGANIZACIONAL	224
13. CONCLUSIONES	227
BIBLIOGRAFÍA	233

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Modelos de planeación estratégica	20
Tabla 2. Matriz Estructura de la Industria del Transporte Especial en Colombia	51
Tabla 3. Resumen, Oportunidades y Amenazas del Ambiente Externo	53
Tabla 4. Distribución del parque de pasajeros por configuración	65
Tabla 5. Empresas de transporte público de pasajeros Cubrimiento nacional 2006	66
Tabla 6. Indicadores de costos de operación 2004	67
Tabla 7. Capacidad ofrecida en pasajeros por configuración 2006	68
Tabla 8. Distribución de vehículos servicio intermunicipal según tipo de combustible 2006	68
Tabla 9. Empresas de transporte especial en Colombia	70
Tabla 10. Vehículos matriculados en el Valle del Cauca	72
Tabla 11. Empresas de transporte especial en el Valle del Cauca	74
Tabla 12. Comparativo de costos fijos entre dos vehículos	83
Tabla 13. Capacidad transportadora de empresas de transporte especial en el Valle del Cauca	86
Tabla 14. Modelo económico de costo mínimo organizacional para una empresa de transporte especial	93
Tabla 15. Costos de vehículos nuevos Kia, Hyndai, Nissan	95
Tabla 16. Matriculas por grado en Cali	104
Tabla 17. Establecimientos por sector 2002-2006	105
Tabla 18. Capacidades por tipología vehicular de empresas de transporte especial en el Valle del Cauca	107

	Pág.
Tabla 19. Cantidad de vehículos por empresa	116
Tabla 20. Tarifas escolares (Investigación con Proveedores)	119
Tabla 21. Entorno Jurídico	133
Tabla 22. Resumen, Oportunidades y Amenazas del Ambiente Externo	146
Tabla 23. Capacidad transportadora Coopamer Ltda.	143
Tabla 24. Vehículos asociados Coopamer Ltda	146
Tabla 25. Vehículos usados en contratos empresariales	148
Tabla 26. Capacidad transportadora total usada	147
Tabla 27, Logros de Coopamer 2006-2008	182
Tabla 28. Matriz Dofa COOPAMER	190
Tabla 29. Cuadro actividades Dofa solamente	193
Tabla 30. Grupos de Actividades	201
Tabla 31. Actividades agrupadas finales	201
Tabla 32. Costo por kilómetro recorrido	219
Tabla 33. Valor total del conductor	220
Tabla 34. Estructura de costos totales	221

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Coopamer junio de 2007	8
Figura 2. Metodología del Trabajo	23
Figura 3. Proceso para formulación de una estrategia competitiva de Porter	35
Figura 4. Las fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad en una industria	38
Figura 5. Elementos emergentes en la estructura de una industria	42
Figura 6. Estrategias competitivas genéricas	48
Figura 7. Distribución del parque de pasajeros por configuración 2006	59
Figura 8. Participación por tipología vehicular (Valle)	102
Figura 9. Número de vehículos vs número de empresas	110
Figura 10. Empresas con 10 vehículos o menos	111
Figura 11. Diagrama asignación de rutas	123
Figura 12. Total de vehículos por tipología	139
Figura 13, Porcentaje por tipología escolar	142
Figura 14. Antigüedad parque automotor escolar	142
Figura 15. Porcentaje de vehículos por tipología empresarial	145
Figura 16. Comparativo utilización de la capacidad transportadora /total	147

	Pág.
Figura 17. Organigrama Coopamer a junio de 2008	149

Figura 18. Mapa de Procesos Coopamer Ltda.	160
Figura 19. Descripción del Microproceso de Gestión Estratégica	162
Figura 20. Macroproceso de planeación estratégica	164
Figura 21. Macroproceso de direccionamiento del crecimiento	165
Figura 22. Macroproceso de mejoramiento continuo	166
Figura 23. Macroproceso de transporte especial	168
Figura 24. Diagrama de Causas de Macroproceso de Transporte Especial	170
Figura 25 Diagrama de Causas de Macroproceso de Planeación Estratégica	172
Figura 26. Diagrama de Causas de Direccionamiento del Crecimiento	174
Figura 27. Caracterización del Macroproceso de Ahorro y Crédito	206
Figura 28. Diagrama de Flujo Asignación de Rutas Mejorado	208
Figura 29. Diagrama de Flujo Proceso de Afiliación Mejorado	210
Figura 30. Organigrama Coopamer diciembre de 2008	223

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Términos de referencia para seleccionar al contratista al contratista que preste el servicio público de transporte terrestre automotor especial en el ICBF Regional Valle
- Anexo 2. Encuesta a usuarios del servicio de transporte escolar (Cali)
- Anexo 3. Manual específico de funciones y requisitos mínimos. (Gerente)
- Anexo 4. Manual específico de funciones y requisitos mínimos. (Jefe de Rodamiento)

## 0. INTRODUCCIÓN

El sector cooperativo ha adquirido mucha relevancia en la realidad económica, política y social de la nación, en los últimos 15 años. Si bien es cierto que el sector se manifiesta con una participación superior al 4% del P.I.B. y cuenta con más de un millón de asociados<sup>1</sup>, se destaca como una forma de organización extremadamente versátil<sup>2</sup>, característica que no solo le presenta muchas ventajas sino grandes obstáculos. Estas dificultades se han evidenciado en varios gremios de cooperativas en los últimos años.

En el amplio contexto de la economía solidaria y tras la crisis de las cooperativas financieras de 1996-1998, el ascendente tema político de las cooperativas “Convivir” en el 2005-2006 y el actual drama para tantas cooperativas de trabajo asociado (CTA); se ha suscitado un mayor interés por parte de muchos sectores cooperativos de formalizar, mejorar y encaminar las actividades de sus organizaciones en un marco que les permita ser más sólidas y competitivas en el largo plazo. El gremio de las cooperativas de transporte especial<sup>3</sup> no es ajeno a estos propósitos, en especial dada la informalidad característica de muchas de las

---

<sup>1</sup> Superintendencia de la Economía Solidaria. *Cooperativas con Actividad Financiera: Informe Sectorial No.3*. julio de 2005. p. 23

<sup>2</sup> Se puede consultar la multifuncionalidad y mecanismos de agrupación del cooperativismo en la Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria.

<sup>3</sup> Entiéndase por transporte especial el reglamentado por el Decreto 174 de 2001 y que tiene por fin brindar el servicio de transporte en las ramas escolar, empresarial y de turismo.

organizaciones de este tipo. La política gubernamental y las drásticas medidas tomadas por los entes reguladores de este tipo de organizaciones han sido protagonistas y han precipitado el afán de muchas cooperativas de “ponerse al día” en especial con la sensación de crecimiento y oportunidad que se vive en este subsector de la industria del transporte.

Las cooperativas que prestan el servicio de transporte especial, como cualquier empresa de servicios convencional, deben funcionar como empresas y no como entidades abstractas; sus funciones, acciones y resultados deben estar planificados y dirigidos dentro del contexto de organización y direccionamiento de una empresa convencional. Consecuentemente, deben actuar bajo criterios de eficiencia y calidad pensando siempre en la innovación y satisfacción del cliente. De aquí se derivan las fuentes de ventajas competitivas que pueden desarrollarse para mejorar la posición relativa de una empresa.

En este aspecto las herramientas de la ingeniería industrial para el fortalecimiento estructural de la organización y de sus procesos y funciones son de enorme importancia. Este trabajo dirige su énfasis al direccionamiento estratégico con objetivos específicos encaminados al desarrollo de una estrategia competitiva y su aplicación en una cooperativa de transporte especial. El direccionamiento toma como base inicial el contraste del ambiente externo de la organización (entendido como la industria del transporte) con una valoración interna que permita resaltar la mejor forma de aprovechar los recursos y capacidades de la empresa.



De manera consecuente se diseñan estrategias manifestadas en actividades específicas y mecanismos de apoyo para la estructura organizacional y funcional. La propuesta termina asociando todos los elementos con la ayuda de un mapa estratégico y del diseño de indicadores de un cuadro de mando.

Todo lo anterior debe ser consecuente tanto con los requisitos normativos para cooperativas<sup>4</sup>, como con las directrices de calidad y de prestación del servicio reglamentados por el Ministerio de Transporte. Este trabajo considera además un marco de referencia con enfoque basado en procesos y de sistemas de gestión de calidad para el desarrollo de sus actividades siendo estos temas de común aplicación de la ingeniería industrial.

De esta forma se destaca la preparación y competencia de Coopamer como organización para ejecutar cualquier tipo de contrato de transporte. Se toma como objetivo clave la contratación estatal, a razón del moderno marco legal y normativo que se está aplicando por los entes reguladores estatales y de las exigencias específicas que demanda de las organizaciones con las que contrata servicios el estado. Estos parámetros hacen constante énfasis en la calidad de la prestación de los servicios y en la correcta ejecución de procesos de las organizaciones contratantes, haciéndolos factores decisorios de primer grado en la selección de proveedores de servicios. Lo anterior principalmente a partir de la Ley 80 de 1993 que rige la contratación con el estado y en este caso del decreto 174 de 2001 que habilita y es la norma madre del transporte especial.

---

<sup>4</sup> Por ser cooperativa, Coopamer Ltda.. debe cumplir con los lineamientos establecidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Lograr el cumplimiento de estos exigentes lineamientos de contratación estatal es la mejor preparación para usar como modelo en la contratación en las otras ramas del negocio, que son el transporte turístico y el transporte escolar.

La empresa donde se lleva a cabo este proyecto es la cooperativa de transporte especial Coopamer Ltda. A pesar de sus limitados recursos y pocos asociados es una cooperativa de transporte que está surgiendo comercialmente. Ha logrado una proyección que le enfrenta oportunidades a una escala mas grande junto con un nuevo mundo de retos, como lo es la participación en licitaciones para la contratación con las entidades del estado.

## **1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Coopamer nace de la necesidad común de un grupo de padres de familia pertenecientes a la Asociación de Padres del Colegio Americano de Bogotá que con el objeto de brindar una mejor calidad y servicio a la comunidad educativa del Colegio, organizan y constituyen una cooperativa multiactiva para así confeccionar los uniformes escolares de los estudiantes. En estas circunstancias surge la idea emprendedora de poder brindar de manera similar una mejor calidad en el servicio de transporte escolar. Con ese propósito se habilitó la cooperativa mediante Resolución No. 00006 de marzo de 2002 ante el Ministerio de Transporte como empresa de transporte especial aprovechando su carácter multiactivo.

Con una exitosa gestión para vincular vehículos homologados para la prestación del transporte escolar, este servicio se prestó con muchas dificultades e incluso en contra de la administración del establecimiento educativo pero con el apoyo y de la mano de los padres de familia.

Al no lograr un acuerdo permanente para prestar el servicio de manera oficial a toda la comunidad educativa y lograr la sostenibilidad de la cooperativa, los

miembros del consejo de administración de la cooperativa tomaron la decisión a finales del 2003 de no seguir prestándole el servicio de transporte al colegio.

En el 2005 la nueva gerencia de la cooperativa propone al consejo de administración hacerle una reingeniería a la cooperativa que innove en los tipos de servicios de transporte para los cuales fue habilitada y fortalecerla para desenvolverse en todo el amplio contexto del transporte especial que comprende no solo el escolar sino la parte empresarial, escolar y de turismo.

Se estructuró un plan estratégico de desarrollo a corto, mediano y largo plazo que hoy por hoy hace que sea una empresa competitiva en el mercado de la industria del transporte y que cuenta con más de 90 vehículos en todas las modalidades de servicio que estipula la normatividad vigente.

Coopamer ha logrado además con este proceso contar con un personal altamente calificado e idóneo para la prestación del servicio y actualmente ejecuta contratos a nivel estatal, particular y cuenta con presencia permanente en seis departamentos.

## **1.2. MISIÓN**

Brindar a los asociados y a las personas vinculadas a la industria del transporte excelentes productos y servicios, acordes con las exigencias y normatividad de un mercado nacional e internacional que es más competitivo cada día.

### **1.3. VISIÓN**

Para el año 2020 transportará a una persona de cada familia en Colombia en alguno de las modalidades de su servicio de transporte.

Será reconocida como una empresa con amplia experiencia en la prestación de contratos de servicio al estado y con un excelente manejo de las necesidades propias de la contratación estatal.

Se distinguirá como una de las primeras empresas de turismo a nivel nacional e internacional por la calidad en la prestación del servicio turístico.

### **1.4. OBJETIVOS**

Ser reconocida entre las instituciones públicas como una excelente opción a la hora de asignar sus contratos y licitaciones de transporte por su calidad, seriedad y responsabilidad para ejecutar de manera sobresaliente todas sus necesidades.

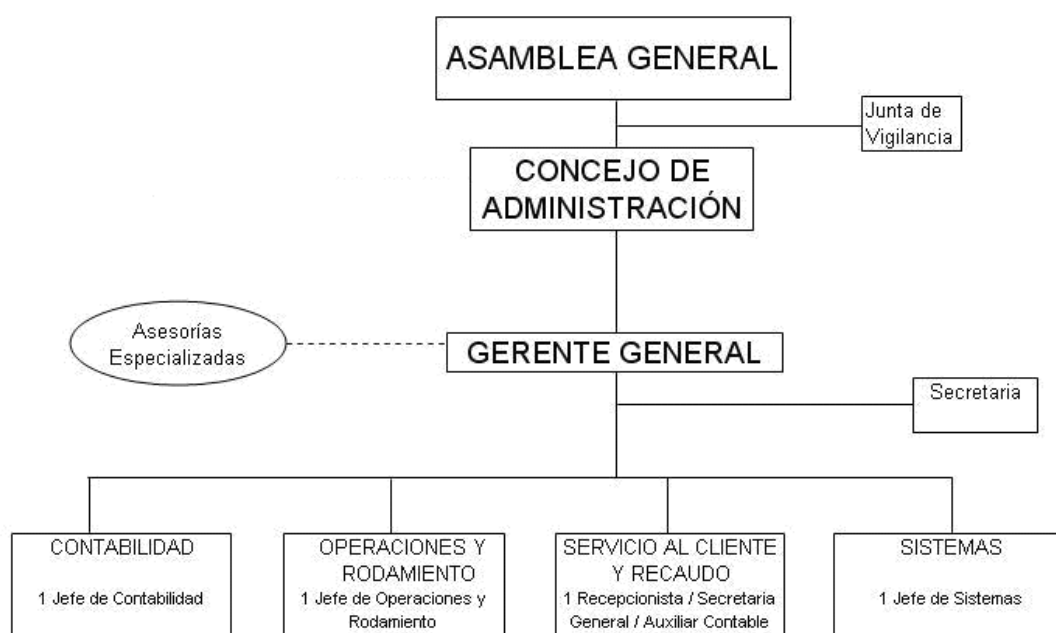
Seguirnos destacando como prestadores del servicio de transporte escolar que brindamos a los colegios privados y estatales.

Desarrollar el frente del transporte turístico como pioneros en la prestación de un servicio integral con destinos a nivel nacional e internacional.

## 1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El siguiente era el organigrama de Coopamer Ltda. a junio de 2007.

**Figura 1. Organigrama Coopamer – junio de 2007**



Fuente: Diagrama elaborado por Juan V. Duggirala C con base en Manual de Funciones de Coopamer de 2007

Esta organización se fue desarrollando a finales del 2006 y comenzando el 2007, como respuesta al crecimiento de los afiliados. Se abrió una nueva oficina y fue necesario contratar un contador medio tiempo, una persona con conocimiento en sistemas así como incluir en el equipote trabajo a una secretaria de gerencia para aliviar su carga de funciones.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La cooperativa de transporte especial Coopamer Ltda. ha tenido un crecimiento muy importante bajo su presente administración, en los últimos dos años.<sup>5</sup> Gracias a este crecimiento se le han presentado nuevas oportunidades especialmente en la modalidad del transporte empresarial de pequeñas empresas. Pero de la mano con este crecimiento también se han hecho evidentes carencias a la hora de aspirar a prestar contratos de servicio de mayor envergadura.

Ha crecido en el ámbito del transporte escolar y la dirección de la organización se interesó por los contratos con empresas y con el estado como gran oportunidad a finales del 2006 y presentó propuestas para prestar contratos de servicio con dos entidades estatales en el 2007. Sus propuestas no fueron tenidas en cuenta por no contar con los requisitos como empresa para ejecutar las respectivas licitaciones. Los contratos con grandes empresas privadas han sido aún más esquivos. El estudio posterior de esta situación por parte del Concejo de Administración de la misma organización concluyó que requería de un plan de acción especial para lograr cumplir con los requisitos como organización para realizar este tipo de contratos.

---

<sup>5</sup> Pasó de tener cinco afiliados a más de 50. Su flota tiene en la actualidad más de 80 vehículos de diferentes características.

Se decidió en asamblea general de febrero de 2007 darle importancia al cumplimiento de los requisitos para contratar y ejecutar contratos de gran envergadura. Específicamente, se dedicó cierta energía a explorar los contratos por licitación con el estado.

Observando el desempeño de la presente administración del 2007 al 2009, al comparar los objetivos planteados y los logros para conseguirlos quedan claras dos cosas: la recursividad de la gerencia en el desarrollo operativo bajo presión y la limitada explotación de las oportunidades subsecuentes. Esta falta de consolidación, en gran medida, causada por la escasa aplicación de estrategias intentadas con base en el conocimiento y manejo de las fortalezas de la organización y de la implementación de estrategias subsecuentes que aúnen energía en aspectos complementarios y de carácter a largo plazo o no transitorio.

Debido a esta circunstancia, a pesar del crecimiento en cantidad de asociados y vehículos, patrimonio y activos, la arbitrariedad en muchas decisiones administrativas primordiales como el direccionamiento del crecimiento, las políticas de inversión y de manejo de recursos de la organización, el manejo de asociados, políticas de calidad y de mejoramiento continuo y por supuesto las políticas de expansión de la cooperativa, generan no solo resultados impredecibles con los que no se puede lidiar de manera eficiente sino un clima de incertidumbre que se perpetúa. Esto afecta de manera continua tanto el funcionamiento interno como la confianza que genera la organización hacia los entes externos.



El problema se ha visto magnificado al tener que lidiar con la inevitable apertura de oficinas en otras ciudades que necesitan de apoyo debido a su nivel de crecimiento. Es inevitable ya que se cuenta con asociados que por diferentes motivos están prestando contratos de servicio en otras ciudades y requieren apoyo. Éstos, además, llaman la atención de la cooperativa con respecto a clientes que más que potenciales ya son clientes de oportunidad. Por esto se quiere decir que estos clientes están dispuestos a contratar con la cooperativa dados ciertos parámetros de cumplimiento, calidad, y condiciones en la prestación del servicio y hacen evidentes las falencias de la cooperativa para cumplir con estos requerimientos de manera ágil y eficiente.

Por todo lo anterior, aunque las actividades operativas diarias se estén prestando con un excelente registro de cumplimiento no se está dirigiendo de una manera adecuada si no existe un rumbo claro y una manera de hacer las cosas pensando en resultados particulares que se quieren alcanzar basados fundamentalmente en: el contexto de la industria, las potencialidades de la organización y las herramientas organizacionales específicas que le puedan brindar una ventaja competitiva.

Consecuentemente, es imposible actuar bajo criterios de eficiencia y productividad medibles que permitan el mejoramiento continuo sin un plan de acción que considere los diferentes retos que puede enfrentar la empresa.

Se evidencian algunas capacidades específicas a desarrollar con base en síntomas visibles en el trajín del día a día. Por ejemplo, es obvio que la actualización del parque automotor de acuerdo a la demanda, el acceso a capitales para la adquisición de dicho parque y la atención a nuevas necesidades de calidad en el servicio del mercado, son elementos puntuales a atacar.

Las acciones particulares dirigidas por la cooperativa para la solución de estos problemas, de sus afiliados, asociados y personas afines, necesitan de una aplicación teórica y práctica que los agrupe, dirija y les presente un marco modelo para su mejoramiento continuo. La teoría que se ajusta a estas condiciones involucra el desarrollo de una estrategia competitiva con base en el análisis del sector industrial y de la competencia. Esta puede ser la plataforma para la preparación y la contratación con el estado, que es un excelente objetivo práctico para organizar este direccionamiento estratégico, desarrollar las capacidades necesarias, y lograr que la organización se distinga entre las demás de su tipo.

Esto es doblemente importante ya que el especial seguimiento que se les está haciendo seguimiento a las cooperativas de transporte a partir de la resolución 004000 (que pone alto a la creación de nuevas empresas de transporte mientras se reestructura el sector) ha pasado de situación coyuntural a factor crítico de la industria del transporte especial y debe ser canalizado como una oportunidad.

Esta supervisión continua y exhaustiva, de la mano con la aplicación más estricta de la ley 80 (que obliga a las empresas públicas o privadas a contratar sus

servicios de transporte sola y exclusivamente con empresas constituidas como empresas de transporte) ha llevado a que la Supersolidaria margine y sancione empresas que no cumplen con los requisitos necesarios. Esto, poniendo en evidencia la premisa de reducir el número de empresas prestadoras del servicio, y mejorar la calidad en la prestación del mismo.

De esta manera si una cooperativa de transporte no se estructura correctamente a nivel de procesos y cumple con ciertos requisitos en el manejo de su capacidad transportadora, contratación y calidad en la prestación del servicio, no es viable ni en lo próximos dos años. La situación con este “revolcón” es tan real que se le ha prohibido el funcionamiento de manera permanente a más de 70 empresas del sector entre el 2007 y el 2008.<sup>6</sup>

Sin embargo, la oportunidad que se genera es igualmente clara. Los requisitos específicos de calidad, capacidad y cumplimiento que están siendo tenidos tan en cuenta por las entidades estatales como factores decisorios para otorgar contratos para servicios de transporte<sup>7</sup> dan una ventana que permite que aquel esté preparado y sobresalga por sus capacidades competitivas en este ámbito, puede lograr un potencial de éxito, crecimiento y sostenibilidad muy importante.

---

<sup>6</sup> Oficina de Transporte, Regional Valle.

<sup>7</sup> Ver Anexo 1: “términos de referencia para seleccionar al contratista que preste el servicio público de transporte terrestre automotor especial en el ICBF regional Valle.”, como un ejemplo.

Conforme a esto las estrategias competitivas deben desencadenar en objetivos y metodologías específicas para lograr una ventaja sostenible a largo plazo, tras la reestructuración del sector.

## **2.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Se hace notorio al interior de Coopamer la falta de un direccionamiento estratégico que aclare y puntualice los elementos de una estrategia competitiva a mediano plazo que considere las exigencias de calidad y normatividad del mercado y que permita dar pautas para desarrollar la estructura de procesos interna, la consolidación de una “capacidad transportadora”<sup>8</sup> adecuada, el manejo de sucursales en otras ciudades, y justifique el proceso de toma de decisiones claves. Estas carencias marginan la participación de las cooperativas de transporte de la celebración de contratos masivos de transporte<sup>9</sup> aun cuando son las entidades predilectas para prestar este servicio de manera idónea.

La generación de una estructura de apoyo consecuente, que se ajuste además a los requerimientos para la contratación de servicios de transporte con el estado es entonces un elemento de éxito comparativo que deben buscar propiciar las cooperativas de transporte especial como Coopamer si aspiran desarrollar la

---

<sup>8</sup> El Decreto 174 define la capacidad transportadora como: “...el número de vehículos requeridos para la adecuada y racional prestación de los servicios contratados.” Se resaltarán de manera específica la importancia de la edad del parque automotor y de la tipología vehicular en este concepto.

<sup>9</sup> Por contratos masivos se hace referencia a contratos de cierto grado de complejidad y de gran envergadura en cantidad de vehículos, el tipo de éstos, requerimientos contractuales y condiciones de prestación del servicio. Hacer diferencia con contratos de “transporte masivo”, que es otra cosa.

contratación de transporte con organizaciones con requerimientos grandes de cumplimiento y calidad.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Organizaciones del campo privado, a pesar de la informalidad en los requisitos y procedimientos de contratación, como Colgate-Palmolive y Johnson & Jonson, licitan sus servicios de transporte solamente entre sus proveedores certificados valorando diferentes ítems de calidad y competitividad.

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una plataforma estratégica adecuada a la industria del transporte especial que permita relacionar las estrategias con mecanismos y procesos de apoyo específicos enfocados al desarrollo de capacidades al interior de la organización, como el aumento de la capacidad transportadora y la calidad en la prestación de los servicios de la cooperativa, que destaquen a Coopamer como empresa de servicios de transporte especial y le permitan competir en licitaciones con las principales entidades del estado, y ejecutar cualquier tipo de contratos de servicio de transporte terrestre automotor.

#### **3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los siguientes son los objetivos específicos que se tuvieron en cuenta en la elaboración del trabajo.

3.1.1. Definir las características y el alcance de una cooperativa multiactiva con sección de ahorro y crédito y exponer generalidades de las cooperativas de transporte (con esta caracterización) en el entorno de la economía solidaria en Colombia.

3.1.2. Realizar un estudio del ambiente externo que permita establecer amenazas y oportunidades para Coopamer especialmente en el área de influencia de la ciudad de Cali.

3.1.3. Evaluar el estado actual de Coopamer y la forma en que presta sus servicios hoy en día, destacando en especial el servicio de transporte especial.

3.1.4. Identificar las principales carencias de Coopamer para enfrentar los retos y oportunidades (contratos de gran envergadura, licitaciones) de acuerdo a los dos objetivos anteriores.

3.1.5. Discernir y generar las estrategias más adecuadas, de acuerdo a los resultados de las valoraciones interna y externa de oportunidades actuales que enfrenta Coopamer.

3.1.6. Describir la metodología para implementar los mecanismos y procesos de apoyo consecuentes que permitan una capacidad transportadora adecuada y lograr el nivel de calidad en los servicios esperado.

#### 4. HEURÍSTICA

Habiendo aclarado la necesidad de un direccionamiento estratégico (alcance amplio, largo plazo, metas globales) a diferencia de un Plan de Acción (alcance limitado, corto plazo, objetivos específicos), se encuentra la necesidad de definir el enfoque del direccionamiento estratégico. La interrogante que nace es hasta donde extender la descripción y justificación teórica y en que medida se deben lograr implementar las acciones prácticas. Hay que seleccionar, de la teoría, material que haga mayor énfasis en los mecanismos de implementación de las estrategias seleccionadas en un direccionamiento estratégico, y relacionarla con herramientas de ingeniería industrial apropiadas para desarrollar estas acciones.

Es claro que esto depende en parte de quien realiza el direccionamiento, pero a raíz de las situaciones descritas en la caracterización y ya que la empresa está apenas surgiendo y nunca ha contado con seguimiento formal anteriormente, lo más pertinente es aclarar aspectos prácticos del funcionamiento organizacional y no buscar esclarecer y modelar complejas teorías que se distancien de las circunstancias vivenciales más tangibles. Es clave el poder estudiar el desarrollo de las estrategias de la organización hasta ahora para definir aquellas a futuro y sobretodo comenzar a implementarlas en mecanismos aplicables de manera inmediata.



En el siguiente cuadro se observan cuatro diferentes enfoques para desarrollar una planeación estratégica en una empresa.

**Tabla 1. Modelos de planeación estratégica**

Cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, mediana y grandes			
A	B	C	D
<p>1. Formular los deberes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir el alcance del plan</li> <li>➤ Definir los resultados buscados</li> <li>➤ Determinar como debe desarrollarse el plan</li> <li>➤ Quién hace qué?</li> <li>➤ ¿Cuándo en qué momento?</li> <li>➤ Solicitud de información</li> </ul> <p>2. Desarrollar las entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Antecedentes</li> <li>➤ Principales tendencias ambientales</li> <li>➤ Oportunidades y peligros</li> <li>➤ Potencialidades y debilidades internas</li> <li>➤ Pronósticos actuales de venta del producto</li> <li>➤ Valores y juicios de las directivas</li> </ul> <p>3. Evaluar los cursos de acción alternativa</p> <p>4. Definir los objetivos primordiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ventas</li> <li>➤ Utilidades</li> <li>➤ Desarrollo del producto</li> <li>➤ Potencial humano. Etc.</li> </ul> <p>5. Definir las políticas y estrategias importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercados                      Empleados</li> <li>➤ Productos                      Precios</li> <li>➤ Finanzas                      Tecnología</li> <li>➤ Etc.</li> </ul> <p>6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo</p> <p>7. Determinar las decisiones actuales necesarias</p> <p>8. Observar el desempeño</p> <p>9. Revisar anualmente</p>	<p>1. Definir la clase de campaña que queremos</p> <p>2. Analizar a nuestros clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Quiénes son?</li> <li>➤ ¿Cómo deben ser clasificados'?</li> <li>➤ ¿Por qué comprar nuestro producto, servicio?</li> <li>➤ ¿Cambiará' ¿Cómo?</li> <li>➤ ¿A que segmentos del mercado servimos?</li> <li>➤ ¿Debe cambiarse esta situación? Etc..</li> </ul> <p>3. Analizar nuestra industria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tendencias</li> <li>➤ Estándares y estadísticas</li> </ul> <p>4. Preguntar: cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros</p> <p>5. Preguntar: cuáles son nuestras potencialidades y debilidades</p> <p>6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables</p> <p>7. Evaluar las alternativas de estrategias</p> <p>8. Desarrollar objetivos</p> <p>9. Preparar planes detallados para implantar estrategias</p> <p>10. Desarrollar planes de contingencia</p> <p>11. Traducir los planes en presupuestos</p> <p>12. Observar el desempeño</p> <p>13. Revisar anualmente</p>	<p>1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general pero en particular para una pequeña compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Literatura</li> <li>➤ Asesoría directiva</li> <li>➤ Seminario profesionales</li> <li>➤ Ventas a otras compañías que lleven a cabo la planeación</li> </ul> <p>2. Identificación de DPEDEPO PF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Debilidades</li> <li>. Oportunidades</li> <li>. Peligros</li> <li>. Potencialidades</li> </ul> <p style="text-align: center;">} fundamentales en la planeación</p> <p>3. Identificación de estrategias para explorar las oportunidades y evitar las amenazas</p> <p>4. Evaluación y selección de estrategias</p> <p>5. Implementación de planes estrategias prioritarias</p> <p>6. Formulación de las metas principales de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misión</li> <li>➤ Propósitos y filosofías</li> <li>➤ Objetivos específicos a largo plazo</li> <li>➤ Ventas</li> <li>➤ Utilidades</li> <li>➤ Participación en el mercado</li> <li>➤ Otras</li> </ul> <p>7. Preparar otros planes asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potencial humano</li> <li>➤ Financiamiento</li> <li>➤ Instalaciones etc., según se necesite</li> </ul> <p>8. Observar el desempeño</p> <p>9. Revisar anualmente</p>	<p>1. ¿Donde nos encontramos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Filosofía, confianza y misión colectiva</li> <li>➤ Situación financiera</li> <li>➤ Situación competitiva</li> <li>➤ Confiabilidad y aceptabilidad del producto etc.</li> <li>➤ Mercado al que sirve etc.</li> </ul> <p>2. ¿A dónde queremos llegar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redefinición preliminar de las metas</li> <li>➤ Alternativas estratégicas para lograr las metas</li> <li>➤ Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual</li> </ul> <p>3. ¿Podemos llegar hasta ahí?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Momento actual</li> <li>➤ Requerimientos organizacionales</li> <li>➤ Requerimientos de personal</li> <li>➤ Requerimientos de instalaciones</li> <li>➤ Requerimientos financieros etc.</li> </ul> <p>4. ¿Cuáles estrategias lograrán, cuáles metas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relación entre y estrategias en vista de los valores directivas y del análisis de la situación</li> <li>➤ Conocimientos relacionados con las metas</li> </ul> <p>5. ¿Que decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuestos a corto plazo</li> <li>➤ Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personas, dirección, etc.</li> </ul> <p>6. Observar el desempeño</p> <p>7. Revisar anualmente</p>

Fuente: Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa. RODRÍGUEZ VALENICA, Joaquín. 2001

Muchos de los elementos se repiten entre opciones. Sin embargo, las opciones A y D de la figura anterior parecen ser más aptas para empresas ya establecidas y con cierto grado de desarrollo organizacional. La opción B es bastante limitada y puede parecer cortoplacista. Los elementos de la opción C parece ajustarse bastante a una empresa como Coopamer. Pero la idea no es sesgarse por completo a uno de estos modelos sino observar los diferentes enfoques y definir uno propio.

## 5. METODOLOGÍA

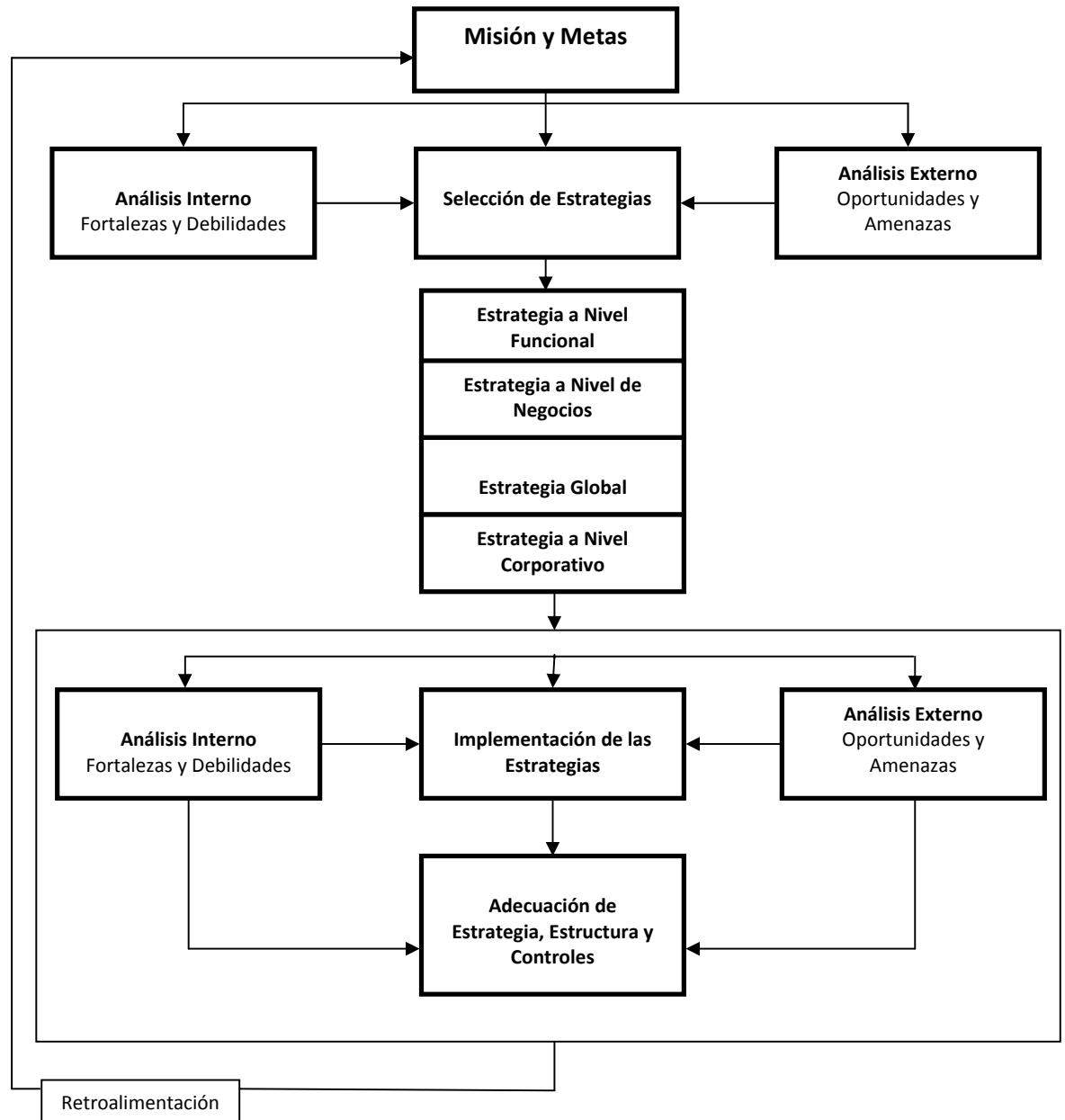
La metodología que se empleó en el desarrollo de este proyecto se rige por los objetivos específicos de este trabajo. Esta decisión obedece a que los objetivos planteados se pueden desarrollar de manera muy ceñida al proceso de administración estratégica en sí<sup>11</sup>, el cual presenta un marco muy claro para comparar factores externos e internos que afectan una organización y posteriormente desarrollar e implementar estrategias.

Para examinar la relevancia de cada objetivo en la metodología, se presenta el siguiente diagrama resumen:

---

<sup>11</sup> Como lo plantean Hill y Jones, 2005

**Figura 2. Diagrama de Administración Estratégica**



\*Fuente: Adaptado a partir de Hill, Charles W. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. McGraw-Hill Interamericana. Quinta Edición. 2005

Los elementos de este diagrama siguen vigentes (Hill y Jones, 2005), en especial para una empresa como Coopamer en una industria completamente segmentada y regulada en gran medida a nivel estatal en los diferentes países. Además esta metodología es concordante con la teoría que será presentada en el marco teórico, con el enfoque basado en procesos que se quiere manejar en el proyecto y tiene muy presente la noción de las “estrategias emergentes”<sup>12</sup>. Estas son aquellas que no son las estrategias “planeadas” sino las que resultan como fruto de la misma organización como respuesta a las condiciones externas a las que se enfrenta. Esta situación es característica de Coopamer y de la industria del transporte especial en Colombia. Por último, esta metodología se presta para relacionar las estrategias desarrolladas con el diseño de indicadores de un Cuadro de Mando para Coopamer.

Se describen a continuación, de manera breve, las cinco etapas en las cuales se puede dividir el trabajo: La selección de la misión y de las principales metas corporativas, el análisis del ambiente competitivo externo, el análisis del ambiente operativo interno, la selección de estrategias, y la implementación de las mismas.

## **5.1. MISIÓN Y METAS**

Con la misión y objetivos organizacionales que ya se ha presentado y tras describir un poco la empresa y el contexto general de esta, se deben definir las metas de “ajuste estratégico” que han de realizarse pensando en la “...adecuación

---

<sup>12</sup> Prahalad y Hamel, 2002

del ambiente externo con los recursos y capacidades actuales”. Igualmente se plantean las metas de “intento estratégico”<sup>13</sup> que se enfocan al interior de la organización y potencializan el desarrollo de **nuevos** recursos y capacidades.

El manejo y formulación de metas organizacionales se llevará a cabo al momento de desarrollar una Afirmación Futura de Logros (“Destination Statement”) y específicamente en el diseño del Mapa Estratégico de Coopmaer. Es claro que en este proceso debe existir constante retroalimentación con el gerente general y con el consejo de administración.

## 5.2. ANÁLISIS EXTERNO

Pero antes de desarrollar estrategias hay que evaluar el principal “nicho” donde se desenvuelve Coopamer y éste es la industria del transporte. Con énfasis en el subsector del transporte especial, se estudió la información más confiable que se pudo obtener<sup>14</sup> para identificar las **oportunidades y amenazas** que surgen a partir de los elementos de la “estructura industrial” del transporte en Colombia. Identificadas éstas situaciones, se pasó a realizar el análisis del competidor el cual revela “... las capacidades y limitaciones de la competencia existentes y potenciales...”, así como sus “...acciones futuras probables”.<sup>15</sup> Además se tratan elementos del “análisis social” de Porter que incluye factores gubernamentales,

---

<sup>13</sup>Referencia a Prahalad y Hamel, 2002

<sup>14</sup> Se usará como principal fuente secundaria el ministerio del transporte, y la información obtenida específicamente a través de la Dirección Territorio del Valle del Cauca.

<sup>15</sup> Estrategia Competitiva p. 19

sociales y políticos de importancia, en su teoría de “Diamante Competitivo”<sup>16</sup> que incluye “las condiciones de los factores de producción, la estrategia de negocios, el análisis de las condiciones de demanda y las industrias relacionadas”<sup>17</sup>.

Se analizan además y por separado el entorno jurídico y económico por su peso en esta industria.

### **5.3. ANÁLISIS INTERNO**

Usando lo aprendido, se efectuó el estudio al interior de la organización que encontró las fortalezas y debilidades de la empresa “...con relación a los competidores presentes y futuros”<sup>18</sup>. Con este propósito se estudiaron de manera particular:

- Los servicios y/o productos que ofrece la empresa
- La estructura organizacional y funcional
- La descripción de los procesos
- La administración de los recursos (instalaciones físicas, parque automotor)
- Elementos del manejo financiero
- Políticas especiales de la cooperativa (asociados/afiliados, expansión)

### **5.4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

---

<sup>16</sup> Porter, Michael. (1991)

<sup>17</sup> Rodríguez, Eduardo. Casos de Administración de Operaciones. 2007, p. 6

<sup>18</sup> Estrategia Competitiva p. 19



Una vez completado el análisis externo y la valoración interna se definieron diferentes tipos de alternativas estratégicas factibles. Estas son a principalmente nivel funcional y de negocios, aunque algunas tratan de pensar a nivel global y corporativo. El proceso de selección estratégica comprende una valoración DOFA y un minucioso desglose de actividades específicas para conformar planes de acción.

## **5.5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

La descripción de la implementación de las estrategias seleccionadas a nivel organizacional y operativo en Coopamer es crítico y un objetivo de este trabajo. Abarca desde el diseño de una estructura organizacional, sus sistemas de control hasta la adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, y el manejo del conflicto, las políticas y el cambio. Se da énfasis especial a los elementos concernientes al Direccionamiento del Crecimiento y a la manera de generar una estructura de procesos que apoye el mejoramiento continuo y facilite avanzar hacia un sistema de gestión de calidad ISO 9000. Con este fin se utilizará como herramienta el cuadro de mando integral, diseñando un mapa estratégico y un tablero de indicadores de control que considere además de los objetivos de la Afirmación Futura de Logros, y las actividades específicas de las estrategias DOFA, relacionando todos los elementos con el enfoque de procesos.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Bajo las condiciones actuales de veeduría por parte del estado y las entidades reguladoras pertinentes a las cooperativas de transporte y ante la recurrente exigencia por el cumplimiento de los requisitos normativos establecidos en el Decreto 174 de 2001, así como en las normas complementarias que rigen el funcionamiento de este tipo de organizaciones, es indispensable poder mostrar elementos de gestión que aclaren, justifiquen, y proyecten las acciones y políticas fundamentales de las empresas de transporte especial. Las estrategias que orienten las decisiones y acciones específicas por parte de las directivas de la organización deben adicionalmente estar en conformidad con la normatividad de la economía solidaria y por supuesto lograr los resultados esperados por los asociados de la cooperativa para que la organización siga siendo fuente de crecimiento y riqueza. El no acatar, y cumplir con estos requisitos de manera satisfactoria afectaría no solo la competitividad sino la supervivencia de la organización y es causa de la cancelación de la licencia de funcionamiento de la empresa. Este trabajo es útil además para elaborar en la investigación y desarrollo en temas del transporte especial que han sido poco estudiados y ante las necesidades de desarrollo y de organización del sector.

## 7. ESTADO DEL ARTE

En la Universidad del Valle hay varias tesis de trabajo de grado que tratan con los temas de planeación estratégica, cooperativismo y contratación estatal, ya sea cada tema por separado o de manera simultánea.

Debido al amplio estudio del tema y su relevancia a nivel nacional hay muchos trabajos que valoran cooperativas del sector financiero y la viabilidad de reestructurarlas, realizar “mergers” o fusiones con otras cooperativas y algunas tocan el tema de la planeación estratégica en este tipo de cooperativas. Dos buenos ejemplos de este tipo de trabajo son el “Estudio para el proceso de fusión de cuatro Cooperativas en el Norte del Valle y propuesta de un modelo de Gestión Administrativo y Operativo”<sup>19</sup> y la “Formulación de un plan estratégico para la Cooperativa Financiera de los trabajadores de Cartón de Colombia Ltda.”.<sup>20</sup> Este último es de utilidad para considerar los diferentes elementos de un comprehensivo estudio de las condiciones del entorno y por contar con elementos de la planeación estratégica aplicados a una cooperativa. El primer documento, a pesar de ser una tesis centrada en el tema financiero cuenta con una cantidad de matrices de valoración que pueden ser muy prácticas en la evaluación de factores que afectan las organizaciones.

---

<sup>19</sup> Tesis elaborada por estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística de la Universidad del Valle.

<sup>20</sup> Tesis elaborada por estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad del Valle.

Otro tema separado es el tema del transporte. Las monografías o trabajos acerca de cooperativas o empresas de transporte de la universidad por lo general tratan de temas del transporte público y de carga por ser organizaciones con más trayectoria histórica. De estas se puede extraer alguna información concerniente al gremio del transporte, observar metodologías en la recolección de la información y elementos de diagnóstico de las organizaciones del gremio del transporte. En el caso de la Escuela de Ingeniería industrial estos trabajos tienden a tratar sobre aplicaciones técnicas para procesos operativos como el “Estudio para la Optimización del Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros en la Ciudad de Palmira.”<sup>21</sup> Este es un trabajo relevante por hablar de condiciones inherentes a empresas de transporte como dificultades logísticas, del incremento del parque automotor y de algunos factores de calidad (como el mantenimiento y la capacitación) pero su enfoque es en una aplicación logística muy específica.

Entonces es poco el material que trata tanto con el direccionamiento estratégico de cooperativas como con la industria del transporte de manera simultánea y no se encontraron referencias que trataran con una cooperativa de transporte especial, en los proyectos de Grado de Ingeniería Industrial en la Universidad del Valle.

---

<sup>21</sup> Tesis elaborada por estudiantes de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística de la Universidad del Valle.

En el continuo proceso de documentación que se realizó, se buscaron investigaciones y trabajos de aplicación que relacionen estos elementos específicos en otras universidades y organizaciones.

Se adelantó de manera simultánea la investigación correspondiente a la etapa de documentación basada en los mecanismos que se van a desarrollar en el trabajo. De manera preeliminar se tiene que pueden ser procesos de apoyo complementarios a plantear en este Proyecto de Grado:

- Los requisitos para que la empresa pueda empezar una certificación en ISO 9000 y sus aplicaciones a los principales procesos estudiados.
- Diseñar los mecanismos adecuados para la captación de asociados y afiliados. (Servicios y beneficios manifestados en un Portafolio de Servicios para Asociados).
- Definir la forma de adquisición y modernización del parque automotor requerido para las diferentes ramas de servicio del transporte especial. (hasta donde es sano endeudarse, fuentes de financiación, proyecciones financieras, procesos de negociación)
- Pensar en habilitar mecanismos de financiación por parte de la cooperativa para sus asociados u afiliados.
- Generar la metodología comparativa para cotizaciones con el estado que especifique los ahorros para el estado y las rentabilidades para el inversionista.

- Desarrollar indicadores de crecimiento como el de la utilización de la capacidad transportadora y su contraparte en ingresos a partir del levantamiento de información operativa de la organización.
- Proyectar el crecimiento a partir de la investigación de mercado y la logística operativa particular de las proyecciones realizadas por la cooperativa para la ciudad de Cali.

De algunos de estos temas específicos hay numeroso material de referencia entre los trabajos de grado de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística que son de interés consultar como referencia por ser desarrollados con el enfoque particular de la ingeniería industrial. Toman particular importancia las tesis con fuerte contenido en sistemas de calidad en cooperativas de servicios y las que desarrollen herramientas o mecanismos financieros y/o de inversión.

Pero se hizo necesaria la consecución de material externo específico a temas como los del aumento del parque automotor de una cooperativa y manejo de los servicios a los asociados.

## 8. MARCO TEÓRICO

### 8.1. ANALISIS DE UNA INDUSTRIA DE ACUERDO A PORTER

Cualquier esfuerzo enfocado al direccionamiento estratégico de una empresa nueva o una empresa que se va a replantear (siendo este último el caso de Coopamer Ltda.) puede considerar los preceptos básicos de Michael Porter referentes a la estrategia competitiva. En su libro, de nombre homónimo<sup>22</sup>, Porter describe la existencia e importancia de cinco fuerzas competitivas principales que afectan la rentabilidad de las industrias, siendo estas últimas entorno principal dentro del cual se desenvuelven las empresas, según el autor. Las teorías desarrolladas alrededor de las cinco fuerzas competitivas de Porter son muy usadas al tratar temas de competitividad, planeación estratégica y viabilidad de una empresa como tal. Esto porque al estudiar los factores subyacentes que afectan las 5 fuerzas competitivas, en lo que se llamará la estructura industrial, se tiene un marco claro sobre el cual definir y fundamentar una estrategia competitiva considerando los factores específicos que la rigen. Esta fué la base del análisis del ambiente externo del trabajo.

---

<sup>22</sup> Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1985

En esta teoría, el autor también delinea tres tipos de estrategias genéricas consecuentes, que siguen las empresas; Estas son las estrategias de liderazgo en costo, diferenciación, y enfoque o segmentación. Tenerlas en cuenta será de vital importancia en múltiples etapas de la metodología de la formulación de una estrategia competitiva<sup>23</sup> así como para generar diferentes escenarios en los procesos de planeación.

Siguiendo este enfoque se puede valorar la situación actual de una empresa, con respecto a los elementos de la estructura de la industria específica donde se encuentra. Se puede realizar un análisis de la competencia que permita dilucidar caminos de acción específicos que delineen acciones y políticas que afectan desde el manejo de pronósticos, políticas de capacidad, nivel de integración vertical conveniente, hasta la conveniencia de incursión en nuevos negocios y temas de relaciones con clientes y proveedores.

Acerca de los pasos para la formulación de la estrategia competitiva de Coopamer se profundizará en la parte de selección estratégica. Porter describe el siguiente proceso:

---

<sup>23</sup> Ver Figura 3



### FIGURA 3. PROCESO PARA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER

- A. ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?
1. Identificación
    - ¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
  2. Suposiciones Implícitas
    - ¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial debe hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?
- B. ¿Qué está sucediendo en el entorno?
1. Análisis de la Industria
    - ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector industrial?
  2. Análisis del Competidor
    - ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables
  3. Análisis Social
    - ¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentarán oportunidades o amenazas?
  4. Fuerzas y Debilidades
    - Dado un análisis del sector industrial y de la competencia, ¿cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?
- C. ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?
1. Análisis de los Supuestos y de la Estrategia
    - ¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente en comparación con el análisis precedente en B?
    - ¿En qué forma satisface la estrategia las pruebas de la Figura 2
  2. Alternativas Estratégicas
    - ¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles dado el análisis anterior (¿es actual la estrategia?)
  3. Elección Estratégica
    - ¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía antes las oportunidades y peligros externos?

Como se observa, el eje del proceso de planeación estratégica descrito se centra en gran medida en el estudio del entorno (en particular dentro del sector industrial de la empresa), y su relación con el análisis y valoración al interior de la empresa. Todo lo demás está subyugado a estas instancias. De acuerdo con esto Porter presenta toda una variedad de elementos a ser considerados en el tipo de análisis y en la selección e implementación estratégica.

Por ahora, se presentará la teoría pertinente al análisis de un sector industrial, a las diferentes estrategias competitivas genéricas que se describen y al análisis de la competencia y del mercado.

### 8.1.1. Estructura de las industrias

**8.1.1.1. Las empresas en las industrias.** En el campo estratégico en general son los economistas los que han estudiado con mayor profundidad las estructuras industriales, pero principalmente a partir de la perspectiva del sector público <sup>24</sup>

El marco que describe Porter en *Estrategia Competitiva*, tiene una mayor simpleza al estar dirigido a los directores de empresas. En este libro se explica como las fuerzas competitivas pueden ser alteradas por medio de estrategias, y como son, en gran medida las organizaciones capaces de manipular estas fuerzas a su favor las que son con frecuencia las más exitosas. Este marco es muy útil y práctico al buscar solucionar las dos principales interrogantes a la hora de definir una estrategia competitiva que propone el mismo autor de esta teoría:

¿Cuál es el atractivo inherente que tiene una industria específica?

¿Cuáles son los factores determinantes que determinan la posición competitiva relativa de una empresa dentro de la industria a la que pertenece?

Es importante resaltar de entrada que se toma siempre a la industria como la unidad de análisis, si se quiere, porque Porter explica como un sector industrial es

---

<sup>24</sup> Estrategia Competitiva, p.7

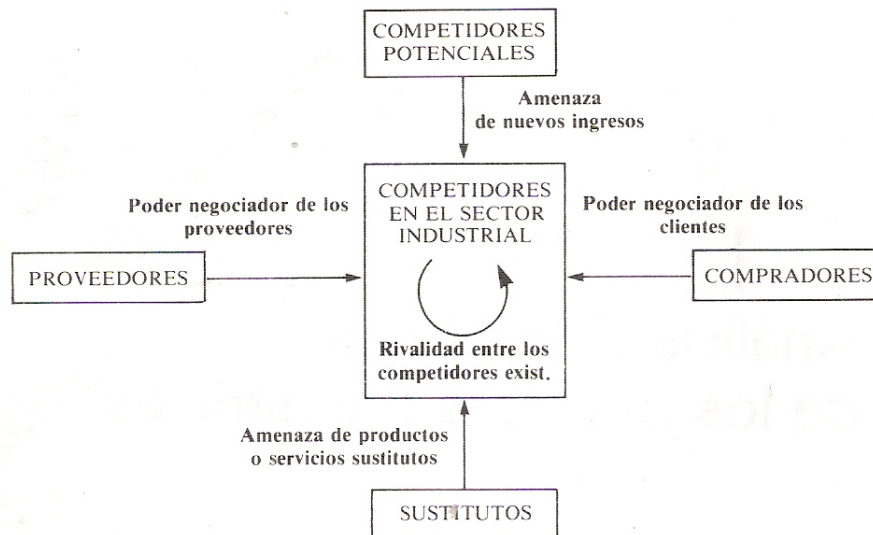
la principal “arena” donde compiten las empresas<sup>25</sup>. Ejemplo: La industria de Pepsi es la de los refrescos, la industria de Argos es la del cemento y la industria de Coopamer Ltda., es la del transporte en Colombia (el cual va a ser el espacio donde se realice todo el análisis de la competencia, en este trabajo).

**8.1.1.2. Las cinco fuerzas competitivas.** Para atender la primera pregunta acerca del atractivo de una industria, Porter estudia los factores que influyen la rentabilidad de una empresa dentro de una industria. La competencia que “opera de forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión”. Sin más preámbulo se observan en el siguiente cuadro las cinco fuerzas principales que afectan la rentabilidad en una industria:

---

<sup>25</sup> Ventaja Competitiva, p, 11

**Figura 4. Las fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad en una industria**



Fuente: Porter Michael. Competitive Advantage p. 4

Como se observa, las cinco fuerzas competitivas de Porter se denominan como: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores existentes.

Las cinco fuerzas determinan la rentabilidad porque influyen los precios, costos e inversión requerida de las organizaciones de una industria (elementos de retorno sobre la inversión). Cada fuerza tiene sus efectos directos sobre la rentabilidad; Qué tanto pesa el poder de negociación de los proveedores para que sean ellos los que se queden con una gran porción de las ganancias, que tan sensible es el mercado objetivo a pequeñas diferencias en precio para productos similares, que

tan fácil o difícil es que entren nuevos competidores a una industria? Estas son algunas de las principales interrogantes que se pueden entender mejor utilizando este marco conceptual.

Porter afirma que de la interrelación de las cinco fuerzas, se genera la intensidad de la competencia en un sector industrial<sup>26</sup> y de ahí la rentabilidad del mismo. Esta rentabilidad potencial es a la que Porter se refiere como el *atractivo* de un sector industrial, estableciendo que se entiende por sector industrial al “grupo de empresas que producen sustitutos cercanos entre sí”<sup>27</sup>

Por ende, al momento de pensar en que oportunidades tiene una empresa de ser exitosa se debe discutir de entrada además de lo novedoso o la buena calidad de sus productos/servicios, el mercado objetivo al que está dirigido, o sus fortalezas/debilidades potenciales, el atractivo de la industria. Esto porque la industria específica en la que se desenvuelve una organización o empresa tendrá un efecto sobre la rentabilidad de la empresa a largo plazo que es vital de estudiar. Como no todas las industrias ofrecen el mismo potencial de rentabilidad sostenida, entonces es claro que la estrategia competitiva debe tomar forma considerando las interacciones de las cinco fuerzas del Diagrama 2 en el ambiente principal de una empresa que es la industria a la que pertenece.

---

<sup>26</sup> Estrategia competitiva, p. 24

<sup>27</sup> Estrategia competitiva, p. 25

Pero mirando las fuerzas, se ve como los actores que las ejercen no son solo los competidores o empresas rivales. Los clientes, los sustitutos, los proveedores, y los competidores potenciales son todos rivales o “competidores” en cierto grado. Esta idea de competencia, que abarca a todos estos personajes adicionales se denomina “rivalidad amplificada”.<sup>28</sup>

En consecuencia, las relaciones y los efectos de las fuerzas de la competencia son distintos y casi únicos para cada industria. Aún así, en cualquier industria específica hay varias reglas y factores comunes que afectan las fuerzas de la competencia que son muy útiles de estudiar. Se empezará por establecer estos factores genéricos en la estructura industrial que Porter llama los Componentes de la Estructura Industrial.

**8.1.1.3. Componentes de la estructura industrial.** Se ha dicho que el conocimiento y entendimiento que se pueda llegar a tener de las interacciones de los componentes de cada una de las cinco fuerzas pueden determinar en primera instancia la rentabilidad de una organización. Pero no se deben confundir los efectos que pueden generar las interacciones de las cinco fuerzas, con los factores causales de estas condiciones. Tómese el caso de una de las fuerzas:

**8.1.1.3.1. Amenaza de nuevos ingresos.** El ingreso de nuevas empresas en una industria puede traer consigo varios efectos visibles como:

---

<sup>28</sup> Estrategia competitiva, p, 26

- Incremento en la capacidad al ingresar una nueva empresa
- Nuevas miras o deseos en la repartición del mercado
- Baja de precios (baja en la rentabilidad)
- Crecimiento de los costos de los fabricantes existentes (baja en rentabilidad)

Pero la amenaza de ingreso a su vez está condicionada por factores que pueden actuar como “barreras para el ingreso”, las causales, que son de mayor interés para este marco teórico<sup>29</sup>. Estos elementos causales son:

- Economías de Escala, Diferenciación del Producto, Identidad de Marca, Requisitos de Capital, Costos Cambiantes, Acceso a los Canales de Distribución, Desventajas en Costo Independientes de las Economías de Escala, Políticas Gubernamentales.

Además de las barreras de ingreso, existe un factor muy importante que es la reacción predecible por parte de los competidores frente a un nuevo ingreso.

Se dice, para este efecto que “...si las barreras son altas el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja”.

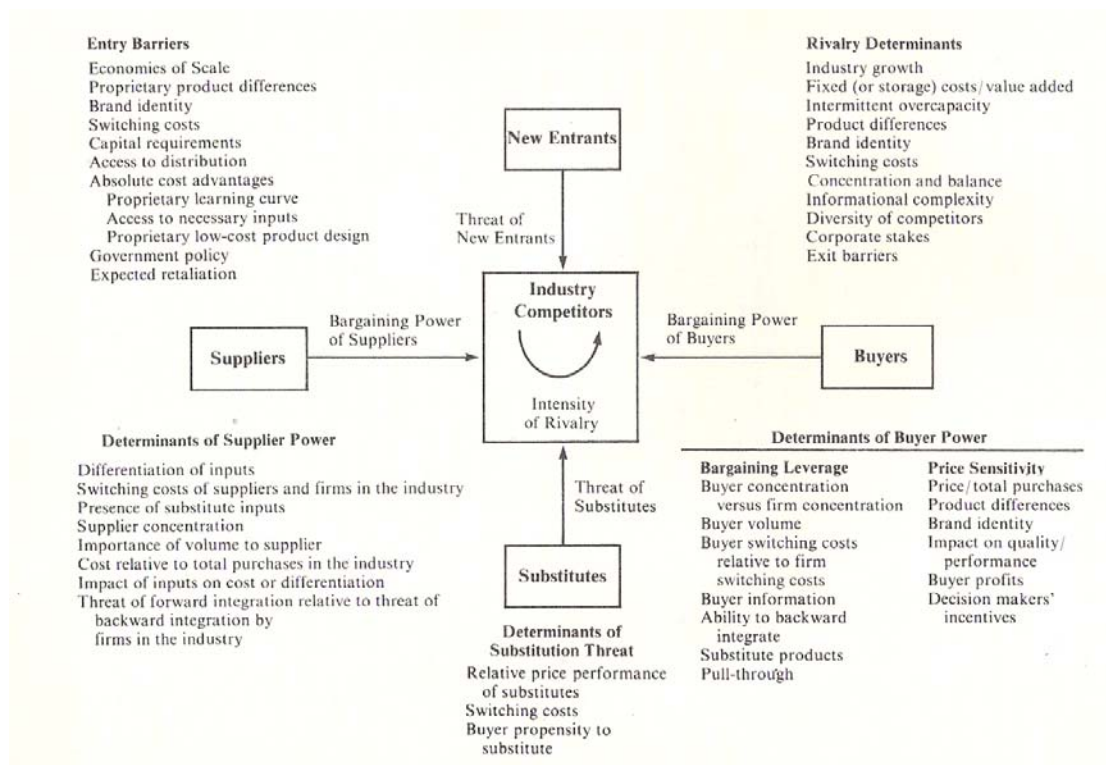
Así como para la amenaza de nuevos ingresos, cada fuerza es afectada por componentes específicos de la estructura industrial los cuales han sido estudiados por esta teoría. Estos componentes causales se ilustran a modo de resumen en el

---

<sup>29</sup> Estrategia competitiva, p. 27

siguiente diagrama para cada una de las cinco fuerzas competitivas, ampliando el Figura4.

**Figura 5. Elementos emergentes en la estructura de una industria**



Fuente: Porter, Michael. Competitiva Advantage. p. 4

Hay fuerzas determinantes de acuerdo a cada industria, pero este es un esquema general que se puede aplicar al estudio de cualquier industria. Los elementos de la estructura industrial pertinentes al sector del transporte especial en Colombia se verán al estudiar el ambiente externo de Coopamer Ltda.

Pero continuando con el marco teórico, se discutirán brevemente las:



**8.1.2. Estrategias competitivas genéricas.** El estudio, entendimiento e interpretación de los elementos de la estructura de una industria es solo un fondo para enfocar mejor el estudio de una industria. Para atacar la segunda interrogante principal para desarrollar una estrategia competitiva se debe discutir el posicionamiento relativo de una empresa en su industria. “Una industria que se pueda posicionar bien puede obtener altas tasas de retorno aun cuando la estructura de la industria sea poco favorable”<sup>30</sup> Este posicionamiento determinará si la rentabilidad de una empresa está por encima o por debajo del promedio de la industria.

Para lograr posicionarse, una empresa toma usualmente uno de dos caminos en cuanto a su estrategia competitiva. Estos dos caminos estratégicos, explica Porter, son las principales formas en las que una empresa puede poseer una “ventaja competitiva” sostenible<sup>31</sup>. Algunas optan por regirse principalmente de acuerdo al costo de sus productos o servicios mientras que otras optan por guiar sus esfuerzos pensando siempre en la diferenciación de sus productos o servicios. Tanto la ventaja en costo como la diferenciación surgen de la estructura de una industria. Porter añade un elemento adicional; el enfoque. De este modo se habla estrategias competitivas son: el liderazgo en costo, la diferenciación, y el enfoque o alta segmentación. La estrategia de enfoque tiene dos variantes; enfoque en costos u enfoque en diferenciación. Mientras que las estrategias de liderazgo en

---

<sup>30</sup> Ventaja Competitiva, p, 2

<sup>31</sup> La ventaja competitiva es la principal forma de obtener un desempeño por encima del promedio a largo plazo; sin una ventaja competitiva sostenible el desempeño por encima del promedio es generalmente un resultado del “harvesting”

costo y de diferenciación le apuntan a un amplio rango de segmentos industriales, el enfoque (en costo) y el enfoque (en diferenciación) tienen como objetivo a un segmento en particular o reducido.

**8.1.2.1. Liderazgo en costo.** Este concepto consiste en el énfasis que hace una empresa por convertirse en el productor con el menor costo en una industria<sup>32</sup>. Fue "...muy común en la década de 1970 debido a la popularización del concepto de la curva de aprendizaje..."<sup>33</sup> ha tomado un vigor sin precedentes en el nuevo milenio con el fenómeno de los "tigres asiáticos" y sus logros en minimización de costos de producción que retumban alrededor del mundo.

La estrategia puede considerarse la más clara de las tres y "...consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico"<sup>34</sup>. Las fuentes de la ventaja en costo son variadas y dependen de la estructura de la industria. Pueden ir desde el procurar economías de escala, tecnología patentada, acceso preferencial a materias primas entre otros.

Pero ser el productor con el más bajo costo es implica más haber seguido con empeño una curva de aprendizaje. Un productor de bajo costo debe explotar todas las fuentes de ventaja en costos.<sup>35</sup> Típicamente un productor de bajo costo, vende

---

<sup>32</sup> Ventaja Competitiva, p. 12

<sup>33</sup> Estrategia Competitiva, p. 56

<sup>34</sup> Estrategia Competitiva, p. 56

<sup>35</sup> Ventaja Competitiva, p. 12

productos estándar, sin adiciones, y le da suma importancia a la escala de sus ventas y al aprovechamiento de cada fuente de ahorro.

Si un competidor lograra el liderazgo global en costo, entonces tendrá un desempeño superior al del promedio para la industria. Con precios iguales o inferiores a sus competidores, su posición de bajo costo le implicaría un mayor retorno. Para que esta afirmación sea válida, es fundamental esclarecer que aunque el tema del bajo costo sea la base de esta estrategia, un líder de costos no puede ignorar las bases de la diferenciación descuidar factores como la calidad y el servicio. Esto porque su producto tiene que ser comparable, y percibirse de manera aceptable por los consumidores a la hora de compararlo con otros productos semejantes. De lo contrario, la empresa perdería ventas y entraría en un trueque peligroso y difícil de predecir. Un líder en costos debe apuntarle a la paridad o cercanía en el tema de la diferenciación.

Por último, la lógica de esta estrategia de menor costo implica que una empresa sea la líder en costos y no una de varias empresas tratando de lograr serlo.<sup>36</sup> Cuando hay varias organizaciones tratando de lograr ser líderes en el menor costo las batallas pueden ser feroces y a menos que se resuelva un ganador de manera oportuna las consecuencias pueden ser devastadoras no solo para las empresas individuales sino para la industria. Estas situaciones usualmente se resuelven a partir de la adquisición violenta de participación en el mercado, salvo que alguna ventaja tecnológica facilite las cosas para alguna compañía.

---

<sup>36</sup> Ventaja Competitiva, p. 13

**8.1.2.2. Diferenciación.** Esta "...segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único"<sup>37</sup>. Tras fijar este objetivo, se seleccionan características que los compradores de la industria perciban como de gran importancia y las cuales valor. De acuerdo a estas necesidades, la compañía se posiciona para satisfacerlas. Los logros de la empresa en ser únicos, son recompensados con un precio "premium".

A diferencia de la estrategia de liderazgo en costo, una empresa puede tener varias alternativas para lograr una estrategia exitosa con énfasis en la diferenciación de su producto/servicio. Esto dado que haya varios atributos y/o cualidades que sean ampliamente valoradas por los consumidores. Las formas de obtener diferenciación varían entre industrias. En algunos casos se puede basar en el producto en sí, en el mecanismo de distribución, o en el enfoque de mercadeo, entre otros.

La clave de la diferenciación es que una empresa puede tener un desempeño por encima del promedio si su precio Premium cubre los costos adicionales incurridos a causa de la diferenciación. Pero una empresa diferenciadora no puede olvidarse de su posición en cuanto a costos, ya que un margen demasiado grande con respecto a la competencia puede anular la ventaja de su precio Premium. Un diferenciador debe buscar la paridad o proximidad en cuanto a costos, disminuyendo costos en todas las áreas que no afectan su diferenciación.

---

<sup>37</sup> Estrategia Competitiva p.. 58

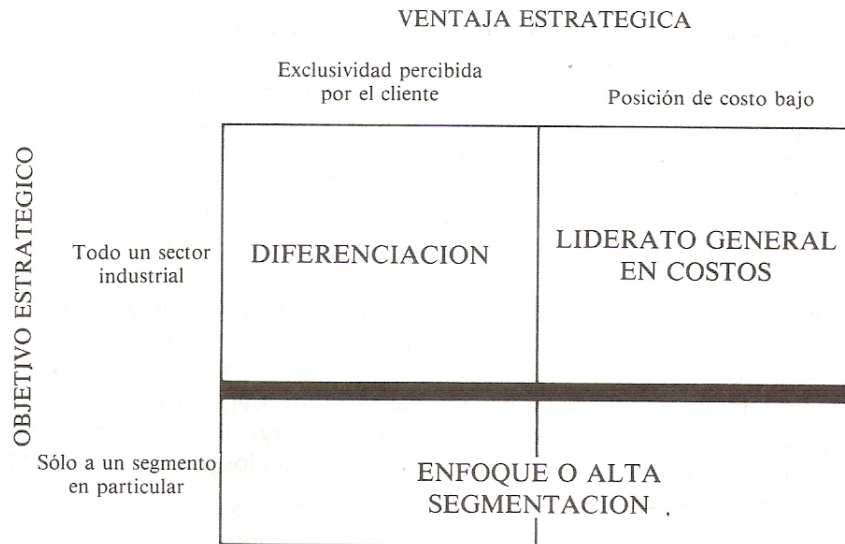
Tanto la ventaja absoluta en costos como la diferenciación protegen a una empresa de las cinco fuerzas competitivas.

**8.1.2.3. Enfoque o alta segmentación.** Esta tercera estrategia difiere mucho de las dos anteriores ya que una empresa con enfoque limita su alcance a un segmento reducido de una industria. La empresa entonces fabrica una estrategia a la medida de este segmento, de manera excluyente con el remanente de la industria. Optimizando esta estrategia, pensando solamente en el “target group” o mercado objetivo particular, se puede lograr una ventaja competitiva en este segmento aún cuando la empresa no posea una ventaja competitiva global.

Hay dos variantes, el enfoque en costo y el enfoque en diferenciación. En cada uno la empresa trata de alcanzar la ventaja absoluta en costo o lograr una diferenciación pero solo para un segmento específico de la industria. Esta estrategia radica en la exploración de las diferencias entre los segmentos y en su mejor selección y aprovechamiento. La mayoría de industrias tienen varios segmentos con diferentes rentabilidades y con sus necesidades atendidas en diferente grado por el bulto de las empresas que la atienden.

A partir del enfoque en costo o el enfoque en diferenciación, se puede entonces hablar de tres estrategias genéricas ilustradas en el siguiente diagrama.

**Figura 6. Estrategias competitivas genéricas**



Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva. p. 21

Al definir una estrategia es claro que se pueden combinar estrategias, pero hay varios peligros como atascarse entre dos estrategias y no servir ninguna de manera adecuada o de no lograr la sostenibilidad por la ambigüedad entre estrategias. Porter describe riesgos para cada estrategia genérica.

Es claro entonces que cada estrategia genérica conlleva diferentes habilidades y requisitos con los que debe contar una empresa y los cuales afectarán su cultura y estructura organizacional. En Estrategia Competitiva se presentan requisitos para las empresas que incluyen "...arreglos organizacionales, procedimientos de control, y sistemas de incentivos"

Con estos conceptos básicos se puede analizar el estado actual de la industria del transporte especial en Colombia, así como de Coopamer Ltda.. Se puede ver el estado de madurez de la industria, se pueden dilucidar fortalezas y debilidades de la empresa, se pueden hacer supuestos acerca de las posibles acciones y reacciones de la competencia a diferentes políticas y condiciones. También se pueden entender de manera más educada los indicadores de mercado y extraerle información valiosa a los datos históricos.

Con este marco teórico presente, se puede pasar a valorar lo factores externos, que afectan a Coopamer Ltda.

## **8.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD**

### **8.2.1. Definición y Origen**

El Cuadro de Mando o “Balanced Scorecard” es una herramienta de evaluación del desempeño. Se utiliza para medir si las actividades operativas de pequeña escala de una compañía están alineadas con sus objetivos de mayor escala en términos de visión y estrategia.<sup>38</sup>

El Cuadro de Mando no solo se esmera en los resultados financieros, sino en los componentes de operaciones, mercadeo, y los componentes raizales de estos.

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton a través de una serie de artículos, publicando en 1996 un libro de nombre homónimo: “The Balanced Scorecard”. De acuerdo con los autores el Balanced

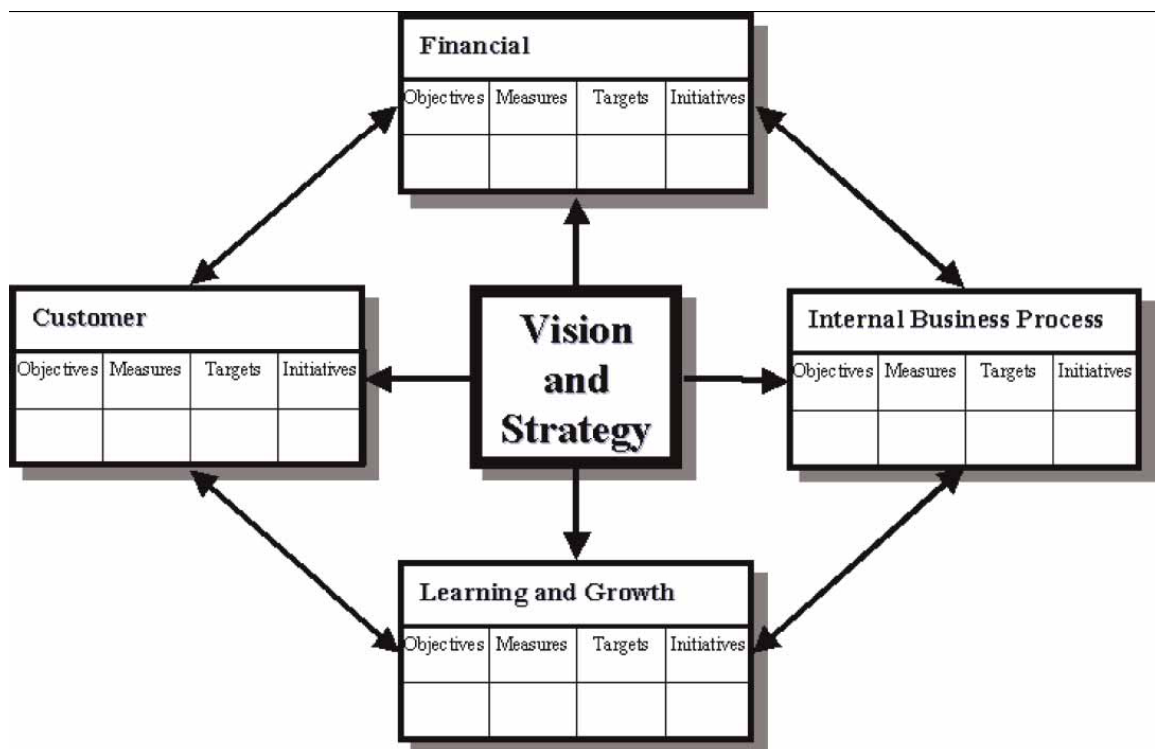
---

<sup>38</sup> Dominar el Cuadro de Mando Integral. Horvath & Partners. 2001

Scorecard les da a los administradores la instrumentación para navegar hacia el éxito competitivo futuro.”<sup>39</sup>

El diseño original de cuadro de mando funcionaba con cuadros sencillos divididos en 4 secciones por factores: Financieros, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Desarrollo.

**Figura 7. El Balanced Scorecard**



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton, 1996

Desde su primera concepción el marco conceptual y los elementos específicos de esta herramienta ha sufrido muchos cambios. Por esta razón se mostrará presenta un corto resumen de la evolución de los elementos de las diferentes generaciones de Balanced Scorecard.

<sup>39</sup> Kaplan, 2005

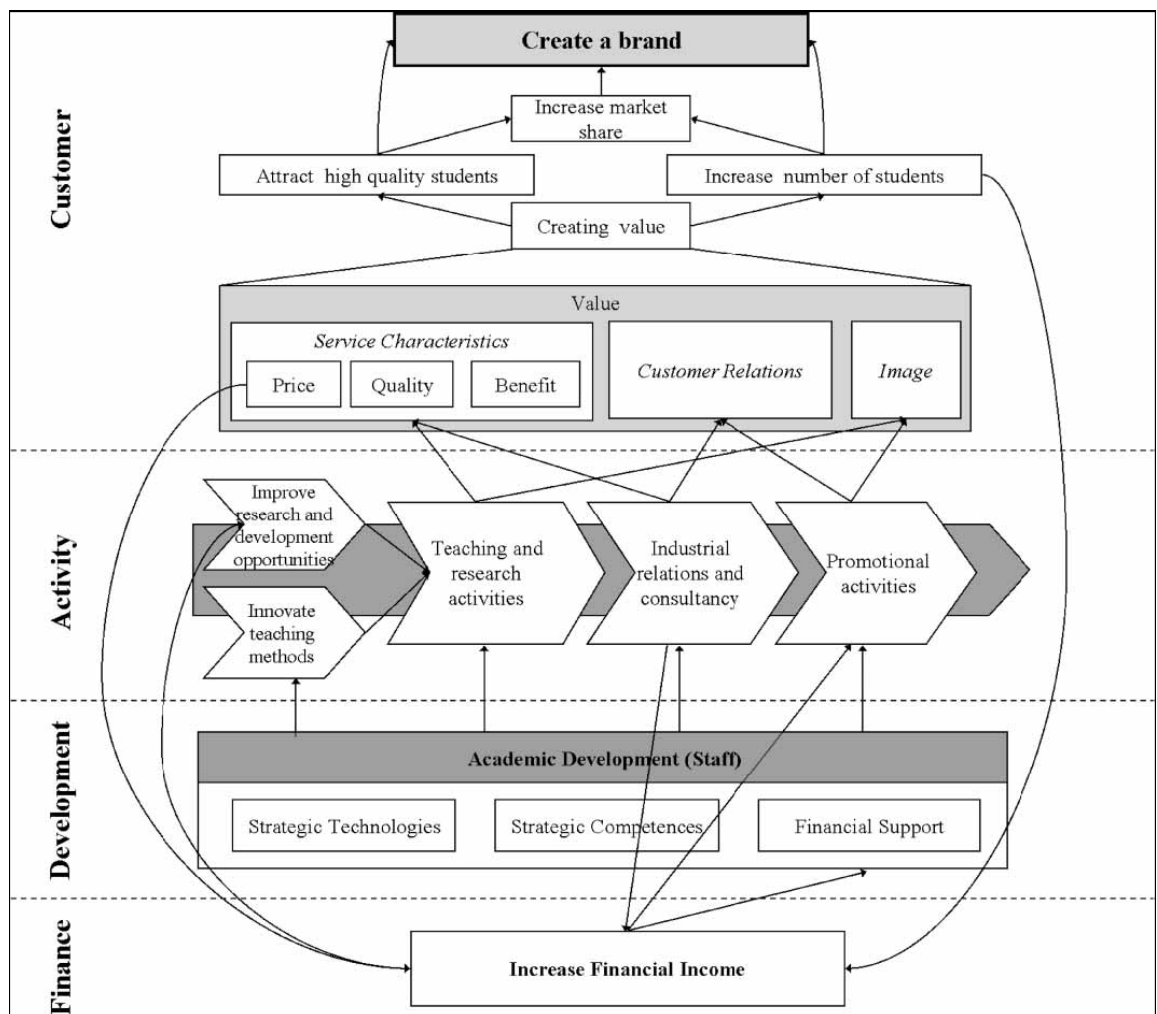


## 8.2.2. Evolución del Balanced Scorecard

A pesar de la popularidad de la herramienta de cuadro de mando, la primera generación fue criticada porque los indicadores y actividades seleccionados podían ser muy arbitrarios y ambiguos. De la mano con las críticas han venido varias mejoras descritas en tres “evoluciones” de la herramienta

8.2.2.1. El Balanced Scorecard de Segunda Generación - La segunda generación de cuadros de mando se caracteriza por incluir un “mapa estratégico” que relaciona la selección de actividades e indicadores de medición con objetivos estratégicos. En esta versión, los objetivos de las mismas cuatro perspectivas se colocaban uno sobre otro” para mostrar causalidad entre objetivos (desde los objetivos de aprendizaje y crecimiento, sobre los cuales iban los de procesos internos, sobre los cuales iban los de clientes, para terminar con los objetivos financieros. Se presenta un ejemplo de mapa estratégico de un BSC de segunda generación:

**Figura 8. Cuadro de Mando de Segunda Generación**

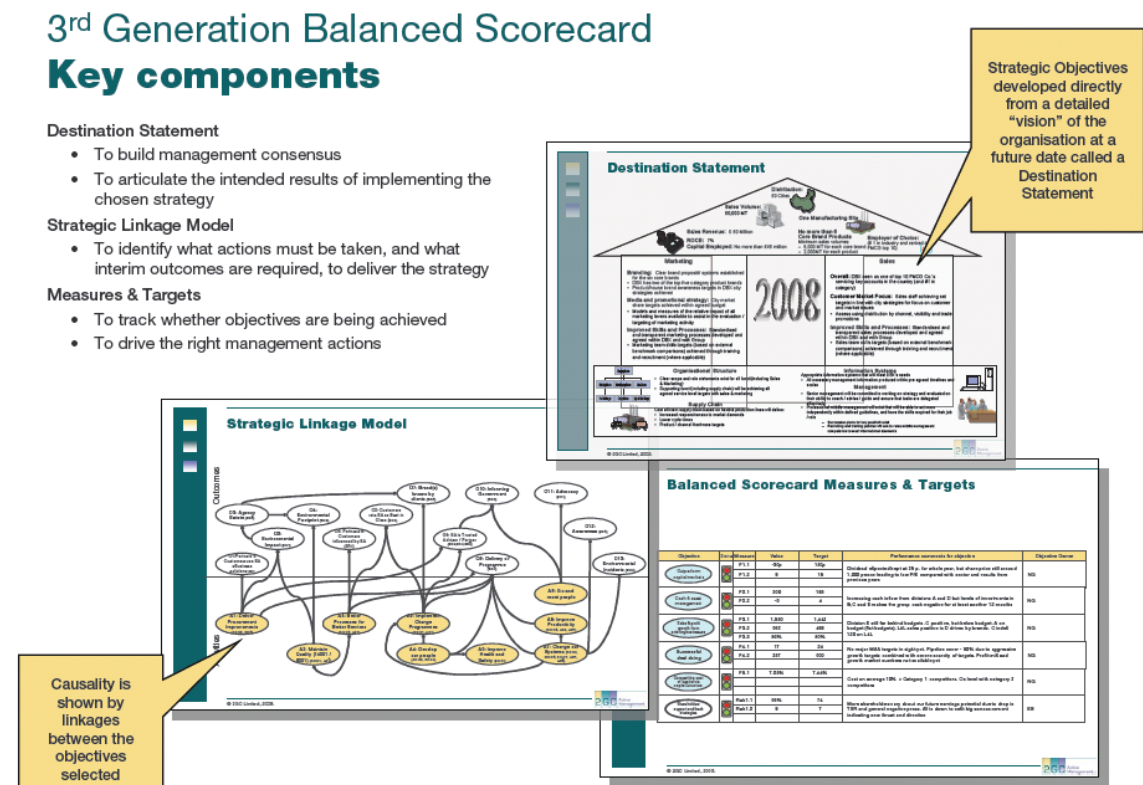


Fuente: Asan y Tanyas. Total Quality Management. Routledge. Vol 18 No. 9999-1014. Nov, 2007

8.2.2.2. El Balanced Scorecard de Tercera Generación - Hace dependiente la creación del mapa estratégico a la definición de una Afirmación Futura ("Destination Statement") de donde desea estar la organización. Además, se reduce a solo 2 tipos de elementos en el mapa estratégico; actividades y

resultados (en lugar de las 4 perspectivas originales). Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos, pero deben permitir evaluarse con indicadores de corto y largo plazo y relacionarse a los objetivos financieros de la empresa<sup>40</sup>.

**Figura 9. Cuadro de Mando de Tercera Generación**



Fuente: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-IBS.pdf>, Consultado 26-02-09.<sup>41</sup>

La ventaja principal de este BSC es que definiendo una Afirmación Futura de las principales metas organizacionales ideales en un tiempo futuro, es mucho más fácil seleccionar objetivos estratégicos que vayan de la mano con estas metas y relacionar los objetivos entre ellos. Hasta los mismos indicadores o herramientas

<sup>40</sup> Huang, Chu, Lai, y Lin. Strategic Linage Process and Value-driven System. Science Direct, Elsevier. 2008.  
<sup>41</sup> La empresa 2gc es una consultora inglesa de reconocida trayectoria que ofrece entre sus servicios asesorías para la implementación de su propio software para el manejo de un cuadro de mando organizacional.

de medición de cada objetivo estratégico del mapa se desarrollan pensando en lograr alcanzar los objetivos de la Afirmación Futura.

Esta versión del Cuadro de Mando también empieza a describir una metodología de alineación de objetivos estratégicos, indicadores o medidas a través de la organización y sus diferentes niveles jerárquicos a través del denominado “cascading”.

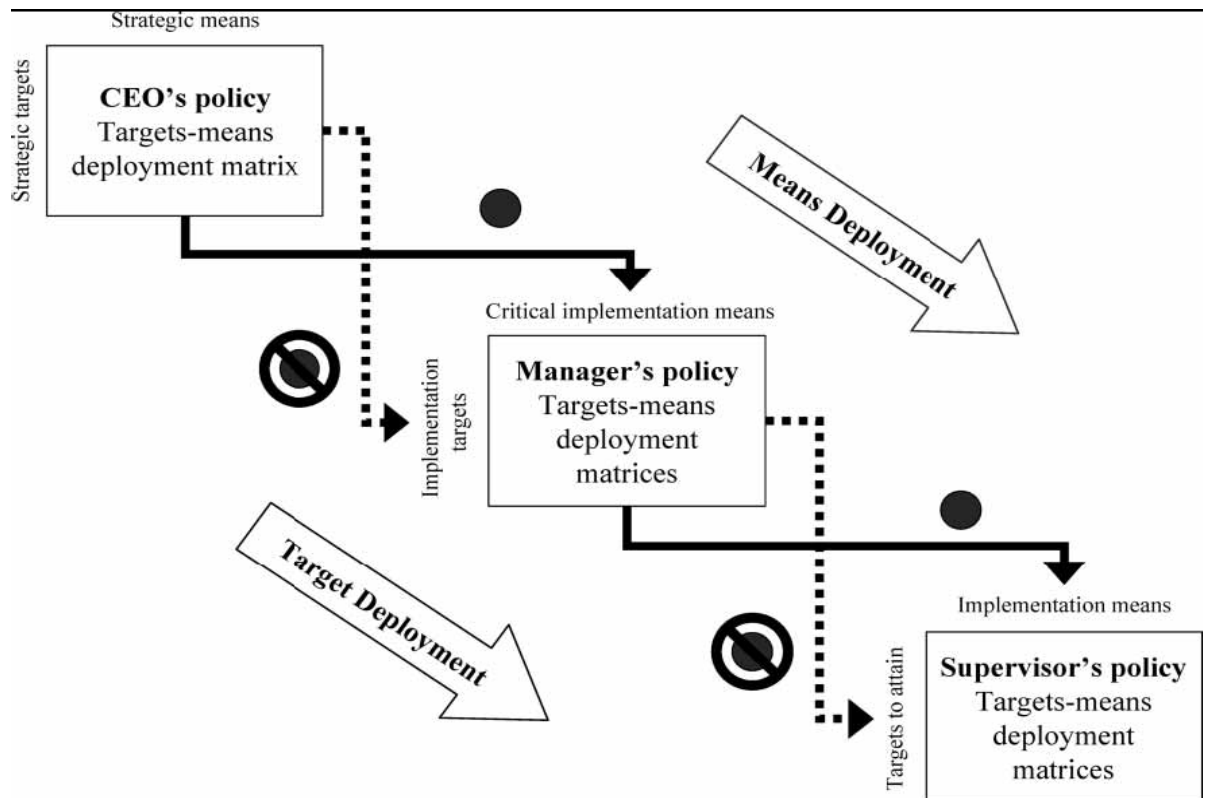
Este consiste simplemente en la replica sistemática del proceso de generación de Cuadro de Mando en cada nivel organizacional que lo amerite de acuerdo al tamaño de la organización.<sup>42</sup> El proceso es parecido a la herramienta de Hoshin Kanri que se utiliza en empresas como Hewlett Packard, Nec, Xerox Procter & Gamble (Asan y Tanyas, 2007).

El proceso de Hoshin Kanri, además de relacionar indicadores entre niveles jerárquicos, describe una etapa de implementación y seguimiento continuo a nivel de operaciones.

---

<sup>42</sup> Huang, Chu, Lai, y Lin. (2008)

**Figura 10. El Proceso “Catchball” de Hoshin Kanri**



Fuente: Asan y Tanyas, 2007

8.2.2.3. El Balanced Scorecard de Cuarta Generación- esta innovación del 2007 se destaca por: generar relaciones entre los niveles estratégico, operativo, táctico, dentro de la organización con múltiples tableros de indicadores que se escalonan dando capacidad de encontrar causas raizales de indicadores de bajo rendimiento. Esta adición permite además asociar indicadores financieros con no financieros. Hay abundantes proveedores de software que aseguran brindar las nuevas aplicaciones del Balanced Scorecard de estos desarrollos de cuarta generación.

Al usar una herramienta como el Balanced Scorecard siempre está implícito el concepto de procesos y es consecuentemente necesario tener una estructura de procesos clara en la organización donde se implemente. Se describen a lo largo del documento, sobre todo en el análisis de la situación interna y en las metodologías de la implementación, los elementos metodológicos de procesos que se fueron desarrollando. Pero antes, de acuerdo con la metodología se presenta la investigación sobre los factores externos que afectan a Coopamer Ltda. :

## 9. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Como se describió en el marco teórico, las empresas pueden florecer o enfrentar serias dificultades para salir adelante dependiendo del sector industrial donde están ubicadas y las condiciones propias del país donde se encuentran.<sup>43</sup>

Con esta premisa se estudió el sector industrial del transporte y las condiciones que presenta el entorno Colombiano. Se verá como el transporte especial es una industria en si, con profundas diferencias con el sector del transporte en general.

Para limitar la investigación y darle énfasis a la misma se analizaron las condiciones específicas en Cali y su área de influencia, investigando sobre la minucia del transporte especial local. De esta forma se pudo extraer información detallada que servirá como una guía metodológica para estudiar las condiciones en las diferentes regiones de Colombia en las que una empresa como Coopamer opera o planea incursionar.

Se estudiaron todos los componentes pertinentes de la estructura industrial descritos por Porter en la Figura 5. Estos se ordenan en el siguiente cuadro resumen:

---

<sup>43</sup> Hult, Thomas, Ketchen Jr., Davis. Journal of Managerial Issues. Vol XX, Number 4, winter 2008.

Tabla 2. Matriz Estructura de la Industria del Transporte Especial en Colombia

FUERZA COMPETITIVA	BARRERAS DE ENTRADA		--	-	N	+	++	
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	Economías de Escala	bajas			X			altas
	Diferenciación del Producto ("Proprietary")	baja	X					alta
	Identificación de Marca	baja		X				alta
	Costos de Cambiar de Proveedor	bajos	X					altos
	Requisitos de Capital	bajos				X		altos
	Acceso a Canales de Distribución	amplio				X		restringido
	Ventajas Absolutas de Costo							
	*Curva de Experiencia Propia	baja			X			alta
	*Acceso a Insumos /Recursos	amplio			X			restringido
	*Diseño Propio (Productos de Bajo Costo)	bajo		X				alto
	Política Gubernamental /Estatad	laxa					X	limitante
	Reacción Esperada	débil			X			fuerte
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Crecimiento de la Industria	bajo				X		alto
	Costos Fijos / Valor Agregado	bajos	X					altos
	Sobrecapacidad Intermitente				X			
	Diferenciación del Producto	baja			X			alta
	Identificación de Marca	baja		X				alta
	Costos de Cambiar de Proveedor	bajos		X				altos
	Concentración de Competidores	baja				X		alta
	Balance de Competidores	equilibrado				X		no equilibrada
	Diversidad de Competidores	baja					X	alta
	Intereses Corporativos	bajos				X		altos
	Barreras de Salida					X		
	*Especialización de Activos	baja				X		alta
	*Costos Fijos de Salida	bajos			X			altos
	*Interrelaciones Estratégicas							
	*Barreras Emocionales	bajas				X		altas
Restricciones Sociales/Gubernamentales	bajas				X		altas	
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de Productos Cercanos	baja		X				alta
	Relación Valor/Precio del Sustituto	baja				X		alta
	Costos de Cambiar de Proveedor	bajos	X					altos
	Propensión de Compradores a Sustituir	baja	X					alta
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPARDORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO							
	Precio/Compras Totales a la Industria	bajo			X			alto
	Diferenciación del Producto	baja			X			alta
	Identificación de Marca	baja		X				alta
	Impacto de Calidad/Desempeño	baja					X	alta
	Utilidades de los Compradores	bajas						bajas
	PALANCAS DE NEGOCIACIÓN							
	Concentración (Compradores/Empresas)	alta				X		baja
	Volumen de Compradores	alto	X					bajo
	Costos de Cambiar de Proveedor	bajos	X					altos
	Grado de Información de Compradores	bajo		X				alto
	Habilidad de Integrar de Atrás	baja						alta
Disponibilidad de Productos Cercanos	baja		X					
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Diferenciación de Insumos	baja		X				alta
	Costos Cambio de Proveedores	baja				X		alta
	Presencia de Insumos Sustitutos	escasa		X				común
	Concentración de Proveedores	alta				X		baja
	Importancia del Volumen para el Proveedor	baja		X				alta
	Compras Proveedor/Compras Totales Ind.	baja				X		alta
	Impacto Insumos Sobre Costos y Calidad	baja				X		alta



Es claro que esta matriz es demasiado escueta para extraer de allí información para analizar e interpretar. Por esto se resumieron todos los elementos relevantes del análisis externo en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Resumen, Oportunidades y Amenazas del Ambiente Externo**

VARIABLE	JUSTIFICACIÓN / CONCLUSIÓN	O/A	OM	om	am	AM
Baja Amenaza de Sustitutos	Las otras ramas del transporte no son competencia	o		X		
Amenaza de Ingreso	No hay ingreso de nuevas empresas a esta modalidad de transporte a partir de la Resolución 4000 de 2005	O	X			
	Interesados en esta industria solo pueden ingresar mediante una empresa ya habilitada	o		X		
	Riesgo de ingreso a través de empresas "muertas"	a			X	
	Riesgo de ingreso por parte de empresas de transporte municipal	A				X
	Posibilidad continua de aumentar la capacidad transportadora mediante la presentación de nuevos contratos	o		X		
	Intención del ministerio de reducir el número de empresas	a			X	
	Amenaza de cierre por parte de la supersolidaria a las cooperativas	A				X
	La curva de aprendizaje es una barrera poco fuerte	o		X		
	Los requisitos de capital de arranque para una empresa de transporte especial son bajos				X	
	Los requisitos de capital para expansión/consolidación de una empresa de transporte especial son altos	o		X		
	Los costos de los vehículos de transporte especial presentan una variabilidad moderada y están estratificados en tan solo 2 o 3 gamas	o		X		
	Retrocesos jurídicos con cambios de gobierno	a			X	
Rivalidad Entre Competidores	Empresas enfocadas a servicio en una sola ciudad a pesar de radio de acción nacional	O	X			
	No hay estudios concretos sobre el comportamiento de la demanda	a			X	
	No se manejan plenamente los beneficios de las herramientas logísticas (priorizar ruteo, ahorros operativos) por no ser el parque automotor propio	O	X			
	Poco peso como gremio a nivel nacional	a			X	
	Gran número de empresas inactivas o con crecimiento cero a nivel regional en el Valle	O	X			

	La eficiencia en la utilización es vital para la rentabilidad (complementariedades entre horarios y tipos de servicio)	o		X		
	La cantidad de vehículos/afiliados para una empresa rentable es de por lo menos 50	a			X	
	La oferta del servicio especial ha aumentado de manera vertiginosa en los últimos dos años	A				X
	Hay muy poca diferenciación en el transporte especial	O	X			
	La calidad como factor de diferenciación toma mayor importancia	o		X		
	Pocas firmas se especializan en nichos de mercado específicos	O	X			
	Las barreras de salida son altas si se tiene parque automotor propio	a			X	
	Es difícil destacar ciertos factores de calidad en el servicio que deben darse de toda manera (puntualidad, tiempo de recorrido, comportamiento del conductor y correcta facturación)	a			X	
	Hay empresas cuyos clientes son los transportadores, de quienes viven	o		X		
	Rivalidad altamente política entre empresas	O	X			
	Industria fragmentada comienza a mostrar empresas que se consolidan	A				X
	El exceso de capacidad se "vende" a precios por debajo de los de mercado	A				X
	Poca inversión en publicidad, investigación de mercados, y servicios complementarios	O	X			
	No hay una estructura tarifaria general	A				X
	No hay aplicación efectiva a la regulación (tipologías, mantenimiento, estructura funcional)	A				X
	Es notable el bajo reconocimiento de marca en esta modalidad del transporte	O	X			

Compradores	Alto poder del cliente por sobreoferta y competencia por costos	A				X
	Bajo poder del cliente por requisitos de ocupación mínima	o		X		

Proveedores	Gran porcentaje de transportadores manejan su propio vehículo	o		X		
	Empresas transfieren a transportadores responsabilidades civiles y legales	o		X		
	Información a nivel nacional no desglosada ni específica sobre la modalidad de transporte especial	a			X	
	Ausencia de indicadores y estadísticas en la regional Valle	a			X	

Escolar	Escaso control en alza de tarifas escolares	o		X		
	Guerra de precios en transporte escolar de estratos 1,2,3	A				X
	Disminución en tasas de piratería	o		X		
	Tarifas muy variables entre ciudades en transporte escolar	O	X			
	La subcontratación es un factor predominante en la mayoría de empresas	a			X	
	Hay sobreoferta vehicular en ciertas tipologías	A				X
	Las administraciones de colegios como canales de distribución son barrera importante	a			X	
	Las juntas de padres como canales de distribución están poco explotadas	O	X			
	Demanda escolar ha aumentado en colegios privados y disminuido en colegios estatales	O	X			
	Hay una excesiva rotación de proveedores (afiliación/desafiliación)	A				X
	Los transportadores enfrentan continuos "gastos dobles"	o		X		
	Se detecta la presencia de inversionistas que esperan baja rentabilidad en el sector	A				X
	El transporte escolar maneja tarifas muy distintas entre estratos	O	X			
	Reducción de integración hacia atrás por parte de colegios	o		X		
	Pocas marcas/comercializadoras son preferidas y venden gran parte de los vehículos a nivel nacional en vehículos para transporte escolar	a			X	
	Escasez estacional de ciertos modelos de vehículos	o		X		
Poca identificación de transportadores con la empresa a la que están afiliados	O	X				
Empresarial	Escaso control en disminución de tarifas empresariales	a			X	
	Alta estabilidad contractual con empresas privadas	O	X			
	Filtración de vehículos de modelos viejos del transporte municipal y del intermunicipal	a			X	
	Inestabilidad contractual con empresas del estado	a			X	
	Antiguos proveedores informales deben vincularse a una empresa legalmente constituida y habilitada	o		X		
	Presencia de porcentaje significativo de parque automotor obsoleto	o		X		
	Pocas empresas con vehículos de capacidad de más de 20 pasajeros	O	X			
	La capacidad vehicular es un factor vital en la rentabilidad	o		X		
	Habilitación/Restricciones sobre el ingreso de camionetas doble-cabinas	O	X			
	El manejo de los costos administrativos es factor de peso para las empresas pequeñas	a			X	
	Hay demanda no copada en algunas tipologías	O	X			

	Los sistemas de calidad y la capacidad vehicular son las principales barreras en el servicio empresarial					
		o		X		
	El servicio empresarial tiene un segmento exclusivo desatendido	O	X			
	Hay monopolio en Cali en grandes contratos empresariales	A				X
	Las empresas deben contratar con empresas, generando demanda adicional	O	X			
	Hay un ingreso paulatino de empresas foráneas en el Valle del Cauca con contratos específicos y poco crecimiento	a			X	
	El transporte empresarial presenta un preocupante descenso en tarifas	A				X
Baja integración hacia atrás por parte de empresas			X			
Muy pocas empresas nacionales manejan monopolio en fabricación de carrocerías para vehículos de mayor capacidad	o		X			
Turismo	La integración vertical en el gremio es casi nula	O	X			
	No se observan servicios adicionales brindados por empresas de transporte especial	O	X			
	Las empresas de turismo son los principales clientes de este tipo de servicio	a			X	
	Hay poco desarrollo de estratificación, calidad y manejo de paquetes turísticos en este tipo de servicio					
		O	X			

\*Fuente: El autor.

Cada elemento de la tabla anterior, se toma y se justifica a partir de la investigación realizada entre el 2007 y el 2008 que se resume en este capítulo.

### **9.1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE EN COLOMBIA**

Coopamer S.A. se encuentra incrustada en el complejo contexto de la industria del transporte en Colombia. En esta industria se tienen cuatro ramas principales: El transporte terrestre, aéreo, ferroviario y marítimo.

Recordando las tres modalidades del transporte terrestre automotor especial escolar, empresarial y turismo se debe decir que no se considerarán como competencia ninguna de las otras tres ramas del transporte en lo concerniente al transporte escolar, ni para el empresarial. Esta claridad se hace no para evidenciar lo obvio, sino porque estos tipos de transporte si se pueden considerar como competencia para en el turismo y el transporte a nivel nacional.<sup>44</sup>

Limitado entonces el alcance al transporte terrestre se tienen las modalidades de Pasajeros, Carga y Mixto.

El ministerio de transporte es la entidad gubernamental que reglamenta y regula los principales temas para todas las ramas del transporte terrestre automotor. Esto lo logra a nivel nacional a través de direcciones territoriales del ministerio.

---

<sup>44</sup> Los aspectos específicos de competencia o relación de las otras ramas del transporte serán discutidas en la generación de estrategias de manera puntual.

Estas entidades territoriales, en nombre del ministerio, cumplen una función dual que son cumplir como facilitadores para las funciones y procesos definidos de manera específica por el ministerio de transporte y disponer, ejecutar y reportar al ministerio sobre las funciones que ejerce con cierto grado de autonomía, a nivel departamental.

Específicamente en cuanto al transporte de pasajeros, que es el de interés para el estudio, las 20 direcciones territoriales manejan las modalidades de: transporte público de pasajeros por carretera, municipal y público de pasajeros municipal.<sup>45</sup>

Aquí se llega entonces al subsector industrial donde se encuentra Coopamer Ltda.. Como se verá, estas modalidades de transporte tampoco deben ser competencia entre sí; existe toda una plataforma reglamentaria de regulaciones y limitaciones para lograr que estas ramas funcionen como industrias tan excluyentes como sea posible. Por esta razón es la modalidad del transporte especial donde se debe centrar el análisis de las oportunidades y amenazas que enfrenta Coopamer Ltda. Sería un error considerar la información de la industria del transporte en general como el entorno o industria primaria donde se desenvuelve la organización.

Entonces, para de discutir los elementos específicos de la estructura industrial del transporte especial es fundamental: discernir al transporte especial entre las

---

<sup>45</sup> Estudio para determinar las condiciones de prestación del servicio de transporte terrestre automotor especial en Colombia. 2005. Ministerio de Transporte. p. 2

modalidades de transporte terrestre de pasajeros en Colombia, centrar el estudio en Cali y su área de influencia dada la segmentación industrial a nivel de Regional que maneja el ministerio de transporte, establecer un contexto nacional con el cual relacionar toda la información de la Regional Valle, el ministerio del transporte, la Supersolidaria y la información complementaria de estudios propios y otras fuentes.

## **9.2. EL TRANSPORTE ESPECIAL DENTRO DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS EN COLOMBIA**

El Artículo 6 del Decreto 174 de 2001 define el transporte especial como "...aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, a un grupo específico de personas ya sean estudiantes, asalariados, turistas, prestadores de servicios turísticos o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios."

## **9.3. DIVISIONES PRINCIPALES DEL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR**

El transporte público de pasajeros intermunicipal (nacional) se caracteriza por:

- Servicio de terminal a terminal.



- Ministerio de Transporte autoriza rutas específicas asignadas a empresas.
- Ministerio de Transporte fija capacidades transportadoras de cada empresa.
- Compromisos entre empresas agremiadas y gobierno para garantizar cobertura.
- Topes en costo e incremento de pasajes negociado con alguna flexibilidad.
- Demanda altamente estudiada (semanal, fines de semana y estacional).
- Ruteo con herramientas de logística industrial.
- Servicio típicamente prestado de manera programada o con reserva anterior.

El transporte público de pasajeros municipal en Colombia se caracteriza por:

- Rutas específicas aprobadas por Ministerio directamente.
- Capacidades transportadoras aprobadas por Ministerio directamente.
- Costo al usuario unificado (servicio básico I, II, etc.) sin flexibilidad
- Alzas en tarifas negociadas con el gobierno
- Servicio de modo “continuo” en horarios establecidos por municipalidades
- Ruteo cíclico por “vuelta”
- Altos costos de cupos y alta variabilidad en los costos entre empresas
- Servicio prestado de manera inmediata pero sin horarios específicos

El transporte especial a nivel nacional se caracteriza por:

- Servicio creado para servir a la comunidad escolar y empresarial y para turismo.
- Control y autoridad ejercida por direcciones territoriales.
- Rango de acción nacional.

- Costo al usuario variable.
- Servicio de tipo contratado por un periodo y horarios específicos.
- Cobro por hora, recorrido o por periodo (típicamente mensual).
- Se cataloga como especial al prestar diferentes servicios específicos (transportar equipos, suministros y personal en diferentes horarios, trayectos y vehículos).
- Congelamiento del ingreso de nuevas empresas.
- Ruteo por cliente o por rutas complementarias.

En el caso del transporte especial las entidades territoriales no solo regulan lo dispuesto por el Ministerios de Transporte sino que tienen muchas más facultades para generar políticas y ejercer control en su jurisdicción. En primera instancia:

- Fijan la capacidad transportadora<sup>46</sup> de cada empresa.
- Autorizan el aumento de la capacidad transportadora, si tiene lugar.
- Revocan la capacidad no usada por cada empresa.
- Regulan la emisión de cada tarjeta de operación por cada vehículo individual de transporte especial.
- Supervisan la vinculación/desvinculación a las empresas de transporte de cada vehículo de transporte especial.
- Remiten visto bueno para la creación de nuevas empresas de transporte, si tiene lugar.

---

<sup>46</sup> Capacidad transportadora- El Decreto 174 de 2001 la define como “El número de vehículos requeridos para la adecuada y racional prestación de los servicios contratados.” Esta la otorga la entidad responsable, a cada empresa, por tipología vehicular.

- Revisan los requisitos de los conductores de los vehículos de transporte especial.
- Revisan los requisitos de los vehículos de transporte especial.

El transporte de pasajeros intermunicipal a nivel nacional se caracteriza por:

- Servicio de terminal a terminal.
- Ministerio de transporte autoriza rutas específicas asignadas a empresas, fija capacidades transportadoras de cada empresa.
- Compromisos entre empresas agremiadas y gobierno para garantizar cobertura, topes en costo e incremento de pasajes negociado con alguna flexibilidad.
- Demanda altamente estudiada semanal, fines de semana y estacional.
- Ruteo con herramientas de logística industrial.
- Servicio típicamente prestado de manera programada o con reserva anterior.
- Costo al usuario unificado (servicio básico I, II, etc.) sin flexibilidad.
- Servicio de modo “continuo” en horarios establecidos por municipalidades.
- Ruteo cíclico por “vuelta”.
- Altos costos de cupos y alta variabilidad en los costos entre empresas.
- Servicio prestado de manera inmediata pero sin horarios específicos.

**9.3.1. Caracterización del transporte especial a nivel nacional.** Servicio creado para servir a la comunidad escolar, empresarial y para turismo. Control y autoridad ejercida por direcciones territoriales. Rango de acción nacional, costo al usuario variable, servicio de tipo contratado por un periodo y horarios específicos,

cobro por hora, recorrido o por periodo típicamente mensual, se cataloga como especial al prestar diferentes servicios específicos (transportar equipos, suministros y personal en diferentes horarios, trayectos y vehículos), congelamiento del ingreso de nuevas empresas, ruteo por cliente o por rutas complementarias.

En el caso del transporte especial las entidades territoriales no solo regulan lo dispuesto por el ministerios de transporte sino que tienen muchas más facultades para generar políticas y ejercer control en su jurisdicción.

En primera instancia, fijan la capacidad transportadora<sup>47</sup> de cada empresa, autorizan el aumento de la capacidad transportadora, si tiene lugar, revocan la capacidad no usada por cada empresa, regulan la emisión de cada tarjeta de operación por cada vehículo individual de transporte especial, supervisan la vinculación/desvinculación a las empresas de transporte de cada vehículo de transporte especial, remiten visto bueno para la creación de nuevas empresas de transporte, si tiene lugar, revisan los requisitos de los conductores de los vehículos de transporte especial,

Lo anterior aplica para la jurisdicción de cada dirección territorial, la cual es una jurisdicción departamental. Esta condición de regionalización será clave para entender y estudiar el desarrollo y competencia de la industria del transporte especial.

---

<sup>47</sup> Capacidad transportadora- El Decreto 174 de 2001 la define como “El número de vehículos requeridos para la adecuada y racional prestación de los servicios contratados.” Esta la otorga la entidad responsable, a cada empresa, por tipología vehicular.

**9.3.2. Información de la industria del transporte especial a nivel nacional.** Al consultar la información que maneja el ministerio de transporte a través de su sitio web el cual tiene amplia información y se actualiza continuamente, se observó que la información concerniente al transporte especial es bastante escueta y limitada. Esta situación se repite al considerar el reporte anual del sector de transporte del 2007.<sup>48</sup>

El reporte habla repetidamente del “transporte terrestre automotor” de manera general y las principales estadísticas apelan al transporte intermunicipal de pasajeros, de terminal a terminal y al transporte terrestre de carga el cual maneja unas estadísticas aún más completas. Presenta informaciones acerca del transporte terrestre de pasajeros por carretera como:

**9.3.2.1. Distribución de vehículos de pasajeros por configuración para el servicio intermunicipal.** En la tabla siguiente se muestra la distribución del parque automotor de pasajeros intermunicipal por configuración, representada en la cantidad de vehículos matriculados en los organismos de tránsito hasta la fecha, por modelos.

---

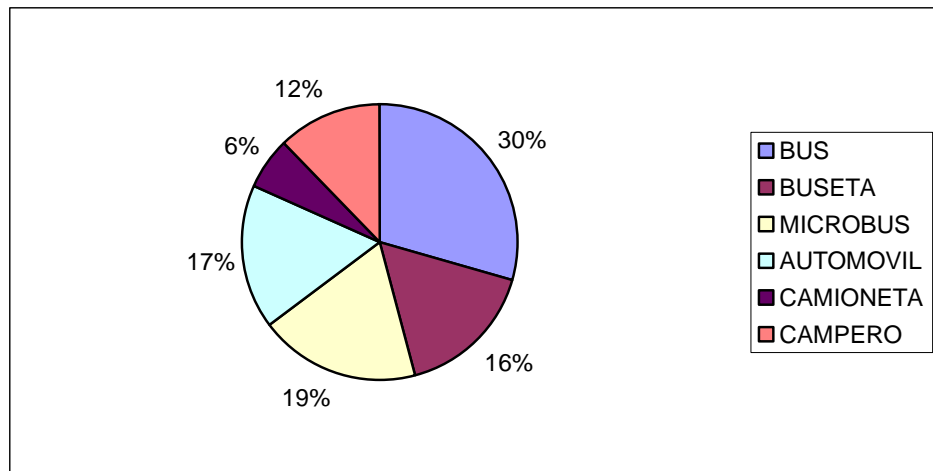
<sup>48</sup> Ministerio de Transporte : Diagnóstico del Sector 2007. Oficina Asesora de Planeación (Documento Definitivo)

**Tabla 4. Distribución del parque de pasajeros por configuración 2006**

TIPO VEHICULO	CANTIDAD	PARTICIPACION
BUS	14.835	29,57
BUSETA	8.105	16,16
MICROBUS	9.588	19,11
AUTOMOVIL	8.497	16,94
CAMIONETA	3.052	6,08
CAMPERO	6.089	12,14
MIXTO	ND	ND
TOTAL	50.166	100,00

Fuente: Oficina de Informática – Mintransporte

**Figura 12. Distribución del parque de pasajeros por configuración 2006**



Fuente: A partir de tabla 4.

La mayor participación en los vehículos de pasajeros para el servicio intermunicipal corresponde a los buses con el 29.57 %, seguido por los microbuses con el 19.11 % y automóviles con el 16.94 %; luego se encuentran las

busetas con el 16.16 % y los camperos con el 12.14 %, para terminar con las camionetas, que es el 6,08 %.

También se encontró el siguiente listado, pero tampoco considera el transporte especial de modo diferenciado.

**Tabla 5. Empresas de transporte público de pasajeros cubrimiento nacional 2006**

DIRECCION TERRITORIAL	TOTALES	PARTICIPACION
Antioquia	51	10,94
Atlántico	13	2,79
Bolívar	14	3,00
Boyacá	29	6,22
Caldas	18	3,86
Cauca	7	1,50
Cesar	21	4,51
Córdoba - Sucre	7	1,50
Cundinamarca	90	19,31
Guajira	3	0,64
Huila	14	3,00
Magdalena	7	1,50
Meta	10	2,15
Nariño	38	8,15
Norte De Santander	23	4,94
Quindío	21	4,51
Risaralda	15	3,22
Santander	14	3,00
Tolima	19	4,08
Valle	52	11,16
<b>TOTALES</b>	<b>466</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Dirección de Transporte y Tránsito – Mintransporte a diciembre de 2006

Hay un interesante análisis de los costos característicos de un vehículo de transporte público, que son una buena guía para describir de manera análoga los costos del vehículo de transporte especial promedio.

**Tabla 6. Indicadores de costos de operación 2004**

<b>COMPONENTES DE COSTOS</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>CS</b>
Consumo de combustibles :			
Terreno plano	408,34	339,57	609,43
Terreno ondulado	579,09	463,92	828,03
Terreno montañoso	843,53	672,00	1.193,70
Consumo de llantas	157,06	255,06	431,03
Consumo de lubricantes	39,91	61,67	74,95
Consumo de filtros	14,14	34,56	59,33
Mantenimiento y reparaciones	212,54	381,71	424,49
Lavado y engrase	19,27	25,13	33,25
Imprevistos	33,22	56,86	76,73
<b>COSTOS VARIABLES KM</b>	<b>476,13</b>	<b>815,00</b>	<b>1.099,77</b>
Seguros	699.014,19	1.499.450,71	1.632.140,38
Salarios y prestaciones básicas	1.102.405,06	1.102.405,06	1.102.405,06
Parqueadero	89.318,10	122.727,30	156.136,50
Impuestos de rodamiento	12.259,85	21.822,49	37.266,08
Recuperación de Capital	952.813,87	2.580.225,72	3.079.899,13
<b>COSTOS FIJOS MES</b>	<b>2.855.811,08</b>	<b>5.326.631,29</b>	<b>6.007.847,15</b>
<b>CONDENSADO VALOR COSTO VARIABLE</b>			
<b>TIPO DE TERRENO</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>CS</b>
Plano	884,5	1.154,6	1.709,2
Ondulado	1.055,2	1.278,9	1.927,8
Montañoso	1.319,7	1.487,0	2.293,5
Promedio aritmético	1.086,5	1.306,8	1.976,8

Fuente: Estudio costos de transporte de carga 2004. Dirección de transporte y tránsito

**9.3.2.2. Capacidad transportadora intermunicipal ofrecida.** Asociando el cuadro de la distribución del parque automotor por tipología con la capacidad por vehículo se puede calcular la capacidad total ofrecida en silla.



**Tabla 7. Capacidad ofrecida en pasajeros, por configuración 2006**

TIPO VEHICULO	CANTIDAD	CAPACIDAD POR VEHICULO	CAPACIDA TOTAL OFRECIDA
BUS	14.835	35	519.225
BUSETA	8.105	25	202.625
MICROBUS	9.588	14	134.232
AUTOMOVIL	8.497	4	33.988
CAMIONETA	3.052	7	21.364
CAMPERO	6.089	6	36.534
MIXTO	N.D.	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50.166</b>	<b>-</b>	<b>947.968</b>

Fuente: Cálculos realizados información oficina informática. Mintransporte

**9.3.2.3. Clasificación según tipo de combustible.** En relación con la clasificación por tipo de combustible, a continuación se presenta en la tabla la distribución de los vehículos intermunicipal de pasajeros por tipo de combustible y configuración.

**Tabla 8. Distribución de vehículos servicio intermunicipal según tipo de combustible 2006**

TIPO DE COMBUSTIBLE	CANTIDAD	
ACPM	26.698	53,22
GAS	199	0,40
GAS-GASOLINA	9	0,02
GASOLINA	23.260	46,37
<b>TOTAL</b>	<b>50.166</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Subdirección de transporte – grupo de informática

Es claro que no se puede rescatar mucha información diciente de estos reportes e indicadores nacionales del transporte de pasajeros por carretera, que si son muy importantes de conocer a nivel regional y para el transporte especial. Aunque el ministerio maneja información de las empresas de transporte especial en Colombia, se encontró que esta es muy limitada. En la página Web [www.mintransporte.gov.co](http://www.mintransporte.gov.co), la información que se encuentra en primera instancia es la de la lista de empresas de esta modalidad. La forma en que se presenta la información de estas es la siguiente:

**Tabla 9. Empresas de transporte especial en Colombia**

NIT	NOMBRE	SIGLA	NO. RES.	FECHA	TEL	FAX	DEPTO.	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN
N -8300957930	A M Tur Ltda.		211	06/03/2002	2490234		Bogota D. C.	Armando Martínez Jiménez	Diagonal 60a No. 21-45 Oficina 701
N -8050064096	A.A.A. Mi Expreso Ltda.	Mi Expreso	264	02/12/2003	3331486	3321121	Valle del Cauca	Edgar Heriberto Quiroz Ospina	Calle 4b No. 95 76 B. Meléndez
N -8110350218	Acción Terrestre Ltda.		773	25/10/2002	2308846	2306386	Antioquia	Alba Luz Betancor Maldonado	Calle 48d # 66-21
N -8040072109	Administradora De Transportes Especiales Atres Ltda.		25	14/03/2000	6426812	6385460	Santander	Wilson Ayala Díaz	Cra. 21 No. 31-38 Int 1
N -8300631966	Aerobuses De Colombia S.A.		62	01/03/2000	2573602	2573515	Bogota D. C.	Miguel Ángel Villalobos Pardo	Cra. 15 No. 79-70 Oficina 401
N -8909289702	Aerotaxi S.A.		21	10/02/2000	2358922	2357676	Antioquia	José Milagros López Zapata	Cra. 65 No. 16a 43
N -8001711035	Agencia De Viajes y Turismo Lasser Ltda	Lasser Ltda	9	24/01/2000	4104677	2639404	Bogota D. C.	Javier Ricardo Flores Trujillo	Cra. 84 No. 42a-05 Oficina 301
N -8000827706	Aguas & Aguas & Cia Ltda.	Aguas & Aguas & Cia Ltda.	7	16/03/2001	6620274	6620716	Bolivar	Raúl Aguas Muñoz	Bosque Calle Zulia 21b-40
N -8301192673	Alexander Baez Ab Tures Ltda.	Ab Tures Ltda.	1740	03/09/2003	2795329	7692294	Bogota D. C.	Alexander Vega Báez	Carrera 16 B No. 55 A 59 Sur
N -8300818257	Alfa Servicios De Transporte Ltda.	Alfa S.T. Ltda.	1975	18/12/2000	4300555	4902956	Bogota D. C.	Luis Jesús Tovar Leguizamn	Avenida Boyacá No. 79 A 08 Ofic. 302
N -8903182217	Alfaro Hermanos E Hijos Servicios Especiales S. En C.	Alfatrans	88	06/02/2002	8800619	8844624	Valle del Cauca	Jesús Antonio Alfaro Pardo	Calle 23 # 17-54
N -8260018291	Alianza De Transporte Y Turismo	Aliatur	178	27/03/2000	7614715	6481246	Boyacá	Edgar Gonzalo Correa Perea	Calle 11 # 37a-69
N -8300836385	Alltour S.A.		5120	05/12/2001	6158431	2936871	Bogota D. C.	Álvaro Moreno Santacruz	Cra. 17 No. 136-07 Interior 1
N -8110167070	Alos Transporte Ltda.	Alos Ltda.	52	06/03/2000	3616040	2856212	Antioquia	Albeiro de Jesús Ospina Quintero	Cra. 65 No. 8b 91 Ofic. 330
N -8220006271	American Tour Limitada		211	21/09/1999	6622646	6622646	Meta	Luis Hernando Correa Blanco	Cra 23a No. 37d-09 Local 105
N -8600265502	Americana De Transportes Terrestres Ltda.	Americana De Transporte	2764	17/04/2001	8922228		Cundinamarca	Oscar Pinzon Rozo	Carrera 1 # 12-11
N -8110026143	Amigos En Transportes Especiales S.A.	Atraes S.A.	442	13/11/2001	3610462	3618002	Antioquia	Santiago Fernando Zapata Valencia	Cra. 65 No.8b-91 Local 126
N -8050069033	Arias Muñoz Y Cia Limitada	Movilizamos	51	04/07/2001	3372714		Valle del Cauca	Ariel Arias Rodríguez	Cra 34 No. 12c-04 Barrio Olimpico
N -8050140936	Asociados Del Transporte S.A	Asiciados Del Transporte S.A	137	28/12/2000	6841261	6602520	Valle del Cauca	Carlos Arturo Ramirez Cabrales	
N -8002326569	Asociación de Propietarios De Vehiculos de Servicio Publico Del Meta	Asprovespulmeta S.A.	148	18/12/2001	6665748		Meta	Luis Alberto Fuentes	Calle 39 No. 19d-04
N -8300907035	Asociación Publica De Transporte Ltda.	Asoptrans Ltda.	2596	10/07/2002	2767868		Bogota D. C.	Irenarco Benavides Vargas	Calle 72a No. 76-22 Piso 2
N -8600508450	Auto Clipper Ltda.		3701	26/07/2001	8524310		Cundinamarca	Amparo Teresa España De Contreras	Cra 11 No. 16-41
N -8600093550	Auto Faca S.A.	Auto Faca S.A.	1941	17/10/2000	8923924	8923924	Cundinamarca	Pedro Pablo García Dueñas	Cra. 2 No. 11-21
N -8600371102	Auto Servicio Chia Ltda.		454	17/08/2000	863115	091	Cundinamarca	Pablo Virgilio González Romero	Cra 11 No. 17-50

Fuente: Mintransporte (Online)

El anterior es solo un pequeño apartado con las primeras empresas de la lista de 792 que aparecen en la tabla completa.

Al indagar más a fondo solo se encuentran otras informaciones muy generales y que no permiten un análisis práctico aplicable al sector del transporte especial. Por ejemplo, se presenta la lista de vehículos matriculados en el Valle.

Tabla 10. Vehículos matriculados en el Valle del Cauca

Clase Veh.	MINISTERIO DE TRANSPORT S.I.I.M.I.T. Dirección de Transporte y Tránsito Informe Cantidad de Vehículos por Clase y Modelo Ciudad o Depto: 76 VALLE DEL CAUCA DEPARTAMENTO													Total Mo			
	AUTOMOV	BICICLET	BUS	BUSETA	CAMION	CAMIONET	CAMPERO	HAQ. AGRI	HAQ. INDU	MICROBUS	MOTOCARR	MOTOCICL	MOTOCICL		TRACCION	TRACTOCA	VOLQUETA
1970	539	8	291	16	212	183	594	47	1	8	2	41			50	64	2056
1971	1053	3	257	68	346	154	432	19	2	14		30			16	83	2477
1972	1622	2	106	98	131	101	370	18	2	9	1	57			17	27	2561
1973	2321	2	135	48	194	202	265	22	1	10	1	152			18	37	3408
1974	3507	4	105	59	279	468	546	23	2	13		122			23	70	5221
1975	2270	9	179	27	263	548	355	31	2	15		86			58	53	3896
1976	1929	4	418	54	303	515	617	27	2	18		672			21	49	4629
1977	2575	3	166	23	335	715	896	41	1	15		790	1		14	47	5622
1978	3055	7	179	40	538	1013	1383	85	4	32	1	2332			36	86	8791
1979	2957	9	263	34	707	979	1484	45	9	47	1	2203		2	36	104	8880
1980	3875	18	110	54	449	1429	1354	108	14	46	9	3466			94	275	11301
1981	3083	21	192	65	347	1014	1460	86	5	32	17	1954		1	54	155	8486
1982	2966	33	167	72	238	1577	2642	45	10	24	18	2002	1		35	29	9859
1983	2373	19	205	59	146	803	918	47	2	18	12	2929			33	13	7577
1984	3338	15	247	81	120	736	321	58	6	48	2	2170		1	20	29	7192
1985	4563	22	154	145	100	819	399	24	7	23		1371	1		18	25	7671
1986	3855	8	189	63	151	1053	346	46	9	10	1	1362	1		22	27	7143
1987	4614	7	144	37	165	1001	403	72	7	21		1884			13	24	8392
1988	4656	25	300	51	231	966	422	55	5	48	1	2429	1	1	43	51	9285
1989	5304	67	324	40	250	1230	1012	69	15	116	6	3038			42	112	11625
1990	5070	148	513	65	344	1333	971	67	9	284	5	4254	1	1	27	82	13174
1991	5764	110	250	123	287	1469	1047	28	9	339	1	4700		1	8	21	14157
1992	4864	357	250	134	318	1233	1192	41	26	299	2	6052	1	1	30	45	14845
1993	9088	565	530	495	692	1857	2159	28	52	951	4	9278	2	1	71	125	25898
1994	10355	1207	513	286	816	2192	2042	30	15	1053	12	15032	2	2	46	106	33709
1995	9460	854	269	346	832	1848	1818	18	12	702	20	17499	1	2	86	126	33893
1996	7251	142	165	265	471	1535	1584	25	4	291	16	14060			16	45	25870
1997	7978	91	168	267	358	1883	1529	25	6	323	37	10380			3	25	23102
1998	9767	314	236	523	501	1825	1356	24	9	462	41	10224	1	5	48	72	25408
1999	5146	171	119	268	186	1001	939	19	1	396		4932		2	23	35	13238
2000	4612	90	140	219	170	893	698	13	3	346	2	4179	1	1	5	11	11383
2001	5592	12	157	369	152	616	509	29	2	696	4	4763	10	1		3	12915
2002	7459	249	268	359	297	489	359	50	4	265	29	4644	11		5	13	14501
2003	9059	142	437	562	385	723	513	57	4	363	26	8192	12		17	7	20499
2004	7494	20	141	151	325	790	888	84	23	255	3	9485	2		8	18	19687
2005	10892	2	96	123	554	1132	1131	55	36	317	4	19603			22	23	33990
2006	11014		118	196	725	1631	1381	63	28	350	4	36326			76	87	51999
2007	9309		81	197	1114	1764	1277	60	23	383	18	50816			276	114	65432
2008	10337		31	39	356	1445	1213	3	6	132	11	31133			231	88	45025
Totales....	210966	4760	8613	6121	14388	41165	38825	1687	378	8774	311	294642	49	25	1683	2410	634,797

Fuente: Mintransporte (Online)

Como se observa no hay forma de desglosar estos vehículos para desarrollar indicadores acerca del transporte especial, ni siquiera para el transporte público, a pesar de que el cuadro separa tipologías. Al escudriñar de manera más meticulosa es posible encontrar un cuadro desglosado para el parque automotor del transporte público, pero solo hasta el 2006 y el cual incluye desde bicicletas hasta maquinaria agrícola.

De manera concreta, en la información a la que se tuvo acceso en el ministerio de transporte a través de su sitio virtual y en sus publicaciones desde el 2006 no se encontró un solo indicador específico para el transporte especial<sup>49</sup>. El mismo ministerio reconoce la falta de conocimiento propio y la desinformación y desorganización con que se ha manejado esta rama, en un estudio que se llevó a cabo en el 2005. Este estudio es el único reporte con algunos indicadores que servirán más que todo de forma comparativa ya que tiene más de tres años de antigüedad y son bastante limitados. Por ejemplo, el informe presenta la cantidad de vehículos de transporte especial pero a nivel nacional en el 2005 (ver Figura No. 13) el cual solo servirá como comparativo cuando se estudie la situación del transporte especial en el Valle del Cauca.

---

<sup>49</sup> Se observa que en la información que maneja la dirección territorial del Valle en lo concerniente al transporte especial, no se encuentra ni siquiera un indicador de crecimiento del subsector. Esto aclara la razón por la que el ministerio no presenta mayor información.

Figura NO. 13

<b>CLASES DE VEHICULOS</b>	<b>TERRITORIALES</b>	<b>% DE PARTICIPACION</b>
<b>AUTMOVILES</b>	3101	<b>11.9%</b>
<b>CAMPEROS</b>	208	<b>0.8%</b>
<b>CAMIONETAS</b>	1539	<b>5.9%</b>
<b>MICROBUSES</b>	12676	<b>48.6%</b>
<b>BUSETAS</b>	2080	<b>8.0%</b>
<b>BUSES</b>	6479	<b>24.8%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>26083</b>	<b>100%</b>

Por esto motivo se presentará, en lo posible, la información vigente conseguida a través de la dirección territorial ubicada en Cali y de la interpretación de esta información para poder obtener indicadores similares a los que se manejan a nivel nacional para las otras ramas del transporte terrestre. Se utilizarán otras fuentes secundarias teniendo en cuenta su confiabilidad y tratando de escoger la información más actualizada y veraz posible. La demás información ha sido obtenida en trabajos de campo a través de encuestas y observaciones y/o recolectada de manera personal.

#### **9.4. CONDICIONES DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE ESPECIAL EN EL VALLE**

Recopilando la información más reciente de la dirección territorial Valle se tiene el siguiente listado de empresas habilitadas para prestar el servicio de transporte terrestre automotor especial a febrero de 2009:

Tabla 11. Empresas de transporte especial en el Valle del Cauca

	NIT	NOMBRE EMPRESA
1	8050064099	A.A.A. Mi Expreso Ltda.
2	8903182217	Alfaro Hermanos E Hijos Servicios Especiales S. C.S.
3	8050069033	Arias Muñoz y Cia. Ltda.
4	8050140936	Asociados del Transporte S.A. Atsa S.A.
5	166884580	Autos y Taxis 10 Harold Morales Buitrago
6	8050309557	Cars Special Services E.U.
7	8913006515	Compañía de Transportes Expreso Florida Ltda.
8	8919022856	Cóndor Interandina de Transportes S.C.A. Multiempresas Ltda. y Cia.
9	8919002461	Cooperativa de Trabajadores del Ingenio Riopaila Ltda.
10	8903104761	Cooperativa de Transportadores Calipuerto Ltda. Cootranscalipuerto
11	8913000594	Cooperativa de Transportadores de Palmira Ltda.
12	8210000768	Cooperativa de Transportadores El Gorrón De Roldanillo Ltda.
13	8001074441	Cooperativa de Transportadores Las Palmas Ltda.
14	8210003938	Cooperativa de Transporte Escolar y varios Cootraesco Ltda.
15	8150010121	Cooperativa de Transportes de Servicio Especial El Faro Ltda.
16	8305014953	Cooperativa de Transportes Especiales Sol Naciente - Cootransolnaciente
17	8913010718	Cooperativa de Transportes Palmeras Ltda Cootranspal
18	8903030817	Cooperativa Especializada de Motoristas y Transportadores Coomoepla Ltda.
19	-	Cooperativa Especializada de Transporte y Servicios La Ermita Ltda.
20	8903027977	Cooperativa Integral de Transportadores Florida Cali Ltda.
21	8050156187	Cooperativa Integral de Transportes Multimodales Rio Dagua S.C. Ltda.
22	8050095983	Cooperativa Multiactiva de Transportadores Especiales de Colombia - Cooptraescol
23	8050036533	Cooperativa Multiactiva Familiar Coomulfam
24	8913003915	Cooperativa Proyección
25	8001246193	Cooperativa Transportadora de Palmira La Gaviota Ltda..
26	8050280636	Ejecutivos Cooperativa de Trabajo Asociado
27	8050292637	Empresa Cooperativa de Transportes Especiales Valle Express
28	8903012932	Empresa de Buses Amarillo y Crema S.A.
29	8903017755	Empresa de Buses Blanco y Negro S.A.
30	8001505962	Empresa de Buses Los Califas Ltda.
31	-	Empresa de Transporte Tobar Ltda.
32	-	Empresa de Transporte Urbano Azul Crema Ltda.
33	8050282553	Empresa de Transporte Especial Terrestre de Pasajeros Ltda. Transpacífico Tour Ltda.
34	8913009701	Empresa de Transportes Calima S.A.
35	8050229442	Empresa de Transportes Especiales Colegiales Traescol Ltda.
36	-	Empresa de Transportes Villanueva Belén Ltda.
37	-	Empresa Transportes Sultana del Valle S.A.
38	8050220922	Empresa de Transportes Especiales Empresariales y Turísticos Del Pacifico S.A.
39	8903012964	Empresa de Transportes Sultana del Valle S.A.
40	8002124614	Empresa de Transportes Unidos Colombia Ltda.



41	8919001415	Empresa Primavera Limitada
42	8050024912	Empresariales S.A.
43	8050101461	Especiales Alferez Real Limitada
44	8050311674	Especiales Delitours Limitada
45	8050081551	Everest Ltda. Agencia de Viajes y Turismo
46	8050312095	Fronteras E.U.
47	8210030722	Lideres del Transporte Ltda. Lidertrans Ltda.
48	8001722432	Líneas Universitarias S.A.
49	8919002026	Nueva Trans Novita Limitada & Cia. S. En C.S.
50	8903224835	Patiño Corrales y Cia Ltda. "Transpacol"
51	8050131417	Servicio e Transporte de Pasajeros Fredy Delgado E.U.
52	8050083739	Servicios de Transporte Especial 5 Estrellas Ltda.
53	8002481274	Servicios Modernos del Valle Ltda.
54	8050295964	Servicios y Suministros Cia. Ltda.
55	8050061876	Setrans S.A.
56	8903286728	Sociedad de Pequeños Transportadores del Valle del Cauca S.A. Sopetrans Valle S.A.
57	8150028461	Sociedad de Transportadores de El Cerrito "Sotrance Ltda"
58	8000537891	Sociedad Transportadora del Valle Limitada Sotravallo
59	8919028285	Sociedad Transportadora Los Tolues S.A.
60	8913004391	Sociedad Vallecaucana de Transportes S.A.
61	8919001185	Tax Cartago Gutiérrez y Cia S.C.A.
62	8210034384	Trans Especiales de La Union E.U.
63	8000939511	Trans Urbanos Cali S.A.
64	8903010825	Trans Yumbo S.A.
65	8903015675	Transportadora Azul Plateada S.A.
66	-	Transportadores Alfonso López S.A.
67	8050258677	Transportadora y Comercializadora Transportamos Ltda..
68	8001331818	Transportadores Asociados del Valle Ltda.
69	8050048960	Transporte Decepaz Ltda.
70	8050277804	Transportes Alamedas S.A.
71	8903196181	Transportes America Ltda "Transamerica Ltda."
72	8919003174	Transportes Argelia y Cairo & Cia S.C.A
73	8001103141	Transportes Cali Expreso Ltda.
74	8050214107	Transportes Caliconfort S.A.
75	8050270054	Transportes Conquistador S.A.
76	8210022272	Transportes Corazón del Valle Ltda. Transcorvalle
77	8903017768	Transportes Crema y Rojo S.A.
78	319332651	Transportes Cuellar Esquivel
79	-	Transportes Cunchipa Sa.
80	-	Transportes Empresariales Nacionales Limitada
81	8050250252	Transportes del Valle y Turismo Ltda. Transvaltur Ltda.
82	8903082292	Transportes Escolares Limitada
83	8050212229	Transportes Especiales Acar Ltda.
84	8150001503	Transportes Especiales Azucarera Limitada "Transazucarera Ltda."

85	8001385616	Transportes Especiales Belalcazar Ltda.
86	8001355952	Transportes Especiales Brasilia Limitada
87	8050082461	Transportes Especiales Buenos Aires Ltda.
88	8050271170	Transportes Especiales Cabrera Perez Y Cia. Ltda.
89	8001265470	Transportes Especiales Ciudad de Cali Limitada
90	8001549956	Transportes Especiales Covaltur Limitada
91	8050208904	Transportes Especiales Cristales S.A.
92	8050006744	Transportes Especiales Edquios S.A.
93	8000902621	Transportes Especiales Enoc Mejía & Cia S.A.
94	8050210562	Transportes Especiales Flor del Valle Ltda.
95	8002107856	Transportes Especiales La Esmeralda Ltda.
96	8050042639	Transportes Especiales La Esperanza Ltda.
97	8050199751	Transportes Especiales Línea Dorada Ltda.
98	8150045149	Transportes Especiales Llano Grande E.U.
99	8050226265	Transportes Especiales Milenio Ltda.
100	8050039513	Transportes Especiales Sol Turismo Cali Ltda.
101	8050026261	Transportes Especiales Tours del Valle Limitada
102	8050288878	Transportes Especiales Uno A Limitada
103	8050020207	Transportes Especiales y Turísticos de Colombia Ltda.
104	8050239153	Transportes Especiales Zapata Ltda.
105	-	Transportes Hh Empresa Unipersonal
106	8050152414	Transportes Fred Vallejo Ltda.
107	8903010746	Transportes Industriales Puerto Isaacs S.A.
108	8050243291	Transportes Internacional Chipichape Ltda.
109	8050214920	Transportes Llanos Ltda.
110	-	Transportes Montebello S.A
111	8903267386	Transportes Omega Ltda.
112	8000606860	Transportes Pance S.A.
113	8050224221	Transportes Primera Clase Limitada
114	8903069878	Transportes Puerto Tejada Ltda.
115	8000551544	Transportes Recreativos Ltda.
116	8050003130	Transportes Río Cauca Servicios Especiales Ltda.
117	8919000012	Transportes Tobar Ltda.
118	8001563949	Transportes Velasco González Y Cia Ltda.
119	8350011351	Unidos Buenaventura S.A.
120	8050151004	Vehículos y Servicios Ltda.
121	8903035255	Cooperativa Especializada De Transporte Y Servicios La Ermita Ltda.
122	8000077484	Toro Autos Ltda.
123	-	Transvaltur Ltda.
124	89190009689	Cooperativa De Transportadores La Andina
125	8903004830	Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A.

En el Valle del Cauca hay 125 empresas dedicadas a prestar el servicio de transporte terrestre automotor especial.<sup>50</sup> Para la investigación de la industria y de la competencia es importante conocer en primera instancia: Nombres de las empresas y razón social, cambio en la cantidad de empresas de transporte especial en Cali y Valle, características generales de las empresas de este gremio, capacidad transportadora (+tipología vehicular+modelo), actividad primaria de las empresas del Valle (escolar, empresarial, turismo). Todo esto además de las tarifas y servicios, cupos y beneficios.

Esta información se irá construyendo al estudiar las cinco fuerzas de la competencia que afectan la estructura industrial del subsector del transporte especial.

Con la información y condiciones generales que se observa a nivel nacional y habiendo hecho claridad de las diferencias entre los tipos de transporte terrestre de pasajeros, se presenta a continuación la valoración de la industria del transporte especial en el Valle del Cauca y Colombia tomando como guía los elementos descritos por Porter.

## **9.5. EL RIESGO DE COMPETIDORES POTENCIALES**

**9.5.1. Política gubernamental.** En la industria del transporte especial en Colombia **no hay entrada de competidores en la forma de nuevas empresas.** Esta no es una situación de barreras de ingreso por altos costos de ingreso, ni por

---

<sup>50</sup> Información a junio de 2008. Fuente: Oficina de Transporte, Dirección Territorial Valle

economías de escala, sino exclusivamente como resultado de la política de gobierno. Es cierto que el sector del transporte es una industria reglamentada alrededor del mundo, pero en Colombia ha presentado condiciones muy especiales en los últimos años. Dando como justificación los malos manejos que se han tenido en el sector en temas particulares como el manejo de la capacidad transportadora y los “cupos”, el Decreto 2888 y la Resolución 4000 prohibió la creación de nuevas empresas hasta que se “...determine las condiciones en que se viene prestando el servicio”.<sup>51</sup>

Esta condición deja las siguientes consecuencias:

- La participación del mercado se marca de manera paulatina entre las empresas constituidas antes de la Resolución 4000 del 2002.
- El aumento de la capacidad de oferta del servicio de transporte especial está condicionado al incremento de la capacidad por parte de las empresas que compiten en la actualidad.
- Cualquier persona que desee ingresar a prestar el servicio de transporte especial debe hacerlo a través de una de las empresas preexistentes.

Es claro que la normatividad puede cambiar y puede habilitarse la creación de nuevas empresas en un futuro y hay que prepararse frente a esta posibilidad. Pero la última de estas consecuencias es interesante porque plantea una permeabilidad en la industria a los nuevos ingresos en este momento. Es la posibilidad de que

---

<sup>51</sup> Resolución 004000 de 2005. página portada. Ministerios de Transporte, República de Colombia.

ingrese una nueva competencia al subsector industrial través de una organización “muerta”, si se quiere.

Si bien es cierto que se puede ingresar como transportador<sup>52</sup> a través de una empresa de transporte que ya existe y:

- Limitarse a que la empresa lo administre o administrar el vehículo y conseguir fuentes de trabajo/ocupación para este siempre se va a estar supeditado y condicionado por:
- Los lineamientos y estatutos de la empresa.
- Las directrices administrativas.
- Las preferencias al interior de la empresa.
- Las políticas y valores de la empresa.
- Las decisiones de los socios o accionistas mayoritarias.

Pero si hay ingresos al sector a través de organizaciones “muertas”, y se les dinamiza con inversión de capital y estrategias que afecten el sector industrial entonces se pueden considerar como nuevos competidores. Además de las empresas privadas, este caso es muy posible dada la gran cantidad de pequeñas empresas cooperativas o familiares que han tenido un lento crecimiento o que se han estancado por una u otra razón.

---

<sup>52</sup> Prestador del servicio de transporte como dueño de vehículo(s)

Debido a las disposiciones de ley, y si la industria resulta interesante para alguien que quiera entrar, se presenta abierta la posibilidad de “vender” la simple razón social de una empresa o de vender su participación. También es muy tangible la opción de asociarse en el caso de las cooperativas y asumir el control de estas entre unos pocos socios. Si cualquiera de estas acciones resulta en cambios radicales en el comportamiento de organizaciones preexistentes, entonces se pueden considerar como nuevos competidores.

Adicionalmente, estando claras las barreras entre ramas del transporte terrestre, también es posible que las empresas de transporte intermunicipal o municipal intenten ingresar a la rama de transporte especial. Esta es una amenaza latente a mediano plazo por las siguientes razones:

- Los efectos de gran impacto en las empresas de transporte público municipal a raíz de los proyectos de transporte masivo que se reproducen a partir del “Transmilenio”.
- La inminente sobrecapacidad intermitente en la rama municipal a pesar de las opciones de chatarrización que proponen sistemas como el “MIO”.
- La facilidad con que pueden habilitarse las empresas de transporte municipal e intermunicipal de pasajeros, con la misma razón social, para prestar el servicio especial.
- Aunque los vehículos están en principio atados a una de las ramas de servicio, esta situación no es impermeable.

- El precedente de “amnistías” por parte del Ministerios de Transporte. Por ejemplo, se han otorgado amnistías para cambiar vehículos entre modalidades de transporte o cambiar su uso de público a privado en coyunturas anteriores.

Por todas estas razones y para entender el funcionamiento de esta industria en particular, vale la pena discutir los demás elementos que podrían ser “barreras de ingreso” además del factor de política gubernamental:

**9.5.2. Economías de escala.** En relación a las economías de escala en la industria del transporte especial hay elementos muy específicos que discutir.

9.5.2.1. La capacidad de pasajeros de cada vehículo es un factor primordial que se puede relacionar en comportamiento a las “economías de escala” en procesos de producción. Esto porque si se está en capacidad de adquirir vehículos de mayor capacidad, condición que implica en general una mayor inversión, se puede lograr la economía` más lógica en el tema del transporte; esta consiste en que la relación en la que crecen los costos fijos al adquirir un vehículo de mayor capacidad es menor al crecimiento de los ingresos adicionales que se puede generar a partir de la capacidad de pasajeros adicional.

Obsérvese el siguiente cuadro comparativo de costos fijos y variables para un vehículo tipo microbús tipo Hyundai Staresk de 10 pasajeros, un microbús Kia Pregio Grand de 19 pasajeros y una buseta Nissan NPU de 25 pasajeros:

**Tabla 12. Comparativo de utilidad entre dos vehículos**

ITEM	Hyundai (10)	Kia (19)
<b>Costos Fijos</b>		
Costo Vehículo Inicial (diferida a 60 meses)	\$ 800.000	\$ 1.200.000
Conductor	\$ 819.546	\$ 819.546
Impuesto del Vehículo	\$ 35.000	\$ 52.000
SOAT	\$ 31.666	\$ 47.000
Seguro Todo Riesgo ( Extracontractual)	\$ 187.050	\$ 236.640
Seguro Todo Riesgo ( Contractual)	\$ 6.666	\$ 6.666
Certificado de Gases	\$ 2.916	\$ 2.916
Revisiones Tecnomecánicas	\$ 11.666	\$ 11.666
Parqueadero Nocturno	\$ 80.000	\$ 80.000
Fondo de Reposición	\$ 12.000	\$ 12.000
Rodamiento Empresa	\$ 50.000	\$ 50.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$ 1.236.510	\$ 1.318.434
<b>Costos Variables</b>		
Kilometraje Recorrido	\$ 1.350.871	\$ 1.621.045
Recorrido muerto traslado sede parqueadero	\$ 162.105	\$ 162.105
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	\$ 1.512.975	\$ 1.783.150
<b>Ingresos</b>		
Ingresos Mensuales (2 rutas)	\$ 2.000.000	\$ 3.800.000
Ingresos Fines de Semana	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 3.000.000	\$ 5.300.000
<b>UTILIDAD MENSUAL</b>	\$ -549.486	\$ 998.416

Fuente: El Autor.

La cuota fija mensual se tomó dando cuotas iniciales de 30 millones y financiando el resto a 60 meses

El costo total de conductor corresponde al de la empresa como se describirá en la estructura de costos

El kilometraje recorrido toma un valor por kilómetro recorrido que es igual en ambos casos

Los ingresos mensuales corresponden a 2 rutas con capacidad completa de cada vehículo

El costo de recorrido se tomó asumiendo que ambos vehículos estén usando A.C.P.M.



Se puede ver como:

- Se asumió el pago de un conductor externo (razón por la que el vehículo de 10 pasajeros presenta una utilidad negativa).
- Los costos fijos son casi iguales.
- Los costos variables son aproximadamente 30% mayores.
- Los ingresos del vehículo de mayor capacidad son del 190%.
- Con cada ruta adicional/viaje programado la diferencia es más abrumadora.
- 2 rutas es un escenario normal en la ciudad de Cali.
- Se deben analizar factores de depreciación y valor comercial en cinco años.
- En este caso el vehículo Kia es más comercial, tiene mejor representación y es Diesel, mientras que el Hyundai es por lo general a gasolina para mejor rendimiento.

Es clave la modalidad de financiación del vehículo, pero es claro que entre mayor sea la ocupación del vehículo, mayor son los ahorros que brinda un equipo automotor de mayor capacidad.

Se vuelven entonces críticas dos situaciones: El manejo eficiente de la capacidad en volumen de pasajeros con la que se cuente,<sup>53</sup> y la adquisición de vehículos de mayor capacidad.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Este factor se describirá al hablar de la fuerza de rivalidad entre los competidores de la industria.

<sup>54</sup> Este factor se discutirá dentro de los costos de capital para ingresar a la industria y del poder negociador de los proveedores de vehículos de esta.

Aunque la primera medida depende en gran medida de la capacidad de gestión de la empresa transportadora y sobretodo del dueño del vehículo, la segunda situación anticipa la importancia de un estudio de las opciones de financiación a las que se enfrenta quien desee adquirir un vehículo de mayor capacidad.

Haciendo la precisión de que la capacidad de la que se viene hablando es la capacidad de pasajeros de un vehículo y no la capacidad transportadora de una empresa, se estimará la cantidad de vehículos potenciales del sector por medio del siguiente cuadro de capacidades para las 114 empresas de transporte especial del Valle del Cauca a marzo de 2008:

**Tabla 13. Capacidad transportadora de empresas de transporte especial en el Valle del Cauca**

No.	Nit	Nombre	Resolución	Fecha modificación	Cantidad Vehículos Autorizados por Clase						
					Auto	Camp	Micro	Cta.	Cta DCP	Bus	Buseta
1	8050064099	A.A.A. Mi Expreso Ltda.	0376	15-11-06	8	7	7	7			
2	8903182217	Alfaro Hermanos e Hijos Servicios Especiales S. C.S.									
3	8050069033	Arias Muñoz y Cia. Ltda.	0225	23-08-07			28			5	9
4	8050140936	Asociados del Transporte S.A. Atsa S.A.									
5	166884580	Autos y Taxis 10 Harold Morales Buitrago	0018	15-01-08	2		6	18			
6	8050309557	Cars Special Services E.U.	0113	27-04-07			14	12	7	1	7
7	8913006515	Compañía de Transportes Expreso Florida Ltda.	0375	15-11-06			3			11	
8	8919022856	Condor Interandina de Transportes S.C.A. Multiempresas Ltda. y Cia.									
9	8919002461	Cooperativa de Trabajadores del Ingenio Riopaila Ltda	0400	1-12-06			6			33	6
10	8903104761	Cooperativa de Transportadores Calipuerto Ltda. Cootranscalipuerto	0068	21-03-07	3		8		16		5
11	8913000594	Cooperativa de Transportadores de Palmira Ltda.	0286	4-08-06						6	
12	8210000768	Cooperativa de Transportadores El Gorrón de Roldanillo Ltda.	0081	29-02-08			6				1
13	8001074441	Cooperativa de Transportadores Las Palmas Ltda.									
14	8210003938	Cooperativa de Transporte Escolar Y Varios Cootraesco Ltda.	0115	22-04-08			19				2
15	8150010121	Cooperativa de Transportes de Servicio Especial El Faro Ltda.	0112	27-04-07	5		41			3	7
16	8305014953	Cooperativa de Transportes Especiales Sol Naciente - Cootransolnaciente									
17	8913010718	Cooperativa de Transportes Palmeras Ltda. Cootranspal	0008	8-01-08			84		3		
18	8903030817	Cooperativa Especializada De Motoristas Y Transportadores Coomoepal Ltda.	0251	11-10-07	4		8	5		2	5
19	8903027977	Cooperativa Integral de Transportadores Florida Cali Ltda.	0191	2-08-07			11			3	8

20	8050156187	Cooperativa Integral de Transportes Multimodales Rio Dagua S.C. Ltda.								
21	8050095983	Cooperativa Multiactiva de Transportadores Especiales de Colombia - Cooptraescol	0172	18-07-07			232			11 13
22	8050036533	Cooperativa Multiactiva Familiar Coomulfam	0065	14-03-07	4	1	244	14		8 12
23	8913003915	Cooperativa Proyección	0192	3-08-07						11 4
24	8001246193	Cooperativa Transportadora de Palmira La Gaviota Ltda.								
25	8050280636	Ejecutivos Cooperativa de Trabajo Asociado								
26	8050292637	Empresa Cooperativa de Transportes Especiales Valle Express.- Especiales Valle Express								
27	8903012932	Empresa de Buses Amarillo y Crema S.A.	0051	7-02-08	6		11			
28	8903017755	Empresa de Buses Blanco y Negro S.A.	0137	8-05-08			2			1
29	8001505962	Empresa de Buses Los Califas Ltda.								
30	8050282553	Empresa de Transporte Especial Terrestre De Pasajeros Ltda. Transpacífico Tour Ltda.	0160	28-05-08	0	4	144	30	30	16 22
31	8913009701	Empresa de Transportes Calima S.A.								
32	8050229442	Empresa de Transportes Especiales Colegiales Traescol Ltda	0063	25-02-08			35	18		51 15
33	8050220922	Empresa de Transportes Especiales Empresariales Y Turísticos del Pacífico S.A.	0024	1-02-07	4		7			5
34	8903012964	Empresa de Transportes Sultana Del Valle S.A.								
35	8002124614	Empresa de Transportes Unidos Colombia Ltda.	0156	27-05-08		11	40	16		28 6
36	8919001415	Empresa Primavera Limitada								
37	8050024912	Empresariales S.A.								
38	8050101461	Especiales Alférez Real Limitada								
39	8050311674	Especiales Delitours Limitada	0420	26-12-06			4			17 5
40	8050081551	Everest Ltda. Agencia De Viajes y Turismo	0161	28-05-08		2	19	72	23	2 9
41	8050312095	Fronteras E.U.	0142	31-05-07			13	5		
42	8210030722	Lideres Del Transporte Ltda. Lidertrans Ltda.	0131	25-04-08			32	6	4	16 10
43	8001722432	Líneas Universitarias S.A.	0289	21-11-07	0	0	7	0	0	94 3
44	8919002026	Nueva Trans Novita Limitada & Cia. S. En C.S.	0167	29-05-08	0	0	10	1	2	2 0
45	8903224835	Patiño Corrales y Cia Ltda. "Transpacol"	0116	22-04-08			4		2	13 7
46	8050131417	Servicio de Transporte de Pasajeros Fredy Delgado E.U.	0176	19-07-07			10			4 9

47	8050083739	Servicios de Transporte Especial 5 Estrellas Ltda.	0162	28-05-08	0		13	26	34		0
48	8002481274	Servicios Modernos del Valle Ltda.	0172	21-04-06	7		21	9			2
49	8050295964	Servicios y Suministros Cia. Ltda.									
50	8050061876	Setrans S.A.	0314	21-12-07	4		40	4		9	13
51	8903286728	Sociedad de Pequeños Transportadores del Valle Del Cauca S.A. Sopetrans Valle S.A.									
52	8150028461	Sociedad de Transportadores de El Cerrito "Sotrance Ltda"	0285	3-08-06	1		15			51	14
53	8000537891	Sociedad Transportadora del Valle Limitada Sotravalle	0304	17-08-06	1		16			23	13
54	8919028285	Sociedad Transportadora Los Tolues S.A.	0333	8-09-06	48		2				
55	8913004391	Sociedad Vallecaucana de Transportes S.A.	0358	20-10-06	6		6	4			
56	8919001185	Tax Cartago Gutiérrez Y Cia S.C.A.	0275	23-10-07			5				
57	8210034384	Trans Especiales de La Unión E.U.									
58	8000939511	Trans Urbanos Cali S.A.	0232	7-09-07			8	68	12		8
59	8903010825	Trans Yumbo S.A.									
60	8903015675	Transportadora Azul Plateada S.A.									
61	8050258677	Transportadora y Comercializadora Transportamos Ltda.									
62	8001331818	Transportadores Asociados del Valle Ltda.									
63	8050048960	Transporte Decepaz Ltda.	0166	29-05-08			4	22	35	5	20
64	8050277804	Transportes Alamedas S.A.	0165	29-05-08	0	0	9	9	2	17	10
65	8903196181	Transportes America Ltda "Transamerica Ltda."									
66	8919003174	Transportes Argelia y Cairo & Cia S.C.A	0254	11-10-07			15		3	59	4
67	8001103141	Transportes Cali Expreso Ltda	0069	21-03-07	45		29	17	8	41	18
68	8050214107	Transportes Caliconfort S.A.	0011	9-01-08	3		54	4	5	6	4
69	8050270054	Transportes Conquistador S.A.	0112	18-04-08	9		3	18	4		1
70	8210022272	Transportes Corazón del Valle Ltda. Transcorvalle	0034	23-01-08			15	2	4	34	6
71	8903017768	Transportes Crema y Rojo S.A.	0175	19-07-07			2				4
72	319332651	Transportes Cuellar Esquivel	0063	8-03-06			63			5	12
73	8050250252	Transportes del Valle y Turismo Ltda. Transvaltur Ltda.	0070	25-02-08			17		2	36	10
74	8903082292	Transportes Escolares Limitada									
75	8050212229	Transportes Especiales Acar Ltda	0121	25-04-08	19	8	33	99	83	5	5

76	8150001503	Transportes Especiales Azucarera Limitada "Transazucarera Ltda."	0398	1-12-06	4		76		50	100	15
77	8001385616	Transportes Especiales Belalcazar Ltda.	0213	26-05-06			6			14	12
78	8001355952	Transportes Especiales Brasilia Ltda.	0083	23-03-08			35	10		83	13
79	8050082461	Transportes Especiales Buenos Aires Ltda.									
80	8050271170	Transportes Especiales Cabrera Pérez y Cia. Ltda.									
81	8001265470	Transportes Especiales Ciudad De Cali Limitada	0351	12-10-06			8			12	14
82	8001549956	Transportes Especiales Covaltur Limitada									
83	8050208904	Transportes Especiales Cristales S.A.									
84	8050006744	Transportes Especiales Edquios S.A.	0417	26-12-06	35	14	27	16		1	4
85	8000902621	Transportes Especiales Enoc Mejía & Cia S.A.	0253	11-07-06						42	7
86	8050210562	Transportes Especiales Flor del Valle Ltda.	0155	27-05-08			8			14	6
87	8002107856	Transportes Especiales La Esmeralda Ltda.	0209	21-08-07			67	3		12	8
88	8050042639	Transportes Especiales La Esperanza Ltda.									
89	8050199751	Transportes Especiales Línea Dorada Ltda.	0039	29-01-08			27	12	52	3	7
90	8150045149	Transportes Especiales Llano Grande E.U.	0336	19-09-06			4			4	7
91	8050226265	Transportes Especiales Milenio Ltda.	0362	20-10-06						11	6
92	8050039513	Transportes Especiales Sol Turismo Cali Ltda.	0359	20-10-06			4			18	8
93	8050026261	Transportes Especiales Tours Del Valle Limitada	0242	23-06-06			19			34	7
94	8050288878	Transportes Especiales Uno A Limitada	0030	6-02-08			6			20	5
95	8050020207	Transportes Especiales y Turísticos De Colombia Ltda.	0007	5-01-08			27			84	37
96	8050239153	Transportes Especiales Zapata Ltda.	0194	8-08-07			20	3		10	12
97	8050152414	Transportes Fred Vallejo Ltda.									
98	8903010746	Transportes Industriales Puerto Isaacs S.A.									
99	8050243291	Transportes Internacional Chipichape Ltda.	0138	8-05-08			49	75	67	3	3
100	8050214920	Transportes Llanos Ltda.	0278	31-10-07			5	5	5	7	1
101	8903267386	Transportes Omega Ltda.	0004	2-01-08	13		5		7		
102	8000606860	Transportes Pance S.A.									
103	8050224221	Transportes Primera Clase Limitada									
104	8903069878	Transportes Puerto Tejada Ltda.									
105	8000551544	Transportes Recreativos Ltda.	0038	29-01-08						12	
106	8050003130	Transportes Río Cauca Servicios Especiales Ltda.	0157	27-05-08	5		137	30	54	66	32
107	8919000012	Transportes Tobar Ltda.	0203	9-08-07			7			2	5

108	8001563949	Transportes Velasco González Y Cia Ltda.								
109	8350011351	Unidos Buenaventura S.A.								
110	8050151004	Vehículos y Servicios Ltda.	0254	11-07-06	5	20	4		2	6
111	8903035255	Cooperativa Especializada de Transporte y Servicios La Ermita Ltda.	0074	26-02-08		10		10		10
112	8000077484	Toro Autos Ltda.	0114	22-04-08		17		7		
113	8919009689	Cooperativa de Transportadores La Andina	0174	18-07-07		4				
114	8903004830	Compañía Transportadora Verde Bretaña S.A.	0173	18-07-07		2			20	12

\*Fuente: Información levantada en la Oficina de Transporte Regional Valle. Actualizada hasta junio 2008

Nota: En la tabla anterior aparecen 114 de las 123 empresas de la Tabla 9 ya que a 9 empresas se les ha cancelado su licencia de funcionamiento en el periodo corrido del 2008.

En este cuadro se especifica la cantidad de vehículos de cada tipo (campero, automóvil, camioneta, camioneta doble cabina, microbús, buseta y bus) para los que se ha autorizado capacidad transportadora por parte de la Dirección territorial del Valle, para cada empresa específica. Esta es la aproximación más cercana a lo que es la competencia en el Valle del Cauca, en cifras.

Por ahora lo importante es observar que cada empresa tiene una mezcla de tipos de vehículos y:

- Pensar en la complejidad de maximizar la utilización de la capacidad del transporte de pasajeros con la variedad y limitación por la tipología vehicular y considerando la autonomía de cada dueño particular.
- Observar cómo pocas empresas han podido adquirir vehículos de mayor capacidad.

9.5.2.2. El ahorro en la distribución de costos administrativos de la empresa como tal (arriendo, servicios, publicidad). Este es un factor muy importante particularmente en empresas pequeñas. Por otro lado los descuentos en “materias primas” necesarias (como seguros o repuestos), son un factor en el que no pueden pensar las empresas pequeñas al no contar con volumen de clientes (vehículos, conductores, u personas afines a la empresa).

9.5.2.3. El manejo de las tres modalidades de transporte especial y sus complementariedades- El manejo de las ramas empresarial y escolar y de la poca



desarrollada rama turística brinda ventajas comparativas frente a empresas que deseen ingresar y no manejen las complementariedades entre los tres tipos de servicio especial.

Nota: En presentación decir que en economías de escala hay dos conceptos implícitos; “el manejo de la capacidad” y de los “costos conjuntos”<sup>55</sup>

9.5.2.4. Economías de la integración vertical a futuro- las opciones que se pueden visualizar van desde:

- La integración como agencia de turismo.
- Integración como comercializadora de vehículos.
- Prestadora de servicios de mantenimiento.
- Manejo de estación de servicio.

De momento todas estas barreras son muy bajas porque casi ninguna de las empresas de transporte no promocionan ningún servicio adicional para sus clientes o afiliados.

**9.5.3. Costos Fijos.** Antes de continuar con los demás factores de la Rivalidad entre competidores es conveniente observar los costos fijos característicos de una empresa de transporte especial. Obsérvese este ejemplo de los costos mínimos de funcionamiento de una empresa de transporte especial a partir del reporte realizado por el grupo investigador del Ministerio de Transporte en el 2005:

---

<sup>55</sup> Estrategia Competitiva. p. 28

**Tabla 14. Modelo económico de costo mínimo organizacional para una empresa de transporte especial**

FACTOR	CONCEPTO	BASE SMMLV	COSTO MENSUAL S.M.M.L.V.	COSTO MENSUAL EN PESOS
CAPITAL	Rendimiento sobre Patrimonio Mínimo	300	6,825	2.624.212
TRABAJO	Sueldos salarios prestaciones de planta mínima:			
	1 Directivo	3	4,598	1.767.738
	1 Operativo	2	3,163	1.216.291
	1 Administrativo	1	1,651	634.735
ORGANIZACIONAL TÉCNICO	Ocupación y funcionamiento de sede		1,500	576.750
	Licencia de utilización sistema bidireccional		0,600	230.700
ORGANIZACIONAL LEGAL	Valor Prima de Responsabilidad Civil Contractual		0,583	224.291
	Valor Prima de Cumplimiento		0,167	64.083
	Impuestos		0,159	61.231
	<b>TOTAL COSTO MÍNIMO MENSUAL DE EMPRESA</b>		19,246	7.400.031

Fuente: Estudio para determinar las condiciones de prestación del servicio de transporte terrestre automotor especial en Colombia, p. 20

Este cuadro refleja la estructura organizacional característica de las empresas de transporte especial. Son pocas las diferencias en la estructura que se observan cuando las empresas son de mayor tamaño.

**9.5.4. Diferenciación del producto patentado o propio.** En esta industria no es muy aplicable el concepto de tecnologías o productos patentados. No es un factor importante de diferenciación.

**9.5.5. Reconocimiento de la marca.** De por sí, la diferenciación de producto hacia los clientes a modo de que distingan y prefieran una empresa sobre la otra

es un elemento poco desarrollado<sup>56</sup>. Esto hace que haya poco reconocimiento de marca. Las razones se discuten en la Rivalidad Entre Competidores Existentes.

**9.5.6. Requisitos de capital.** Aunque de momento la industria está cerrada al ingreso de nuevos competidores, se debe pensar en los factores que serían las principales barreras de ingreso si se llegara a abrir. En esta industria se necesitan invertir grandes cantidades de recursos financieros para crecer y de muchos más recursos para poder ser un miembro de “peso” en la industria.

Si la industria fuera permeable al ingreso de nuevos competidores, serían muy relevantes las siguientes situaciones:

- El costo de constitución y “arranque” de una empresa de transporte es bajo.
- Las modalidades de empresa posibles son muy flexibles.
- El costo en parque automotor propio es muy alto

**9.5.6.1. Costos de los vehículos homologados para transporte especial.** Se presenta una tabla que se ha construido con los valores de algunos de los vehículos más representativos del mercado del transporte especial. Estos valores están actualizados a junio de 2008.

---

<sup>56</sup> Estudio Para Determinar Las Condiciones De Prestación Del Servicio De Transporte Terrestre Automotor Especial En Colombia. *Grupo Investigación Y Desarrollo En Tránsito Y Seguridad Vial*: Ministerio de Transporte. 2005. p.

**Tabla 15. Costos de vehículos nuevos Kia, Hyndai, Nissan**

CONCESIONARIO	TIPO VEHICULO	No. PAS	VALOR
AUTO ORION	KIA MICROBUS	16	\$ 76.000.000
	KIA MICROBUS	16	\$ 72.000.000
AUTO ANDROMEDA	H1 MICROBUS	12	\$ 72.000.000
	STARESKMICROBUS	12	\$ 64.000.000
NISSAN	URBAN BUS	22	\$ 123.000.000
			\$ 104.000.000
	U-41INTERMUNICIPAL	20	\$ 120.000.000
			\$ 110.000.000
	U-41 BUS	24	\$ 154.000.000
			\$ 149.000.000
	URVAN MICROBUS	14	\$ 66.000.000
			\$ 61.000.000
AUTO MARCAS	CHANA BUSETA	10	\$ 30.500.000
			\$ 29.000.000

Fuente: Encuesta Telefónica (junio 2008) Actualizar a 2009 y mostrar incremento porcentual

**9.5.6.2. El factor de la subcontratación.** Pero a diferencia del transporte terrestre automotor, aquí se subcontratan los servicios de otras empresas u transportadores con frecuencia. En este caso las barreras de capital no son tan altas. Es una industria que permite empezar “modestamente” e ir creciendo usando la capacidad de otras empresas, con una rentabilidad muy variable.

Siempre hay disponibilidad variable de parque automotor que se puede subcontratar dependiendo de factores como:

- El horario en que se requiere el servicio.
- Costo que se está disponible a pagar por subcontratar.
- Cantidad de vehículos requeridos.
- Duración del contrato.

El éxito y rentabilidad que se puede lograr usando la figura de la subcontratación depende en gran medida de la capacidad de gestión para:

- Ubicar y ser preferido para prestar contratos de transporte con alto margen de utilidad.
- Encontrar y atraer proveedores con parque automotor con costos competitivos y la calidad requerida.

La problemática situación de este proceso se ilustra en la Figura 18, de Asignación de Rutas

Las enormes diferencias de rentabilidad y la posibilidad de salir como intermediario se discutirán en la Rivalidad de las Firmas Establecidas.

**9.5.7. Costos cambiantes.** Los costos al cambiar de proveedor al hablar del riesgo del ingreso de nuevos competidores hacen referencia a los costos que se tienen como empresa que subcontrata el servicio de transporte, al cambiar de proveedor o contratista. Estos costos no son importantes como barrera de ingreso a la industria, ya que no se observa ninguna barrera importante para subcontratar capacidad de particulares u otras empresas. Son importantes algunas situaciones, sin embargo:

- Si se va a subcontratar capacidad de una empresa como tal, se debe realizar un convenio interempresarial o unión temporal con dicha empresa
  
- Si se va a vincular un contratista particular a Coopamer, se debe obtener un paz y salvo de la empresa donde estaba vinculado el vehículo del contratista anteriormente

Es muy importante el conocimiento de las condiciones del gremio del transporte especial y la capacidad de gestión para suplir las necesidades de servicio y lograr una rotación efectiva de proveedores.

Los costos de cambiar de proveedor como cliente del servicio de transporte especial se discutirán en el poder de negociación de los compradores.

**9.5.8. Acceso a canales de distribución.** Los principales canales de distribución del transporte escolar son: Las administraciones de los colegios y las juntas de padres de familia.

Esto se justifica por dos razones principales:

Primero, son las administraciones de los colegios o las juntas de padres de familia las que tienen el poder inicial para seleccionar o recomendar al proveedor del servicio de transporte de manera conjunta.

Segundo, en los colegios donde no se presenta uno o varios proveedores por parte de la administración o junta de padres, se presentan muchos oferentes quienes ofrecen el servicio de manera individual a cada padre de familia.

De esta manera es muy extraño recibir llamadas para servicio escolar de estudiantes de particulares que no representen una colectividad al interior de las instituciones.

Los principales canales de distribución del servicio empresarial son: Las subgerencias internas (compras, proveedores o gerencia directamente), y los procesos de contratación institucionales.

En el transporte empresarial se presentan unas barreras que si bien se pueden presentar en el transporte escolar, son más difíciles de sortear para cualquier empresa en esta rama del servicio:

- Barreras reglamentarias mucho más estrictas (sistemas de calidad, factores jurídicos, de seguridad y calidad en la prestación del servicio).
- Gestiones políticas previas y durante el proceso de selección de proveedores o contratación/licitación.

Algunas ejemplos específicos de estas barreras que vale la pena detallar son:

- Contrataciones no públicas con propuestas (él o él), por ejemplo, que solo consideran dos proveedores como posibles aspirantes.

- Acuerdos tácitos entre la administración y la empresa contratista para prevenir el ingreso de nuevos aspirantes.
- Guerras de clanes al interior de la empresa.
  
- Evaluaciones a factores arbitrarios en la prestación del servicio.
- Requisitos restrictivos para prestar el servicio no inherentes al servicio de transporte requerido (cartas cupo, mínimo en montos de contratos prestados anteriormente, tipologías vehiculares que ni siquiera se usarán en el contrato).
- Factores de favoritismo o preferencias no justificadas en la contratación.

Los principales canales de distribución del servicio turístico son:

- La publicidad masiva (Páginas amarillas u otra).
- Los agentes de turismo (empresas formales o promotores informales).

Al investigar, solo se encontraron 68 empresas de transporte especial que aparecen en el directorio telefónico del Valle del Cauca de Publicar S.A.<sup>57</sup> Cabe resaltar que algunas de estas no son originarias del Valle del Cauca. Esto reafirma que este no es principal canal de distribución y que muchos transportadores siguen manejando la mentalidad “puerta a puerta”.

---

<sup>57</sup> Resultado al cruzar las empresas del Cuadro. con las empresas que pautan en el Directorio Telefónico 2007-2008 para Santiago de Cali, de Publicar S.A. bajo “transporte escolar” y transporte “especial”



Varios hechos ratifican el poco interés, desarrollo y planeación a futuro con respecto a esta rama:

- Solo 12 empresas pautan en el directorio como empresas de turismo.
- Al investigar en 20 empresas ninguna cuenta con “paquetes turísticos” programados.
- Las agencias de turismo que captan clientes subcontratan el servicio de transporte.
- Las mismas agencias presentan un alto grado de informalidad, programaciones muy variables, con requerimientos en el servicio de transporte muy variables.

Esto se puede debe principalmente a que esta es la única rama que no se contrata, típicamente, de manera rutinaria y con contratos a mediano o largo plazo.

**9.5.9. Desventajas de costo independientes de las economías de escala.** El concepto de “curva de aprendizaje” tecnológica como barrera de ingreso en la prestación del servicio de transporte especial es poco relevante. Se observarán las capacidades características que se deben desarrollar al interior de una empresa de transporte especial en el análisis interno de la empresa.

Como se ha mencionado el diseño de “productos o servicios propios”, que sean factor de una diferenciación marcada son extremadamente escasos. No aplica el concepto de patentes ni acceso exclusivo a insumos.

## 9.6. RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS

Como se vio, el transporte especial es una industria donde se encuentran más de 100 empresas con diferentes razones sociales, solo en el Valle del Cauca. Hay varios factores que determinan la rivalidad entre estos competidores:

**9.6.1. Crecimiento de la industria.** Hay dos formas principales de observar el crecimiento de la industria:

- Por el crecimiento de la oferta.
- Por el crecimiento de la demanda.

Una buena forma de aproximarse al crecimiento de la oferta es a través de la información de la capacidad transportadora de cada empresa con la que se debería contar en la Dirección Territorial del Ministerio de Transporte. Se ha dicho que no pueden ingresar nuevas empresas lo cual queda confirmado por las fechas de creación de cada empresa<sup>58</sup> del cuadro de capacidades ajustadas (Tabla No. 13). Efectivamente no se han creado nuevas empresas.<sup>59</sup> Pero no hay registros comparativos del crecimiento de la oferta. Se ubicó este mismo cuadro solo que de junio del 2006. Comparando las capacidades del 2006, con las del 2008 y las actuales del 2009 se puede observar el aumento aproximado de la capacidad transportadora de las empresas entre dos periodos:

---

<sup>58</sup> A cada empresa se les asigna la abre capacidad transportadora inicial por resolución en la Dirección Territorial.

<sup>59</sup> Solo han reingresado algunas empresas que han interpuesto recursos tras ser canceladas.

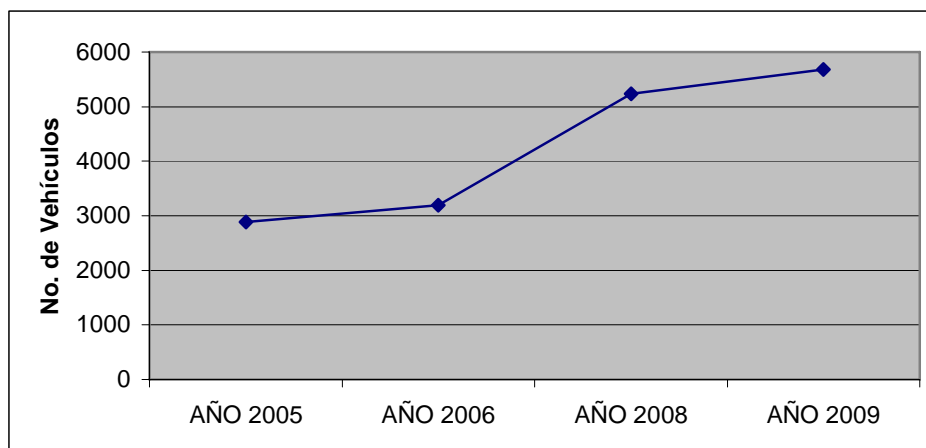
**Tabla 16. Comparativo Cantidad de Vehículos en el Valle por Tipología 2006-2008-2009**

TIPO VEHICULO	2006	2008	2009
BUS	1062	1.202	1.296
BUSETA	266	552	613
MICROBUS	1.687	2.015	2.265
AUTOMOVIL	141	241	281
CAMIONETA DC	6	531	497
CAMIONETA	32	644	656
CAMPERO	3	47	72
<b>TOTAL</b>	<b>3.197</b>	<b>5.232</b>	<b>5.680</b>

Fuente: A partir de la tabla 13 comparando con la misma tabla de noviembre de 2006 y la actual a marzo de 2009 de Oficina del Transporte, Valle

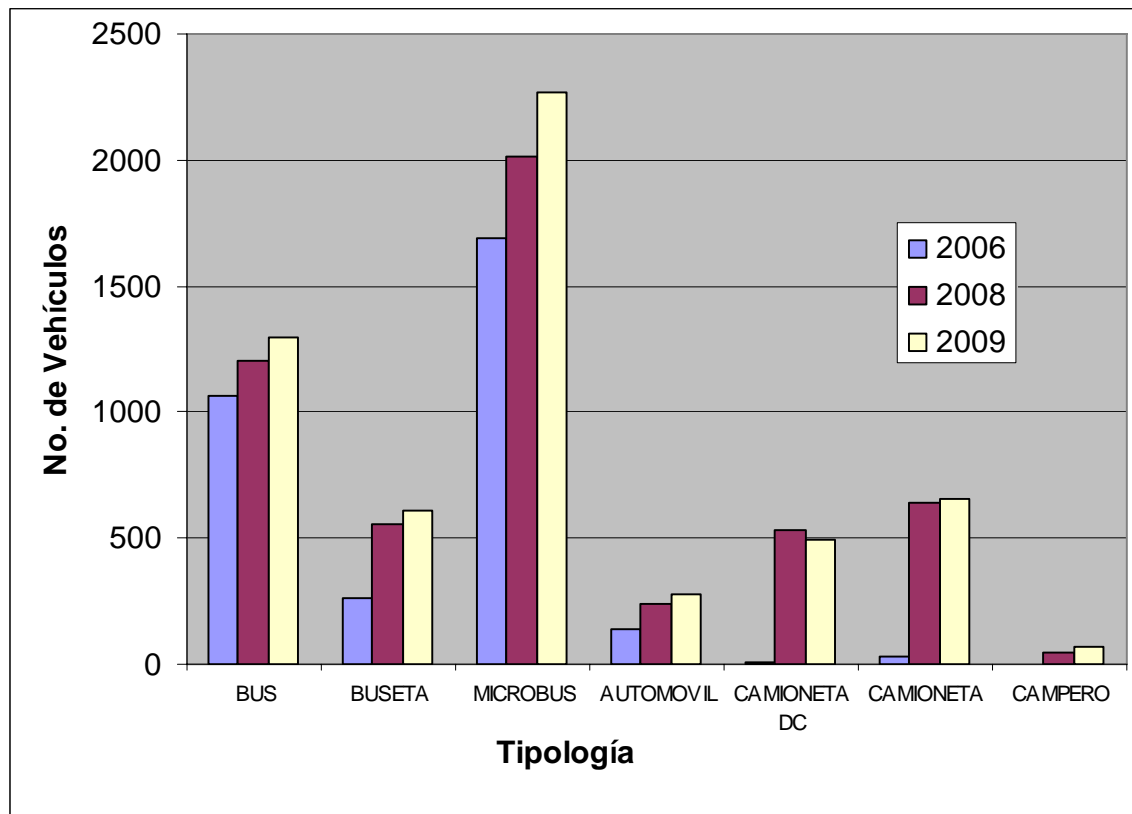
La oferta total en el Valle del Cauca ha aumentado desde el 2006 de 3197 a 5680 vehículos. Se puede además contrastar con la cantidad de vehículos en el 2005, del informe del ministerio de transporte.

**Figura 12. Aumento en Número de Vehículos de Transporte Especial en el Valle del Cauca (2)**



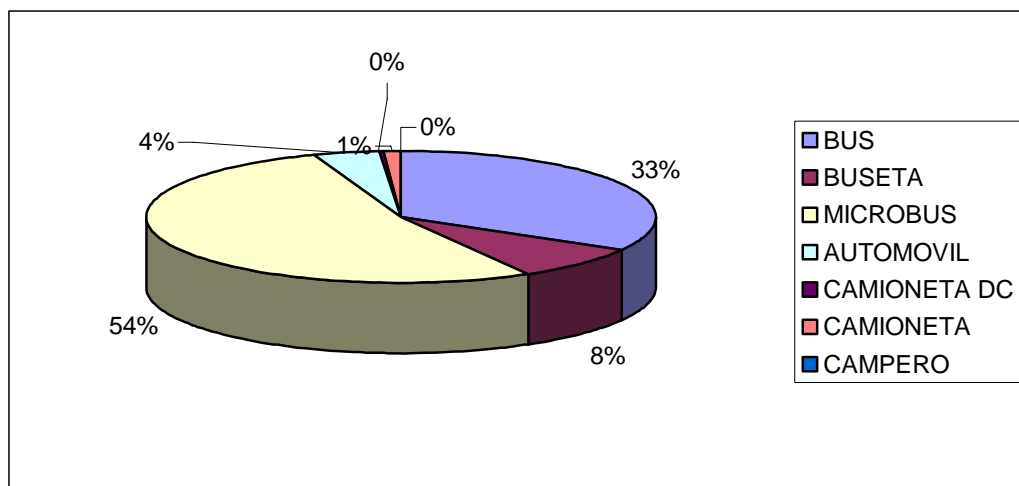
El aumento por tipología a partir de la tabla 16 se genera el siguiente gráfico:

**Figura 13. Comparativo Cantidad de Vehículos en el Valle por Tipología 2006-2008-2009**



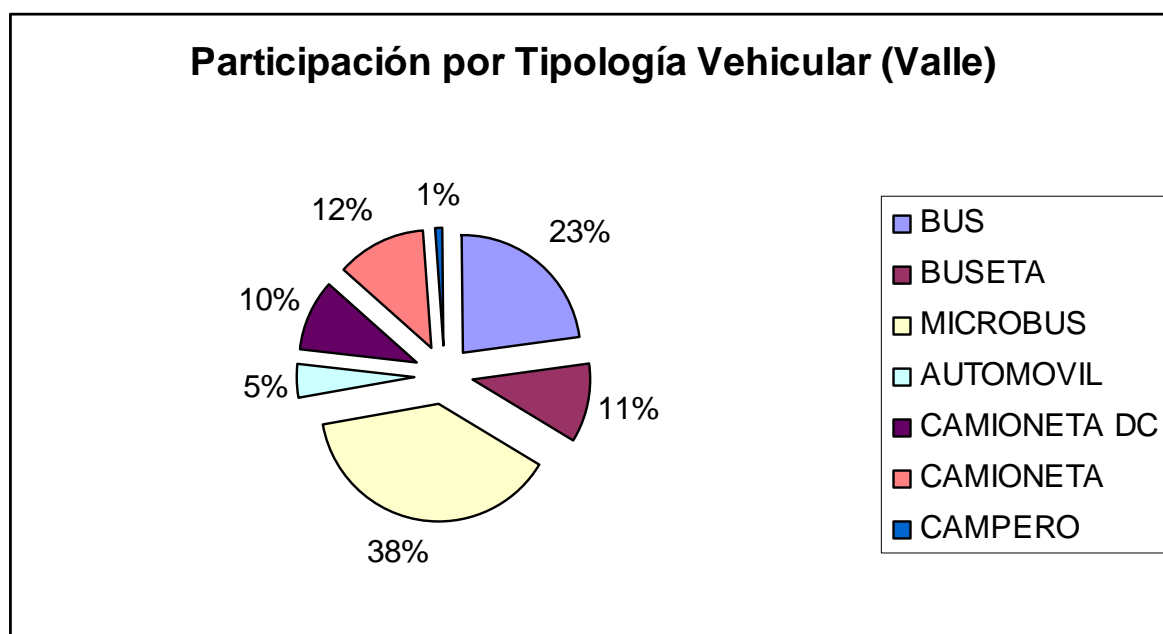
Es evidente nuevamente que las tipologías de camionetas y busetas son las de mayor crecimiento. Se puede observar el cambio en la mezcla de tipologías del año 2006 al 2008 en la siguiente figura:

**Figura 14. Participación por Tipología Vehicular (Valle- 2006)**



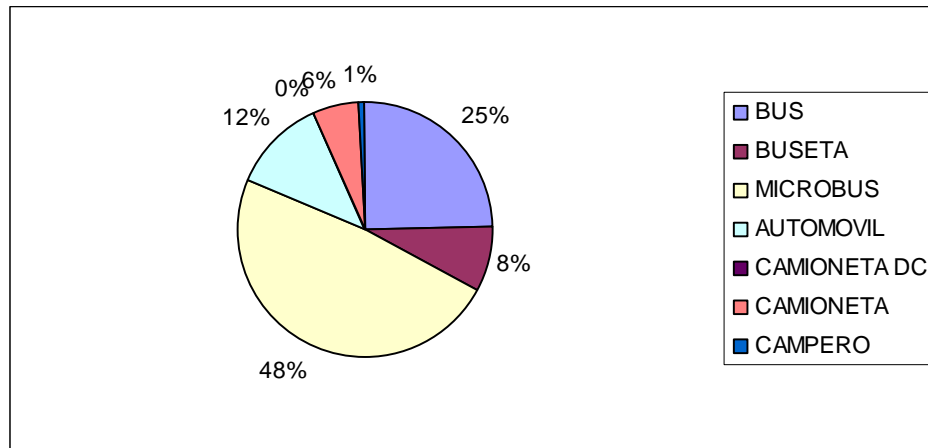
Fuente: A partir de Tabla 16

**Figura 15. Participación por Tipología Vehicular (Valle- 2008)**



Fuente: A partir de la Tabla No. 13

Por otra parte, del estudio del Ministerio del Transporte de 2005 en cuanto a participación de tipologías a nivel nacional para el transporte especial se puede extraer la siguiente información;



Fuente: Elaborado por el autor a partir de Tabla No. 12 del Estudio del Ministerio de Transporte.

**9.6.2. Crecimiento de la demanda.** El ministerio hace explícito su propósito de aproximar la demanda del servicio de transporte especial en Colombia a través de las capacidades transportadoras de cada empresa.<sup>60</sup> Pero de momento, esta información no solo no es realista, sino que se presta para un sinnúmero de mal interpretaciones. Esto porque no siquiera se lleva un indicador de crecimiento o variación en las direcciones territoriales.

Por ende, además de las relaciones que se pueden deducir de la capacidad de la oferta, es adecuado tener una idea del crecimiento de la demanda. Para esto se deben relacionar los indicadores del crecimiento de la demanda en las tres ramas de la industria;

<sup>60</sup> "...se requiere conocer con exactitud el comportamiento de la demanda a partir de una capacidad transportadora efectivamente utilizada". Resolución 004000 de 2005, p.2.

- Observando el crecimiento de instituciones educativas (número de estudiantes local, regional, nacional y/o cobertura escolar por estratos).
- Aproximando el crecimiento industrial (número de empresas grandes/medianas/pequeñas, número de empleados) que son nuevos clientes potenciales a partir de la normatividad de contratación de servicios de transporte.
- Obteniendo la información sobre la industria del turismo más reciente (aumento en la cantidad de viajeros que contratan servicios de turismo por carretera, ocupación hotelera, destinos ofrecidos, tarifas de mercado).

El primer factor es del que se puede encontrar mayor información por el seguimiento e información del Ministerio y Secretarías de Educación. Se presentan los siguientes cuadros con indicadores pertinentes:

**Tabla 17. Matriculas por grado en Cali****PASO 3: Evolución de la matrícula total por grado**

	<b>2001- 2002</b>	<b>2002-2003</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2004-2005</b>	<b>2005-2006*</b>	<b>2006-2007**</b>
-2°	1.084	988	743	952	998	1.205
-1°	2.789	2.706	1.478	1.444	1.607	5.356
0°	14.831	15.235	17.020	18.512	15.295	16.355
1°	32.051	34.073	29.082	29.718	22.370	23.671
2°	25.008	26.623	25.885	25.767	25.246	22.478
3°	23.427	24.922	23.890	25.117	24.652	21.293
4°	21.248	22.564	22.301	22.931	24.651	21.675
5°	20.073	21.283	21.306	20.925	23.742	21.773
6°	19.099	19.886	20.446	20.541	24.301	21.538
7°	15.206	15.998	17.194	18.349	20.530	19.517
8°	13.431	13.971	14.806	16.791	18.435	17.015
9°	11.506	11.925	12.499	14.530	16.270	14.865
10°	10.228	10.257	10.228	12.380	14.209	12.855
11°	8.532	8.496	8.791	10.088	11.375	10.795
12°	247	267	139	85	26	179
13°	0	0	98	97	0	130
C1	0	0	1.214	1.191	798	2.524
C2	0	0	956	1.322	1.709	2.213
C3	0	0	2.504	3.442	3.278	3.952
C4	0	0	1.739	3.483	4.103	4.045
C5	0	0	1.515	2.127	2.912	3.465
C6	0	0	439	945	1.531	1.321
Disc	0	0	16	0	18	694
Otra	0	0	4.778	105	94	299
	<b>218.760</b>	<b>229.194</b>	<b>239.067</b>	<b>250.842</b>	<b>258.150</b>	<b>249.213</b>

En el año 2002 la matrícula del grado 12 incluye el grado 13, dado que la fuente es el formulario C-600 MEN-DANE

La opción otra se refiere al grado aceleración.

NOTA: La información del año 2002-2005 se considera definitiva.

(\*) Información preliminar con corte a 22 de abril de 2007

(\*\*) Información preliminar con corte a 17 de agosto de 2007

Fuente: D.A.N.E.



**Tabla 18. Establecimientos por sector 2002-2006**

Evolución de Establecimientos por Sector						
	2001- 2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006*	2006-2007**
<b>Oficial</b>	1.363	330	195	180	58	53
<b>Contratada Oficial</b>				0	123	130
<b>Contratada Privada</b>			0	0	0	0
<b>No Oficial</b>	197	176	152	152	151	172
<b>Sector no definido***</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>1.560</b>	<b>506</b>	<b>347</b>	<b>332</b>	<b>332</b>	<b>355</b>

Fuente: D.A.N.E.

De los resultados del 2002 al 2007 se puede observar que la demanda de transporte escolar, atada al aumento de matrículas educativas en la ciudad de Cali y a la ampliación de la cobertura escolar aumenta año a año.

**9.6.2.1. Demanda Empresarial.** A su vez, las empresas que constituyen el mercado potencial se pueden observar de tres maneras:

- Las empresas que han venido contratado servicio de transporte especial para sus empleados, equipos u otras necesidades de transporte de manera informal (no de manera organizada, por medio de una empresa que cumpla con todos los requerimientos de ley).
- Las empresas que observan la necesidad de contratar servicios de transporte de manera formal debido a su crecimiento o nuevas necesidades.
- Las empresas que cuentan con transporte propio y contratan transporte especializado (de manera esporádica, o para ciertos usos para los que no pueden proveer).

### **9.6.2.2. El transporte empresarial en Cali**

- Se caracteriza por contar con pocos competidores consolidados (Brasilia, TransBelalcázar).
- El transporte se caracteriza por ser más continuo y estable.
- El transporte empresarial es generalmente más rentable por vehículo (aplican buses y busetas en vez de micros) y de menor complejidad logística.

**9.6.3. Diferenciación del producto.** La diferenciación del servicio de transporte especial en la industria es poca en razón a:

- La juventud de la industria formal (nueva legislación a partir del 2001).
- La inexperiencia de muchas empresas.
- La débil identificación de marca de la mayoría de las empresas
- Las continuas necesidades de subcontratación.
- La dualidad entre transportadores contratistas y empresas.

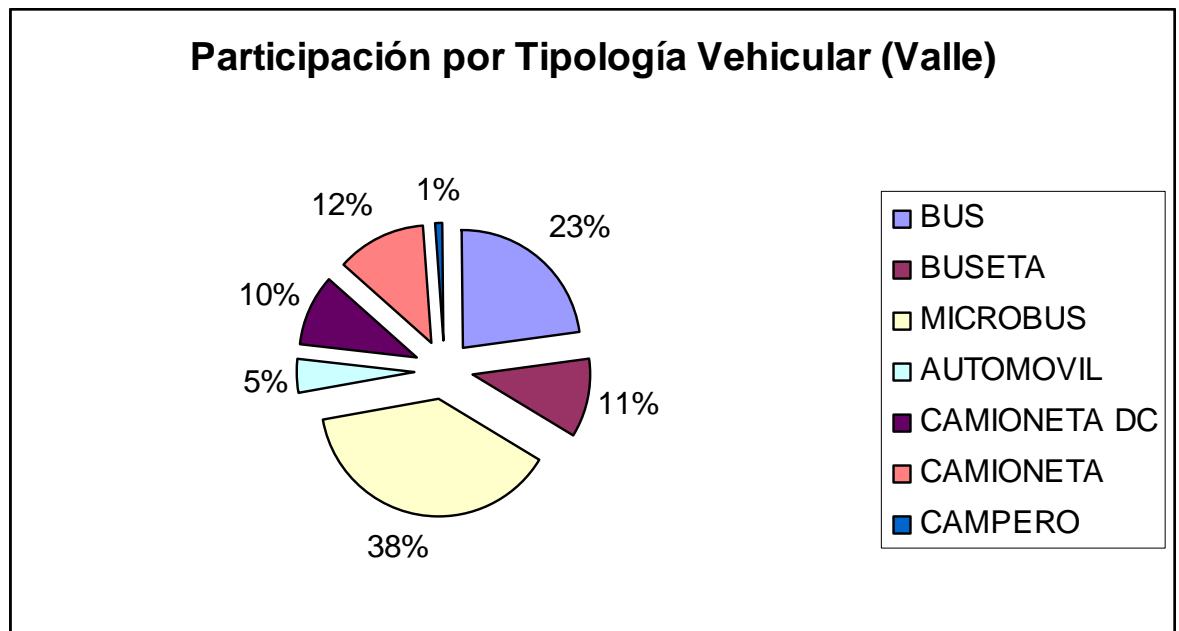
Por esto, la diferenciación por parte de las empresas se lleva a cabo de dos formas principales en la industria del transporte especial:

- Por tipología vehicular (variedad y tamaño del parque automotor).
- Por calidad de servicio (servicio al cliente, puntualidad, experiencia conductores, costo, valores agregados).

La tipología vehicular que se maneja en el gremio del transportes especial es la misma para el de pasajeros por carretera. El siguiente gráfico ilustra la cantidad de vehículos de cada tipología, para cada empresa de transporte especial en el Valle del Cauca a marzo de 2009.

Observando los porcentajes de participación de cada tipología gráficamente:

**Figura 15. Participación por Tipología Vehicular (Valle-2009)**



Fuente: A partir de la Tabla No. 13

Se puede ver que el tipo de vehículo que domina en participación el mercado del transporte especial de pasajeros sigue siendo el microbús (con un 38%) seguido por los buses (con un 23%). Los dos tipos de camionetas y las busetas tienen más del 10% de participación cada una mientras que los automóviles y los camperos son las tipologías vehiculares que se ven relegadas. Las camionetas doble cabina

son la tipología revelación al ser una tipología reciente en el mercado que ya copa el 12% de participación en el Valle del Cauca.

En cuanto a tipologías:

- Se reafirma la condición de sobrepoblación de microbuses que describe el informe del 2005 del ministerio de transporte.
- Las camionetas surgen como la tercera tipología por excelencia.
- En la Tabla No. 19 se pudo observar como las empresas empiezan a contar con una tipología vehicular variada.
- De la Tabla 13 se observa que existen empresas especializadas en el manejo de ciertos tipos de vehículos lo cual propone que estén muy especializados en una de las modalidades del transporte especial<sup>61</sup>

Se observan además:

- Pocas empresas que manejen buses en su parque automotor.
- El fin de la escasez de vehículos doble cabina en el Valle.
- La incógnita de para que tipo de servicio están siendo usados las doble cabinas y buses nuevos.

Observando este cuadro sería interesante para el sistema de espionaje de la competencia conocer los modelos de los vehículos, tanto para ver la cantidad de

---

<sup>61</sup> Esta hipótesis será confirmada al consultar la principal actividad de las empresas en la Rivalidad Entre Empresas Existentes

“últimos modelos” así como los modelos rezagados y destinados a ser chatarrizados.

En lo pertinente a la calidad del servicio se vuelve a tocar el tema del tamaño y tipología del parque automotor. En este caso, el efecto que involucra la cantidad de vehículos y tipologías del parque automotor sobre la calidad del servicio dado que:

- Ni siquiera se puede aspirar a competir en contratos con empresas, colegios u otros grupos cuando no se cuenta con el parque automotor y tipología vehicular requerida.
- Se puede usar parque automotor externo para cumplir con los requerimientos del cliente.

Consecuentemente, muchos ítems de calidad se vuelven bastante dependientes del tamaño y tipología del parque automotor de una empresa y de un nuevo factor: La capacidad de gestión y de negociación de una empresa para lograr cumplir eficazmente con contratos a partir de una gestión de subcontratación exitosa.

Los principales factores de calidad en el servicio de transporte especial aparte de las características del parque automotor son:

- Servicio al Cliente (Puntualidad, facturación, presentación y capacitación del personal, capacidad de sortear imprevistos).

- Hoja de Vida Empresarial (experiencia, certificaciones,
- Respaldo de la Empresa (económico y comercial).
- Servicios adicionales (paquetes turísticos, salidas de campo, recreación).

Estos elementos son los más ambiguos y poco desarrollados debido a:

- La ausencia de bases y criterios establecidos por políticas y sistemas de gestión empresarial en la mayoría de las empresas descritos en el reporte sectorial del ministerio de transporte.
- La subcontratación de cualquier porcentaje del parque automotor requerido y lo común de esta práctica, especialmente en los colegios y en los microbuses que son la tipología usada con mayor frecuencia.<sup>62</sup>

Por otro lado, en la ciudad de Cali cabe destacar el hecho que la mayoría de empresas más grandes en el manejo de buses (principalmente destinados al transporte empresarial) surgieron en su mayoría de una sola empresa. Las empresas que se desprendieron del desmoronamiento de esta empresa, al independizarse sus socios fueron:

- Brasilia
- Transbelalcázar
- Sopetrans
- Sotravalle

---

<sup>62</sup> Este hecho se comprueba con la enorme carga de trámites de desvinculación y revinculación a empresas de transporte especial que se presentan cada semestre.

**9.6.4. Identificación de marca.** Por las situaciones anteriores de diferenciación del producto se tiene que el reconocimiento de marca de las empresas de transporte especial es muy limitado teniendo en cuenta:

- Que se limita el reconocimiento de marca a distinguir algunos nombres de empresas, simplemente por ser las más grandes.
- La mayoría de vehículos son microbuses y estos cambian tanto de empresas y con frecuencia no se identifican con ninguna empresa.
- El poco desarrollo de los factores de calidad mencionados como elementos diferenciadores.
- A muchas empresas intermediarias o rezagadas no hacen ningún esfuerzo por tener una identidad de marca.

Vale destacar que:

- Algunas empresas han realizado un esfuerzo por resaltar su identificación de marca en nichos de mercado específicos (CARS en hoteles, Brasilia en empresas).
- Se destaca la constancia de las empresas de buses por lograr algún grado de identificación de marca al tener parque automotores mucho más estables y muchas veces “propios”.
- La normatividad en cuanto a automóviles de transporte especial, apunta a que los vehículos pudiesen estar amarrados a las empresas por un tiempo mínimo (en años).

**9.6.5. Costos de cambiar de proveedor.** Al analizar el costo de cambiar de proveedores, hablando de la rivalidad en la industria es fundamental una situación muy particular que se ha tornado característica en el transporte especial. Esta es la inmensa rotación de proveedores contratistas del servicio<sup>63</sup> de transporte entre empresas. Ya que estos cambios de empresa por lo general implican:

- Paz y salvo y retiro de la empresa anterior.
- Cambio de empresa a la que se le pagan cuotas (rodamiento, fondo de reposición, planillas, etc.).

Se ha convertido en factor de rivalidad en las empresas de Cali. El principal perjudicado es nuevamente el contratista el cual:

- No tiene o renuncia a una estabilidad laboral.
- Incurre en dobles gastos (cupos, trámites de vinculación, emblemas, revisiones, tiempo invertido sin remuneración).

Para las empresas como tal no solo no tiene ningún costo significativo, sino que puede representar un ingreso la vinculación y revinculación de nuevos proveedores.

Estas situaciones tienen una relación importante con la:

---

<sup>63</sup> El estudio del sector comenta al respecto que: "...es un generador permanente de desgaste administrativo para nuestro Ministerio, por cuanto, diariamente los trámites por cambio de tarjeta de operación, por vinculación y desvinculación de vehículos... exigen de una dedicación permanente de funcionarios y equipos"



**9.6.6. Concentración y balance de competidores.** El tamaño e importancia de las empresas, como se ha aclarado, depende en gran parte de su parque automotor. Pero con la enorme rotación de proveedores, estos parques automotores son “ficticios”. Esto afecta de manera drástica el balance entre los competidores y se convierte en un factor primordial el poder atraer a nuevos contratistas de manera continua o de conservar a los existentes. Sería interesante proponer mecanismos de estabilizar los proveedores.

Es interesante que en las empresas de buses se observa un balance mucho más marcado en las tablas comparativas de capacidades transportadoras. Esto se debe a las siguientes circunstancias observadas:

- Costo superior de estos vehículos.
- La administración de estos vehículos de manera colectiva por parte de la empresa a la que están afiliados.
- Pocos socios los cuales son dueños de un alto porcentaje del parque automotor.

#### **9.6.7. Diversidad de competidores**

Se observan y dividen las de empresas transporte especial en la ciudad de Cali en las siguientes categorías:

- Empresa con parque automotor 100% propio.
- Pequeñas empresas con bajo crecimiento o inactivas.

- Empresas grandes con rotación de parque automotor, asociados, afiliados según sus necesidades.
- Netamente subcontratista (altísima rotación)

Es oportuno advertir de la existencia de un “parque automotor foráneo” en la ciudad de Cali. Es importante destacar la presencia de por lo menos 13 empresas que no son originarias del Valle del Cauca. Estas aparecen en las páginas amarillas y ofrecen su servicio en las diferentes modalidades. Se destacan dos hechos:

- Estas empresas principalmente cuentan con un parque automotor muy limitado y deben subcontratar ante cualquier necesidad.
- Se dedican principalmente al servicio empresarial especializado con contratos gestionados desde sus ciudades de origen

**9.6.8 Intereses de la empresa invertidos.** Las empresas del sector son en su gran mayoría empresas que se originaron a partir de pequeños grupos de padres de familia, asociaciones de transportadores, conductores o grupos unifamiliares que dirigieron sus esfuerzos mancomunados a crear estas empresas y fueron creciendo en diferente medida a través del tiempo.

Esta situación se demuestra observando la cantidad de vehículos con que contaban las empresas de transporte especial en Colombia a finales del 2005:

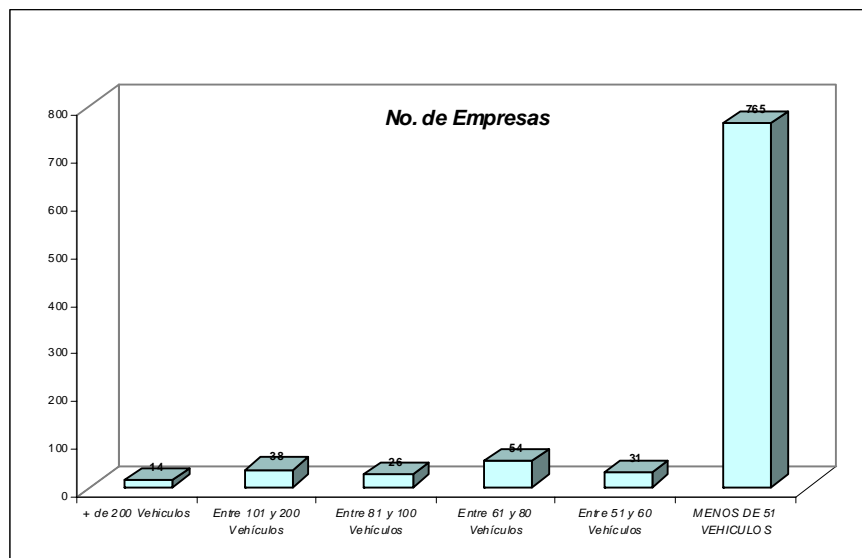
**Tabla 20. Cantidad de vehículos por empresa**

Rango	No. de Empresas	%
+ de 200 Vehículos	14	1.51
Entre 101 y 200 Vehículos	38	4.09
Entre 81 y 100 Vehículos	26	2.80
Entre 61 y 80 Vehículos	54	5.82
Entre 51 y 60 Vehículos	31	3.34
<b>MENOS DE 51 VEHICULOS</b>	<b>765</b>	<b>82.44</b>

Fuente: Estudio para determinar las condiciones de prestación del servicio de transporte terrestre automotor especial en Colombia, p. 15

Observando esto gráficamente:

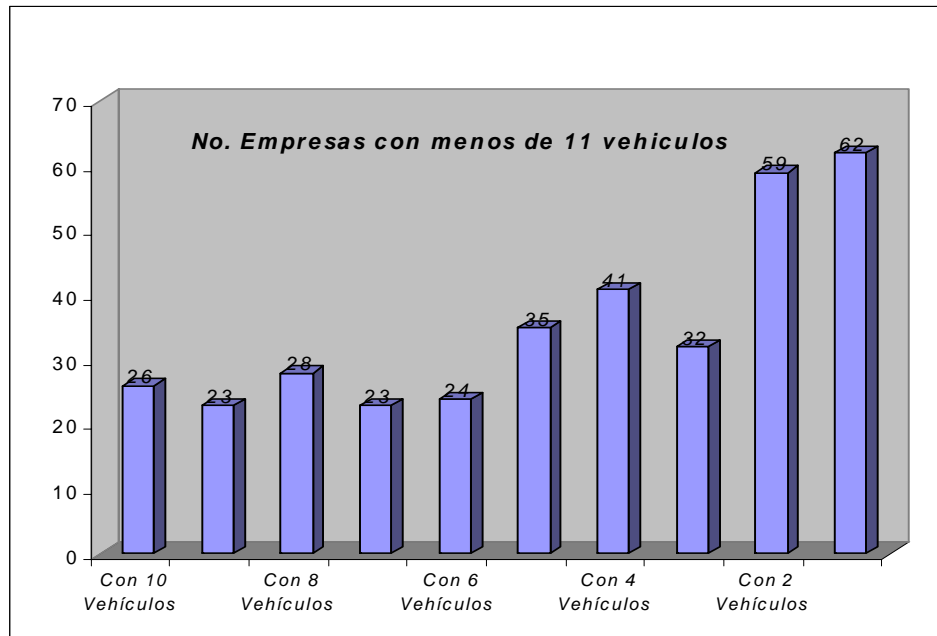
**Figura No. 16 Número de vehículos vs número de empresas**



Fuente: Estudio para determinar las condiciones de prestación del servicio de transporte terrestre automotor especial en Colombia, p.15

Es claro que la mayoría de empresas son pequeñas empresas con menos de 50 vehículos y casi la mitad de estas con menos de 11 vehículos:

**Figura 17. Empresas con 10 vehículos o menos**



Fuente: Estudio para determinar las condiciones de prestación del servicio de transporte terrestre automotor especial en Colombia, p. 16

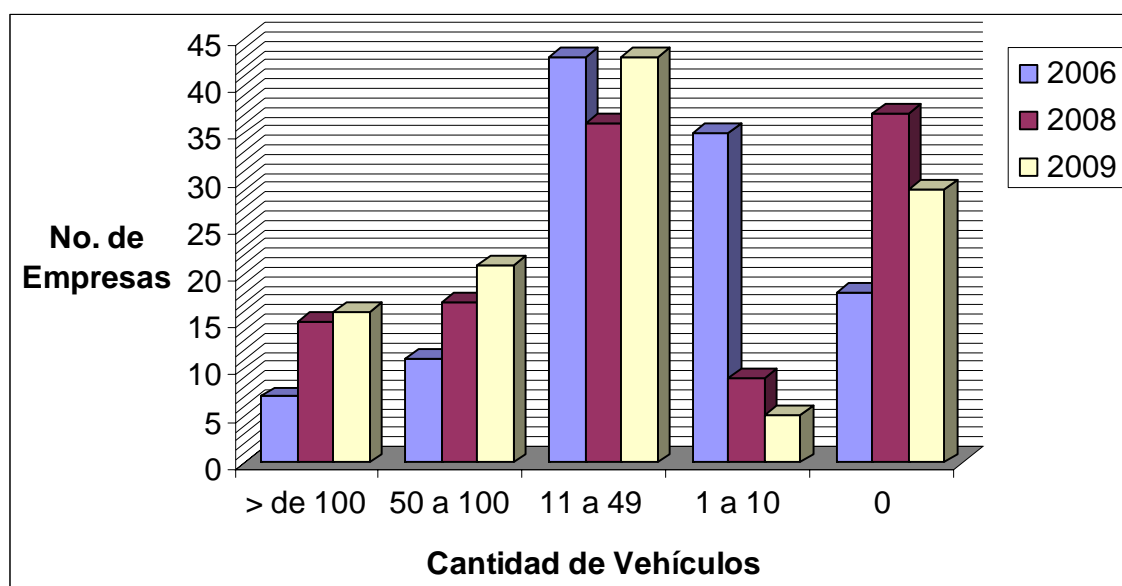
Pero aunque algunas empresas hayan tenido un mayor crecimiento, las condiciones y características de nacer como pequeñas empresas cooperativas o familiares, marca en los intereses invertidos por parte de los accionistas, asociados y afiliados de las empresas porque:

- Son la principal fuente de sustento de muchas personas que se han “especializado” en el negocio de transporte a medida que pasan los años.
- Pueden ser la principal fuente de trabajo si siguen como conductores a administradores de vehículos,
- Las empresas presentan muy pocas opciones de migrar sus activos a otros escenarios de negocios u sectores industriales.

- La estructura y funcionamiento organizacional característico, limitan mucho la participación en negocios de otras ramas, aún cuando sean afines.

Específicamente para el Valle del Cauca se respalda la misma situación

**Figura 13**



Fuente: Elaborada por el autor a partir de cuadros de capacidades totales por empresa de 2006, 2008 y 2009 obtenidos de la Dirección Territorial del Valle del Cauca.

Todo lo anterior explica las fuertes,

**9.6.9. Barreras de salida.** La principal barrera de salida de esta subsector industrial es la inversión en activos fijos del tipo de vehículos automotores para la prestación de los servicios de transporte. Para las empresas con parque automotor propio es por supuesto una barrera casi infranqueable y para las empresas subcontratistas un riesgo menor.

Con esta premisa ha sido muy importante:

- La oportuna intervención del subsector industrial por parte de los entes reguladores.
- El crecimiento de la demanda en este periodo de intervención.
- El crecimiento consecuente de la oferta y la consolidación de empresas en las diferentes modalidades.

## **9.7. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Como se ha visto, el subsector del transporte especial no por el ingreso de nuevos competidores y la competencia entre las firmas establecidas no se rige por un esfuerzo de diferenciación y solo en un grado limitado en el posicionamiento de la marca. Por esto, desde el punto de vista del usuario el principal factor a estudiar es el costo del servicio.

**9.7.1. Sensitividad al precio.** Este debería estar asociado a factores de calidad, pero es consecuencia principalmente del poder de negociación de las empresas más grandes. Esto se ve evidenciado en las enormes disparidades en los pagos mensuales por el servicio de transporte escolar en la ciudad de Cali:

**Tabla 21. Tarifas escolares (Investigación con Proveedores)**

COLEGIO	VALOR	MODELO	EMPRESA	T (min)
LAURETA BENDER	\$ 145.000	MICRO	BRASILIA	60
LOMAS	\$ 145.000	MICRO	BRASILIA	60
BOLIVAR	\$ 170.000	BUS	BUSES PROPIOS	80
MARIA AUXILIADORA	\$ 145.000	MICRO	COOPTRAESCOL	60
MARIANITAS	\$ 135.000	MICRO	TRANSPACIFICO	60
HISPANO	\$ 140.000	BUS	BUSES PROPIOS	80
CIUDADELA CASCAJAL	\$ 110.000	MICRO	T. SAN FERNANDO	60
COMFANDI	\$ 70.000	MICRO	BRASILIA	45
CALDAS	\$ 65.000	MICRO	TRANSPACIFICO	45
BRITISH SCHOOL	\$140.000	BUSETA	LÍNEA DORADA	
CLARET	\$130.000	MICRO	COOPTRAESCOL	
LICEO FRANCÉS	\$ 160.000	MICRO		
JEFFERSON	\$ 150.000	BUS	BUSES PROPIOS	80
ALEJANDRIA	\$ 150.000	BUS	BUSES PROPIOS	80
COLOMBO BRITÁNICO	\$ 160.000	BUS	BUSES PROPIOS	60

Fuente: Encuesta a Usuarios presentada como Anexo 2

De esta tabla se observa como:

- Las mismas empresas manejan tarifas completamente diferentes para servicios similares.
- La sobrefacturación inherente a la práctica descrita en el ítem anterior.
- El predominio absoluto del microbús como tipología vehicular en el transporte escolar.
- El comprador tiene poco poder para escoger tipología vehicular.
- El costo, muy por encima, en varias instituciones, de los promedios del estudio del ministerio en la ciudad de Bogotá.

- La baja sensibilidad al precio, en algunos casos que parece haber por parte de quienes contratan el servicio<sup>64</sup>

De acuerdo a los factores encontrados sobre los determinantes del poder de los compradores, se diseñó la encuesta dirigida a los usuarios del servicio de transporte escolar en la ciudad de Cali (presentada como el Anexo 2) para indagar sobre factores de interés que den.

**9.7.2. Diferenciación del producto.** La diferenciación del servicio es mínima. La única estratificación observada es consecuencia de: Factores políticos. Capacidad de negociación entre empresa y colegios, se presentan guerras de precios en los colegios de estratos bajos tienen un fuerte impacto en la calidad.

**9.7.3. Identificación de marca.** Hay identificación de marca en la medida en que los colegios actúan como intermediarios a favor de un proveedor específico. Por otro lado se observa como en los colegios populares hay una guerra de precios entre pequeños proveedores del servicio de transporte. Esto le ha hecho un daño enorme a la consolidación del nombre de las empresas como tal.

**9.7.4. Impacto de la calidad sobre el desempeño.** Hay que destacar la importancia de los siguientes elementos en la prestación del servicio por la exigencia de los clientes

---

<sup>64</sup> Esto, repitiendo que no se explican estos diferenciales de costos con factores de diferenciación explícitos, homogéneos ni que le den ningún elemento preferencial al cliente



- Puntualidad y cumplimiento.
- Facturación e incremento de costo (este incremento es la principal causa de inconformidad).

La puntualidad y correcta facturación son un imperativo. Ni siquiera son un factor en la rivalidad de la competencia ya que se toman como un hecho, de antemano. Pero el incremento en algunos colegios de año a año parece ser un factor de continua inconformidad que no es lo suficiente para hacer que los usuarios inconformes cambien de proveedor.

**9.7.5. Información del comprador.** Para finalizar, es claro que esta industria se destaca por la facilidad que puede tener el cliente final, en muchas oportunidades de cotizar y seleccionar su proveedor de manera directa. Pero es igualmente notoria la dificultad para negociar un precio favorable como individuo y/o de agrupar alguna colectividad para tener más peso en la negociación.

**9.7.6. Posibilidad de integración hacia atrás de los compradores.** Es claro que pocos colegios cuentan con un parque automotor propio y adecuado.

Viendo a los colegios como compradores, se observa en la ciudad de Cali como cada vez son menos las instituciones con vehículos propios. La mayoría de los colegios han relegado sus parques automotores para contratar el servicio de transporte de manera externa. De la tabla No. 6 se observó que los colegios con parques propios tienen sin excepción tarifas muy altas para el servicio de

transporte. Si bien es cierto que hay situaciones diferentes en todos los colegios, son importantes los siguientes aspectos:

- El transporte escolar no es la razón de ser de los colegios.
- El parque automotor propio utiliza parte de la energía de la organización.
- Los temas laborales (de pensiones) se han vuelto cargas para las instituciones.
- Los colegios no obtienen la misma rentabilidad que las empresas de transporte en razón a la eficiencia en la utilización de los vehículos, sobre costos administrativos y dualidad de intereses.

#### **9.7.7. Volumen de compradores**

**9.7.7.1. Los colegios como compradores poderosos.** En general los servicios escolares se contratan semestral o anualmente y los empresariales anualmente. La valoración que hacen las empresas o colegios al finalizar cada semestre es lo más importante de mencionar.

En general, colegio es un cliente poderoso si es capaz de comprometer cierta capacidad de demanda con un proveedor en un horario favorable para este. Si el proveedor gestor de la negociación no es una empresa, sino el transportador como tal (caso de los microbuses en colegios principalmente), la flexibilidad en tarifas puede variar ostensiblemente. Esta condición es la esencia de las disparidades tarifarias en los colegios junto con el manejo político y de negociación antes descrito.

Las tarifas pueden variar ostensiblemente entre instituciones y dentro de la misma institución

### **9.7.8. Otros factores de decisión importantes**

#### **9.7.8.1. El Transporte Empresarial en Cali y su Zona de Influencia**

El servicio del transporte es cada vez más importante para las empresas medida que crecen y requieren de un servicio confiable, seguro, y a un costo justo.

Por otro lado, las empresas con cierto volumen de usuarios, en especial aquellas con turnos, son compradores poderosos (“compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor”).<sup>65</sup>

En cuanto al poder de negociación de las empresas se puede decir que es:

- Bajo para las empresas que requieren del servicio inevitablemente (si o si).
- Bajo para quienes requieren un servicio con estándares de calidad muy buenos.
- Bajo para quienes requieren una tipología vehicular escasa.
- Bajo para quienes requieren prestación del servicio en zonas remotas.
- Bajo/Alto dependiendo de su rentabilidad como colegios/empresas: ahora es bueno.
- Variable en casos de empresas estatales que licitan el servicio.
- Alto por la oferta diversificada/abundante para empresas con requerimientos de capacidad limitados.

---

<sup>65</sup> Estrategia Competitiva p. 44

- Bajo para grandes empresas con requerimientos grandes de capacidad por las pocas empresas en capacidad de cumplir con este requisito.

Las empresas se han vuelto clientes importantes para todas las empresas de transporte que buscan expandir su mercado debido al:

- Crecimiento industrial.
- Necesidad de contratar con una empresa legalmente constituida y habilitada.
- Conveniencia del manejo de “turnos” para los proveedores.

Es notorio, sin embargo, el poco desarrollo de políticas para captación de clientes empresariales por parte de las empresas de transporte. Lo anterior en particular para las pequeñas y medianas empresas.

## **9.8. PODER DE LOS PROVEEDORES**

Además de los contratistas transportadores, los principales proveedores de esta industria son los concesionarios de vehículos. Estos concesionarios son quienes regularmente importan y comercializan los vehículos homologados y destinados al servicio especial en Colombia. Estos concesionarios tienen gran poder en la industria debido a los:

- Monopolios en la importación de ciertas marcas de vehículos.
- Monopolios en la distribución de varios repuestos.

- Manejos de la “escasez” de ciertos modelos populares para incrementar la rotación de otros o para esperar el incremento en el costo del mismo modelo el siguiente año.
- Abusos de la necesidad del transportador de adquirir un vehículo para una fecha específica.
- Las comercializadoras pueden mover los mismos vehículos entre las diferentes ramas del transporte mientras sean públicos.

Si bien es cierto que “La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar espacio para la expansión”<sup>66</sup> también es cierto que dicho crecimiento esta condicionado por las capacidades de los proveedores de crecer con la industria.

Se presenta entonces una disyuntiva fundamental entre los competidores de esta industria:

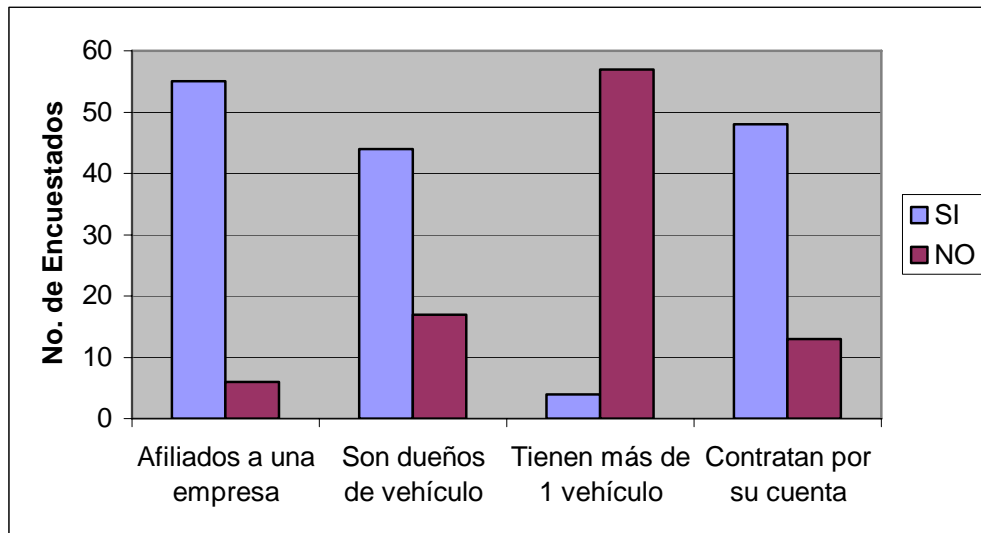
- Aquellos que trabajan de forma organizada siguiendo las políticas y acciones de una empresa.
- Aquellos que rebuscan de manera individual la forma de acomodar sus recursos individuales bajo el nombre de una organización con la que no se identifican.

Como se ha visto, el grupo de los últimos es numeroso.

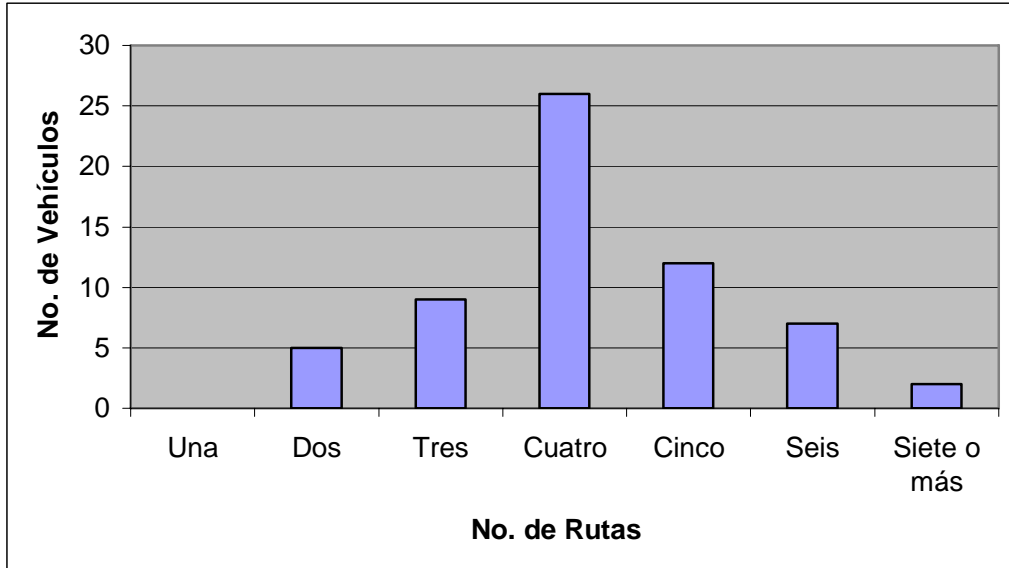
---

<sup>66</sup> Administración Estratégica p.74

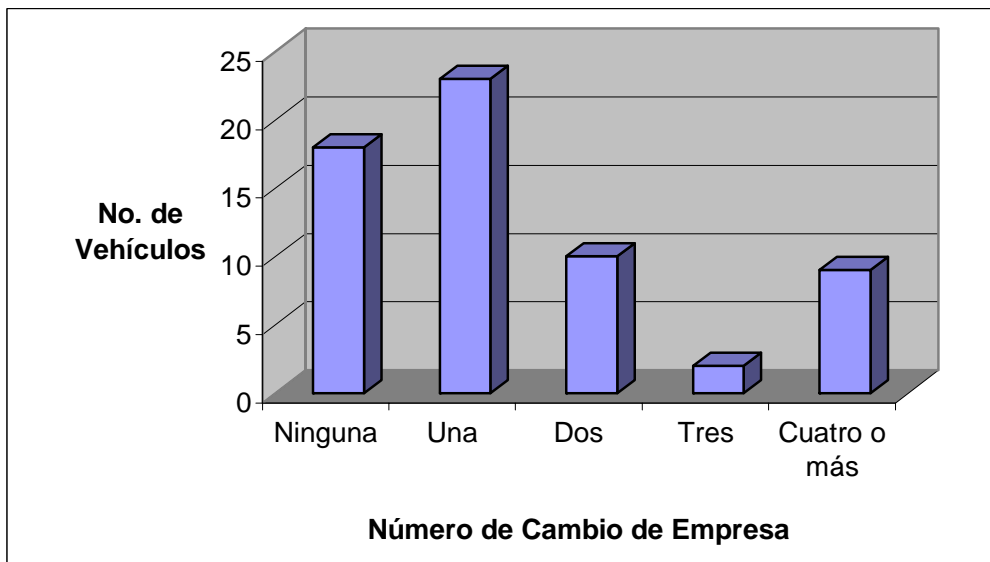
A partir de una encuesta parcial realizada a proveedores del servicio de transporte especial en la ciudad de Cali (Anexo 3), se presentan las siguientes situaciones:



- En los vehículos de menos de 20 pasajeros hay un elevado porcentaje de dueños que son conductores.
- El 92% de los encuestados manifestó tener un solo vehículo.
- El 35% manifestó que su vehículo fue financiado en más del 50%.
- El 78% de los encuestados manifestó que ha contratado o prestado servicios en el último año por fuera de cualquier vínculo con la empresa a la que está afiliado, siendo independiente en el manejo de rutas complementarias y “piratas”.



➤ La mayoría de los transportadores prestan entre tres y cinco rutas



La mayoría de los transportadores han cambiado de empresa en los últimos 3 años. Es escandaloso además que casi el 20% hayan cambiado 4 veces o más.

En los vehículos entre seis y 20 pasajeros:

- Tiene que rebuscarse la mayoría de sus rutas de periodo a periodo porque la empresa no tiene compromisos adquiridos en este respecto.
- No tiene lineamientos ni políticas claras para ofrecer el servicio.
- Depende con frecuencia del vehículo como único sustento de ingresos familiar.
- Los ingresos son extremadamente variables a raíz del cambio en el número de rutas y costo al que se prestan estas.
- Las guerras de precios en lo estratos bajos y con vehículos de modelos rezagados hacen informal y muy poco rentable el negocio para un gran número de proveedores.

A partir de estas situaciones, el proveedor de transporte especial

- Tiene una alta inestabilidad laboral.
- Tiene poco poder de negociación en su empresa y como oferente del servicio.
- Desarrolla una elevada capacidad de gestión para conseguir empleo "externo".
- Con frecuencia no se identifica con la empresa a la que está afiliado.
- Tiene alto riesgo al asumir responsabilidades financieras.
- Tiene limitantes serias en la planeación a largo plazo (reposición vehicular, eficiencia en el uso de su capacidad, crecimiento empresarial y personal).



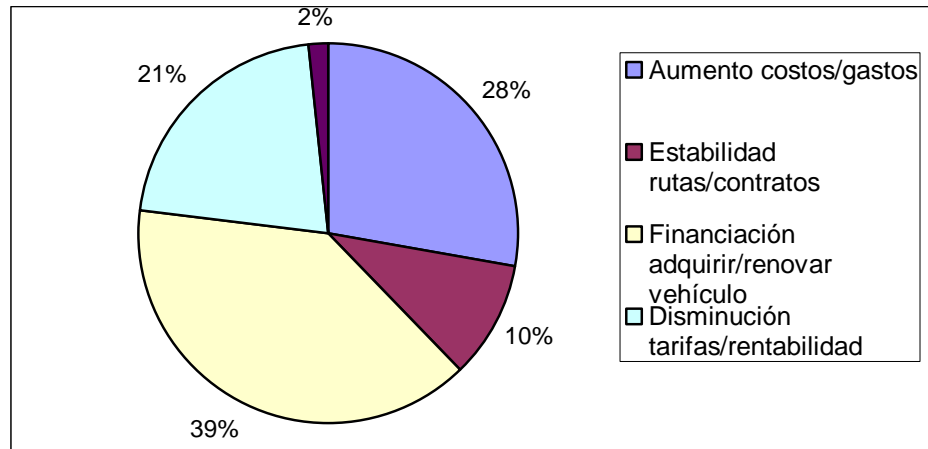
En los vehículos entre 21 y 50 pasajeros:

- Los dueños generalmente no son los conductores del vehículo.
- Se presenta una mayor estabilidad laboral.
- El dueño delega a la empresa la responsabilidad de encontrarle “trabajo” por un porcentaje de utilidad.
- Hay dificultad para renovar el parque automotor (poca salida de carros .viejos y falta de planeación y ahorro para la reposición).
- Los ingresos son más estables.

Es crucial la compatibilidad de horarios entre rutas que presta un mismo vehículo para todos los proveedores. La rentabilidad de los proveedores depende en gran medida de maximizar la eficiencia de este factor. Por esto se observan muchas veces:

- Tarifas heterogéneos en una misma ruta.
- Tarifas muy diferentes entre rutas similares.
- Piratería en horarios libres.

Por último, los transportadores expresaron que su principal preocupación es la financiación, seguida del aumento en costos y/o gastos asociados a su labor como transportadores.



La ficha técnica la encuesta que fue realizada es la siguiente:

Ámbito: La población objeto de estudio de la encuesta es el conjunto de conductores de vehículos de transporte especial de la ciudad de Cali.

Universo: Conductores de vehículos de transporte especial.

Tamaño de la muestra: El tamaño muestral fue de 150 encuestas de las cuales se han recibido 61 diligenciadas para este análisis.

Afijación: No hubo estratificación de la población.

Ponderación: No fue necesaria debido a la ausencia de estratificación de la población objetivo.

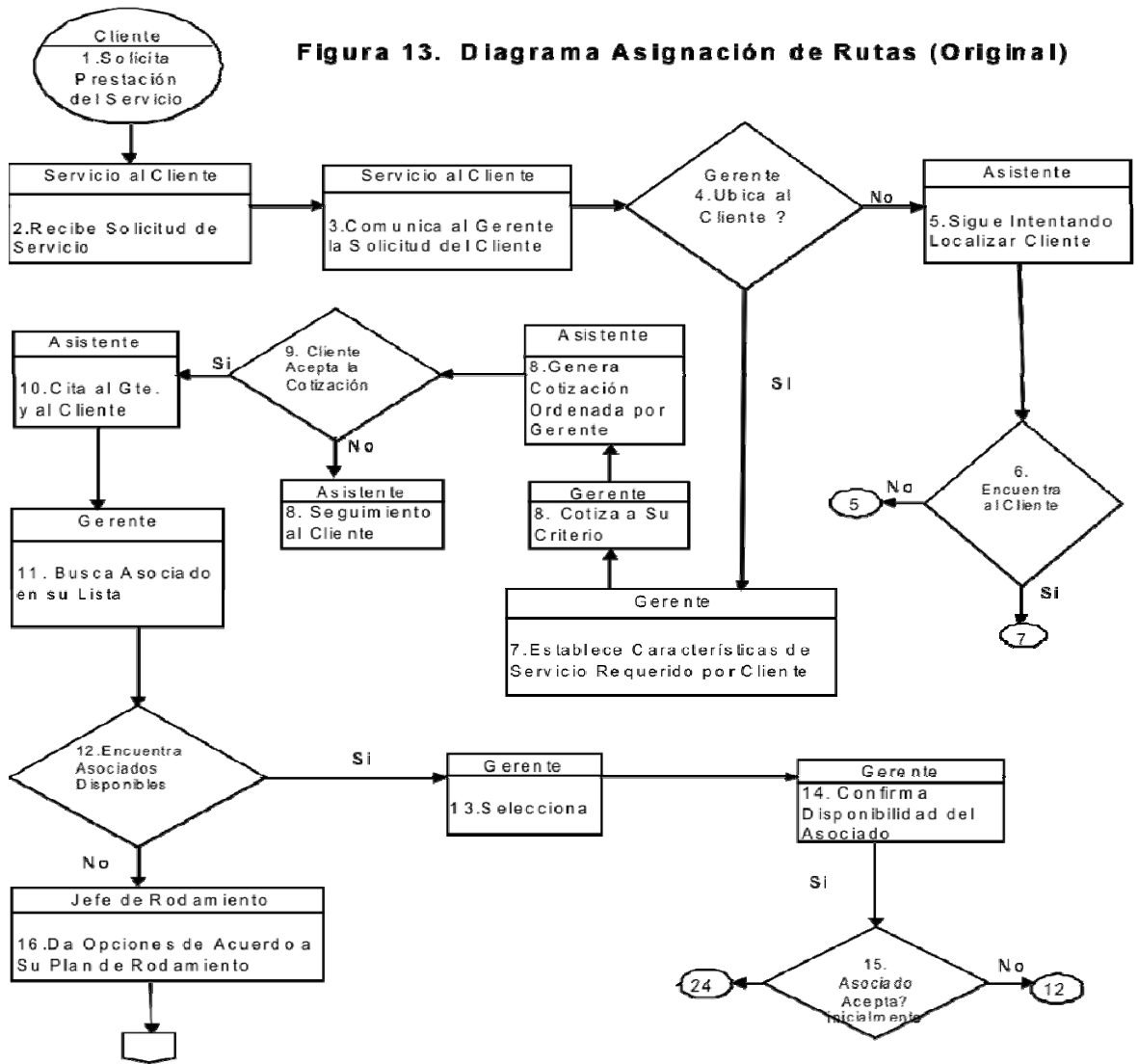
Procedimiento del muestreo: Se realizó un muestreo no probabilístico y de tipo muestreo por conveniencia, esto debido a la naturaleza cualitativa de la encuesta.

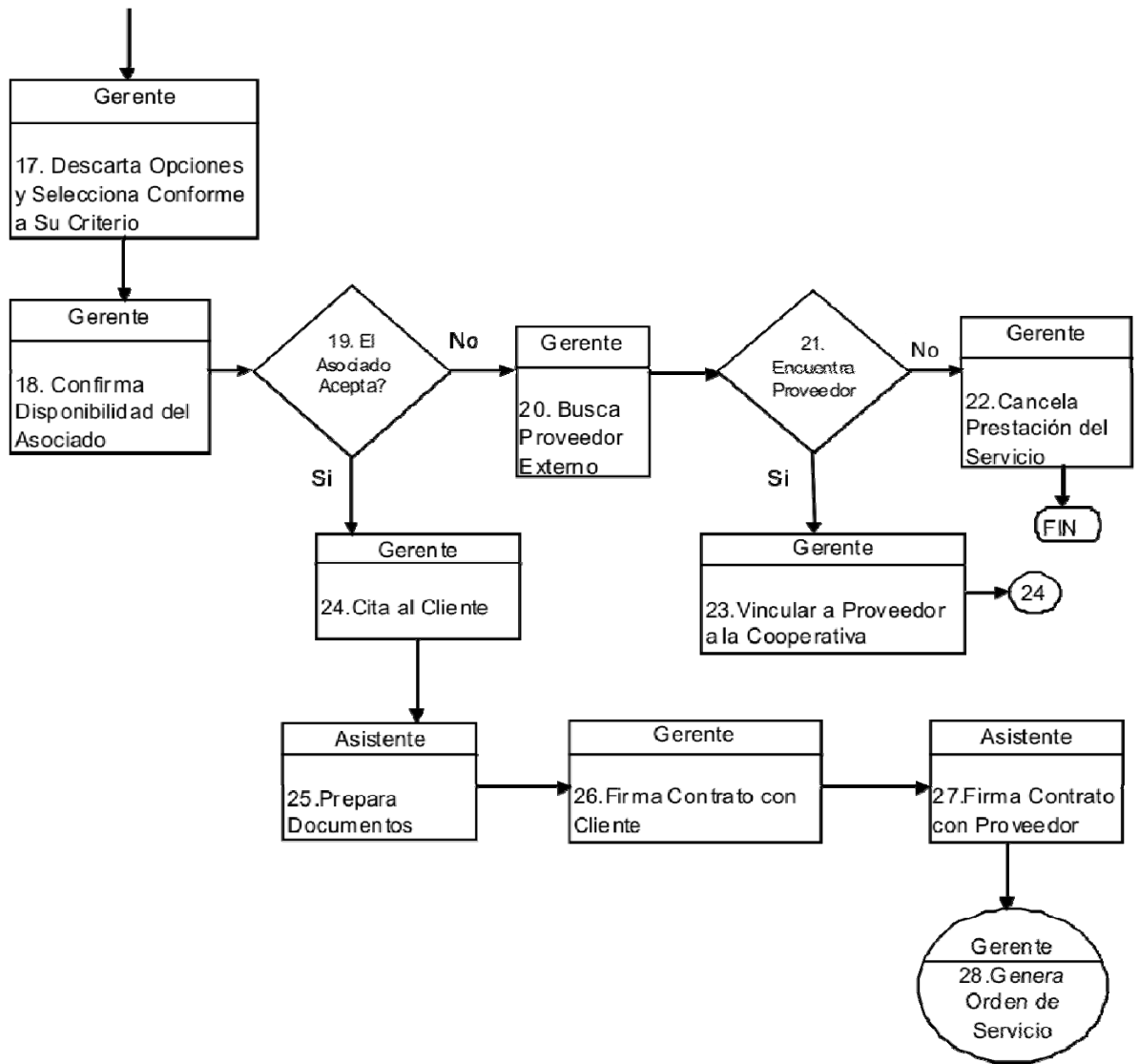
Error muestral: No mensurable en encuestas de tipo no probabilístico.

Fecha de realización: Septiembre - Octubre 2008.

**9.8.1. El poder de las empresas de transporte sobre los transportadores.** En general, la contratación del servicio de transporte especial por medio de una empresa se realiza como se ilustra en el siguiente figura.

Figura 18. Diagrama asignación de rutas (original)





Mientras este proceso de contratación sea un mecanismo de manipulación y oportunismo, los pequeños transportadores seguirán siendo mercenarios que sufrirán las consecuencias de no pertenecer a ninguna organización en realidad.

### **9.8.2. Disyuntiva entre firmas establecidas y los proveedores de la industria.**

Si bien son los clientes de la industria del transporte especial:

Las organizaciones públicas o privadas

Las instituciones educativas y/o los estudiantes

Los turistas o grupos de personas particulares que contraten el servicio

También son clientes de la industria y de las empresas que la conforman los transportadores, que son no solo los dueños de vehículos que los entregan para administrar, o la gran mayoría que conducen su propio vehículo.

Esto porque a partir de la condición jurídica que requiere que todo transportador este vinculado a una empresa de transporte especial entonces muchas empresas han convertido en sus clientes primarios a los transportadores. Es decir, que la principal actividad de estas empresas consiste en:

- Cobrar por un cupo al transportador por cada vehículo que afilie.
- Cobrar por un rodamiento mensual por cada vehículo que afilie.
- Administrar el valor cancelado para el fondo de reposición vehicular.
- Cobrar una comisión sobre los contratos prestados aún cuando la empresa no haya realizado ninguna gestión en aras de lograrlos.

Esta situación del transporte especial es interesante al ser que es un servicio continuo a las mismas personas a diferencia de las otras ramas del transporte. Esto desarrolla un nexo especial entre contratista, empresa y usuario, el cual debe ser aprovechado.

Antes, era un nexo entre proveedor (generalmente el contratista transportador directamente) y cliente. Ahora, las empresas deben asumir este rol presentando condiciones de diferenciación y calidad en la prestación del servicio que es su principal razón de existir como lo esclarece el Decreto 174.

### **9.9. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS**

Con el panorama descrito se puede deducir que servicios sustitutos, como tal, no hay. Algunos colegios tienen parque automotor propio y algunos estudiantes no contratan el servicio de transporte sino que sus padres los llevan o estos viajan usando el transporte público urbano.

Una amenaza potencial la plantean el ingreso inesperado de buses, busetas y colectivos del transporte público municipal de quienes se teme (sin justificación real) que puedan ser ingresados al transporte especial. Estos vehículos son de tipologías vehiculares un poco diferentes, de modelos bastante rezagados y pueden presentar un producto que aunque no parezca competitivo puede, dependiendo de la forma en que esta suposición se lleve a cabo, ser visto como un producto “sustituto”.

La otra amenaza que es meritorio mencionar es la posibilidad de retroceso en la normatividad de contratación del servicio de transporte. Esto es, que no se aplicase con efectividad la normatividad de contratación o que se abran caminos jurídicos que permitan a las empresas privadas y del estado a:

#### **9.10. MARCO JURÍDICO**

Como se ha mencionado, la normatividad en Colombia a nivel de leyes de la nación, decretos y resoluciones específicas presenta una serie de condiciones específicas de suma importancia por los efectos, riesgos y oportunidades de una empresa de transporte especial. Coopamer Ltda. es además una cooperativa y como tal sus acciones deben corresponder a los lineamientos jurídicos y normativos de la economía solidaria. Esta condición le impone una necesidad dual en cuanto a requisitos normativos a nivel funcional, operativo, y de procesos y calidad. Estos dependen principalmente de las normas y las implicaciones de éstas, resumidas en la siguiente tabla:

TABLA 22. ENTORNO JURÍDICO

VARIABLE CLAVE	OBJETO	PRINCIPALES ÍTEMS Y DISPOSICIONES
<b>ENTORNO JURÍDICO</b>		
<u>Decreto 174 de 2001</u>	-  "...reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial y la prestación por parte de estas de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a los cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales. "	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones/Requisitos Habilitación</li> <li>Definición del Servicio Especial</li> <li>Autoridades de Control y Vigilancia</li> <li>Manejo de Capacidad Transportadora</li> <li>Plan de Rodamiento</li> <li>Relación empresa-dueños de vehículos</li> <li>Extracto de Contrato</li> <li>Tarjeta de Operación</li> <li>Colaboración Entre Empresas</li> <li>Seguros Necesarios</li> <li>Tipologías Vehiculares</li> <li>Reglamentación Servicio Escolar</li> <li>Reglamentación Servicio Turismo</li> <li>Vinculación/Desvinculación Equipos</li> <li>Edad del Equipo y Parque Automotor</li> <li>Servicio en Vehículos Particulares</li> </ul>
<u>Resolución 004000 de 2005</u>	- - - - -	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitación Habilitación Nuevas Empresas</li> <li>Ajuste Capacidades Transportadoras</li> <li>Aumento de Capacidad Transportadora</li> <li>Ingreso de Doble Cabinas</li> <li>Vigencia/Renovación Tarjeta de Operación</li> <li>Colores Vehículos</li> </ul>
<u>Ley 80 de 1993</u>	- Contratación con el Estado	ver Anexos
<u>Decreto 4668 de 2006</u>	- "por el cual se establecen unas disposiciones relacionadas con el capital pagado o patrimonio líquido de las empresas del sector solidario o cooperativas de transporte terrestre automotor	<ul style="list-style-type: none"> <li>% a pagar en plazos por empresas creadas después del decreto</li> <li>% a pagar en plazos por empresas creadas antes del decreto</li> </ul>
<u>Resolución 2358 de 2008</u>	- Suspende Ingreso Doble cabinas	Suspende Ingreso Doble cabinas
<u>Decreto 2053 de 2003</u>	- Delega Funciones de Ministerio de Transporte a Superpuertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funciones de Supervisión</li> <li>Funciones Sancionatorias</li> </ul>
<u>Decreto 1402 de 2000</u>	- Deroga Decreto 101 Art. 41	
<u>Resolución 9888 de 2002</u>	- Suspende Ingreso Automóviles	Suspensión por competencia desleal
<u>Resolución 2394 de 2008</u>	- Ingreso condicionado de automóviles	Solo con autorización expresa



## **9.11. ENTORNO SOCIO-CULTURAL DEL TRANSPORTE EN COLOMBIA**

Además de los factores de la estructura industrial y el entorno jurídico, es muy relevante el entorno económico. Para aterrizar este entorno de manera puntual se presenta la siguiente investigación resumen sobre algunos elementos del transporte en Colombia para redondear.

### **9.11.1. Otros Factores Socioeconómicos y del Transporte en Colombia**

La población de Colombia es de 42 millones, cuya tasa de crecimiento se estima en 1,8% anual, de los cuales la población en cabeceras es de 31,5 millones y la rural de 10,5 millones. Sobre la región andina habita un 74% de la población; en la región Caribe un 20%, mientras en el Pacífico y en el flanco Oriental del país (Orinoquía y Amazonia) vive escasamente el 6% restante de la población colombiana. El relieve montañoso con sus variados pisos térmicos, caracteriza a la Región Andina. (DANE 2005). Ahora, si en Colombia existe una polarización de la población sobre la región andina, también en ella la industria se polariza, a favor de las ciudades de mayor talla, en la cual se muestra una relación más que proporcional entre empleo industrial y tamaño de la ciudad, además de una terciarización del empleo urbano.

Según Edgard Moncayo, citando los índices de concentración observados por Jaramillo y M. Cuervo (1986) y por Gouësset (1992), a partir de 1974 hay una recomposición en el interior del grupo de las cuatro ciudades más grandes de Colombia, porque la distancia entre Bogotá y los otros tres centros de la urbanos de relevancia comienza a ampliarse. Señala además Moncayo que se puede constatar que en 1990 mientras en Bogotá se concentra el 30% de la industria del país, entre el 40% y el 50% de las finanzas y el transporte están concentrados en esta capital. Señala además citando a Galvis (2000), que en el período 1974-1996, la capital participó con el 52% del empleo industrial generado por las ocho principales áreas metropolitanas.

Del trabajo “Las migraciones internas en Colombia, 1988-1993”, de Álvaro Pachón, et al. (2000), Edgard Moncayo concluye que:

“Aproximadamente el 47% de los migrantes interdepartamentales se dirige hacia cuatro departamentos: Bogotá D.C. Cundinamarca, Valle y Atlántico. En su mayoría estos migrantes se dirigen hacia los municipios que conforman áreas metropolitanas: Bogotá D.C. Cali (Valle) y Barranquilla (Atlántico).

El 43% de los inmigrantes a las áreas metropolitanas en 1993 (año censal) provino de las mismas áreas metropolitanas y de ciudades capitales.

15 de 33 departamentos presentan tasas netas de migración negativas, siendo los

principales expulsores Tolima y Boyacá, en el radio de atracción de Bogotá D.C. y Cundinamarca.

Los balances migratorios entre el campo y la ciudad siguen siendo negativos para el campo, aunque en niveles menores que los históricos. Estos resultados pueden estar influenciados por la crisis del sector agrícola provocada por la apertura comercial de principios de los años noventa.

Las zonas más afectadas por el drenaje migratorio son los municipios pequeños y pobres. La violencia es uno de los factores más determinantes de la expulsión de la población.”

Ahora, con el nuevo modelo de economía abierta, ha llegado la descentralización, y se ha generado el agotamiento del modelo de industrialización endógena y cambios tecnológicos que han afectado con mayor intensidad la economía de las grandes ciudades del país. Según Moncayo, el investigador Jorge Lotero en “Apertura y desarrollo industrial en las áreas metropolitanas de Colombia” (1998), al examinar las características regionales de los procesos de reestructuración y reconversión sectoriales, concluye así:

“La acumulación de capital en las cuatro grandes ciudades del país fue inferior a la que tuvo lugar en otro tipo de ciudades, como las áreas metropolitanas intermedias, las ciudades especializadas y particularmente los municipios cercanos a las grandes áreas metropolitanas.

La destrucción masiva de empleos producida por la crisis afectó principalmente las ciudades industriales maduras (con excepción de Bogotá) Medellín, Barranquilla, Manizales, Pereira y Armenia, así como las muy especializadas: Barrancabermeja (petroquímica), Buga (alimentos), Duitama (automotriz).

La precarización del empleo en términos de modalidades y tamaño de los establecimientos, que acompañó la pérdida masiva de puestos de trabajo, afectó más intensamente las ciudades grandes.

La brecha de productividad que separaba la industria más especializada de las ciudades intermedias, de la diversificada de las ciudades grandes, se cerró en la década de los ochenta.

La destrucción de empleos facilitó el proceso de modernización del aparato productivo y de aumento en las densidades del capital en casi todas las ciudades, con la notable excepción de Bogotá.

Salvo en Barranquilla y Cali, la reconversión no tuvo impactos substanciales en la productividad industrial de las ciudades. “

Con lo anterior, es evidente la necesidad de avanzar en la descentralización de los recursos para aprovechar las posibilidades que ofrecen las diferentes regiones de Colombia, donde se requiere de un plan nacional de desarrollo que exprese más

el interés y las oportunidades de la Nación, que el apetito de las regiones más favorecidas y poderosas.

Y por último al visualizar para 1994 las interacciones productivas, distributivas y macroeconómicas entre las regiones colombianas Edgard Moncayo concluye señalando estas características:

Predominio de Bogotá en ingreso per cápita y neto disponible, de ahorro bruto, oferta, importaciones, recaudos e impuestos, sobre el resto del país.

En la estructura productiva de Colombia, tienen mayor el peso los sectores secundario y terciario en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca.

Intercambio de manufacturas por insumos primarios y alimentos entre las regiones modernas y las regiones primarias.

Balanzas deficitarias para Bogotá y las regiones Caribe, Central y Pacífico, en Colombia.

Las propuestas del gobierno nacional relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades territoriales para el desarrollo, según la Ley 1151 del 24 de julio de 2007, son:

“Formular e implementar estrategias de desarrollo y competitividad territorial que

atiendan la diversidad regional y articulen los procesos de planificación y ordenamiento territorial.

Impulsar la asociatividad territorial.

Apoyar los procesos de ciudad región a partir de los cuales se estructuren redes de ciudades articuladas con sus entornos rurales y regionales.

Apoyar procesos de planificación y la formulación de visiones de desarrollo departamentales en el marco de la Visión Colombia II Centenario, 2019.

Promover la integración del territorio marítimo al desarrollo nacional y territorial, consolidando el marco institucional y normativo para la gestión conjunta, por parte de los sectores público y privado, de dicho territorio.”

Es probable que la descentralización de la infraestructura haga viable el aprovechamiento de la riqueza de la variada geografía regional donde el papel de la agricultura y los servicios puede resultar definitivo para lograr las transformaciones espaciales que requiere Colombia.

Dando por estudiados diversos factores externos que afectan a Coopamer, con énfasis en la subindustria del transporte especial en Colombia y específicamente en Cali y su área de influencia, se continúa con el análisis al interior de la organización.

## **10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para valorar los factores que se describen en este análisis interno de Coopamer Ltda., se elaboró la siguiente Matriz de Evaluación del Factor Interno donde se resumen las principales situaciones descritas en el resto del capítulo.

Esta tabla establece si cada factor es una fortaleza (mayor o menor) o una debilidad (mayor o menor) de acuerdo a la investigación de la situación interna:

**Tabla 23. Resumen, Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno**

VARIABLE	JUSTIFICACIÓN / CAUSA	D/F	DM	dm	fm	FM
La estrategia organizacional es ambigua y genera conflicto	El "target group" de clientes no está claramente identificado y segmentado	d		X		
	La estrategia a nivel de negocios trata de basarse en la diferenciación pero los afiliados que trabajan escolar enfrentan competencia por precios	D	X			
	Demasiados cambios a nivel funcional afectan la estrategia funcional	D	X			
	La asignación de recursos conforme a la estrategia organizacional no es clara	d		X		
Servicios centrados en el transporte especial	Fracaso en servicios complementarios anterior	d		X		
	No utilización de la sección de ahorro y crédito habilitada por ley	d		X		
	Pocos asociados/afiliados hace difícil pensar en servicios complementarios	D	X			
Prestación del servicio de transporte escolar no presenta ninguna ventaja competitiva	Limitado a la ciudad de Bogotá	d		X		
	Contratos gestionados principalmente por afiliados de manera individual	D	X			
	Alta variabilidad en tarifas de cotizaciones	d		X		
	Recaudo realizado principalmente por los colegios	d		X		
	Presentación corporativa muy buena pero sin asociaciones reales a costos o proveedores específicos en los contratos de envergadura	D	X			
	Pocos contratos como único proveedor institucional	D	X			
	Servicio históricamente en estratos 2, 3 y 4					
	Tarifas promedio para la ciudad de Bogotá	f			X	
	Dificultad como empresa para tener acceso a las instituciones	D	X			
	Base de datos limitada y poca información estadística	F				X
	Parque automotor moderno (del 2002 en adelante)	F				X
Transporte Empresarial es un interesante nicho de expansión cuyos logros son	Consolidación en el I.C.B.F.	F				X
	Alta dependencia de contratos actuales (en especial los del I.C.B.F)	d		X		
	Baja productividad de administradores locales	D	X			



interesantes pero presentan fragilidad	Poco conocimiento previo de proveedores	d		X		
	Poco respaldo en contratos de gran envergadura (para licitar, pagar nómina)	D	X			
	El servicio se presta principalmente en camionetas y doblecabinas	F				X
	Mayor estabilidad para el transportador	f			X	
	Menor disponibilidad del transportador	d		X		
	Pérdida de ingresos y baja identificación de marca por subcontratación excesiva	D	X			
	Escases de tipologías características de esta modalidad	d		X		
	Consecución de vehículos "contra-reloj" al asignarse contratos	D	X			
Transporte turístico	Solo de manera complementaria (sin estrategias/políticas organizacionales)	d		X		
	Manejo casi independientemente por parte de los transportadores	f			X	
	Se puede terminar prestando con alto grado de improvisación	d		X		
	No hay clientes fijos organizacionales ni mecanismos para captarlos	D	X			
Desarrollo de una estructura organizacional y funcional	Estructura organizacional completamente plana	f			X	
	Asamblea general poco poderosa	d		X		
	Consejo de Administración con diferentes intereses	D	X			
	Consejo presta ayudas discontinuas vitales en la gestión política/comercial	d			X	
	Exceso de funciones del gerente general en temas operativos	D	X			
	Dificultad de delegar el trabajo del gerente por poca capacitación personal	D	X			
	Conflictos por exceso de rotación de funciones entre miembros de la organización	d		X		
	Contabilidad poco comprometida a desarrollos más allá del cumplimiento mínimo	d		X		
	Dificultad/demora para registrar la información en el sistema contable	d		X		
	Trabajo en equipo entre miembros de la organización	F				X
	Exceso de tareas para la secretaria y recepcionista	D	X			
	Labor excluyente de calidad y sistemas y sobredependiente del encargado	D	X			
	Funciones de mercadeo poco definidas con responsable y mecanismos	d		X		
INSTALACIONES FÍSICAS	Excelente presentación empresarial	F				X
	Ubicación céntrica	F				X

	Representación comercial en otras ciudades	F				X
	Riesgo de aumento de costos	d		X		
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO	Equipos de computo y oficina prácticos y modernos	F				X
	Escasa sistematización	D	X			
	Escasos mecanismos de comunicación formales entre áreas	D	X			
MANEJO FINANCIERO	Bajos costos fijos	F				X
	Rotación de activos muy baja	D	X			
	Bajos aportes	D	X			
	Incremento continuo en relación de ingresos/egresos	F				X
	Baja rotación de cartera	D	X			
	Ausencia de plan de inversiones	D	X			
	Investigación y aprovechamiento de beneficios tributarios y legales	f			X	
	Altos costos administrativos (específicamente en comisiones)	d		X		
PROCESOS	Incumplimiento en ciclo de planeación estratégica	D	X			
	Desarrollo de Macroproceso de Direccionamiento Estratégico	f			X	
	Complejo manejo de la actividad operativas de consecución de vehículos	f			X	
	Dificultad en la asignación de rutas	d		X		
	Poca información de proveedores (disponibilidad, contratos, vehículos)	D	X			
	Poco énfasis en enfoque basado en procesos	d		X		
	Poco control sobre proveedores externos	D	X			
	Poco poder de negociación en otras plazas	d		X		
	Poca disponibilidad de afiliados de desplazarse	d		X		
	Sistema de espionaje de la competencia	F				X
	Capacitación de miembros de la organización	d		X		
	Rotación entre periodos no permite generar beneficios	D	X			
	Pocos indicadores de medición y control	D	X			
	Pocos recursos dirigidos al mejoramiento continuo	d		X		

	Control administrativo del desempeño	f			X	
Procesos de Apoyo	Gasto de tiempo/esfuerzo en tramitología y reprocesos (vinculación vehicular)	D	X			
	Gestión de mercadeo muy débil (presentación de proyectos y estándar de costos)	d		X		
	Gestión de la información no lleva registro de información clave	D	X			
	Ausencia de responsable y procedimientos en departamento de calidad	d		X		
	La conciencia del estándar de cumplimiento y responsabilidad de proveedores	F				X
POLÍTICAS ESPECIALES	Política que restringe el ingreso de nuevos asociados	d		X		
	Política de afiliados contratistas débil	D	X			
	Política de expansión continua exitosa pero poco planificada a largo plazo	f			X	
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Excelente labor de gestión comercial en la presentación de la empresa	F				X
	Excelente capacidad de gestión para sortear necesidades de parque automotor y requerimientos sobre tiempo	F				X
	Baja capacidad de negociación (factores financieros y de capacidad propia)	D	X			
Dependencia absoluta en la gestión de ejecución de la gerencia	d		X			

La cooperativa Coopamer a febrero de 2007 contaba con tan solo un afiliado, no tenía sede, y no había una organización visible que trabajara por el crecimiento de la cooperativa. Esta situación era posterior a varios acontecimientos:

- Bajo crecimiento en los periodos anteriores.
- Baja rentabilidad de los transportadores asociados del 2005-2007.
- Poca presencia e identificación como empresa donde se prestaba el servicio.
- Conflictos personales entre socios y desinterés por futuro de la cooperativa.
- Fuga masiva de asociados y afiliados a otras empresas de transporte escolar.

#### **10.1. ESTRATEGIA ACTUAL**

En general, la estrategia de Coopamer Ltda. que históricamente ha tenido un énfasis en el transporte escolar a pequeña escala, a partir de sus orígenes como empresa en la ciudad de Bogotá, se ha desplazado lentamente a una estrategia enfocada a los clientes empresariales en el último año (2007-2008). Se debe decir que las estrategias a nivel funcional apenas están desarrollándose, y que la estrategia a nivel de negocios es completamente ambigua. Esto porque a nivel funcional hay demasiados cambios entre periodos. Por otra parte no hay un estudio ni segmentación del mercado y no hay una estrategia genérica clara, ni de competencia por costo ni por diferenciación del servicio.

Antes de aclarar este tipo de estrategias es desmedido pensar en estrategias globales o corporativas. Pero se han venido logrando avances importantes en

cuanto al desarrollo de una estructura organizacional e implementaciones claves que ayudan al propósito empresarial establecido. Para entender el funcionamiento al interior de la empresa y las repercusiones de los cambios que se vienen dando se describirán los siguientes elementos:

- Los servicios y/o productos que ofrece la empresa
- La evolución de la estructura organizacional y funcional
- La descripción de los procesos principales que se observan
- La situación y el manejo financiero
- La administración de los recursos (instalaciones físicas, parque automotor)
- El manejo de capacidades (capacidad de negociación, capacidad de gestión)
- Las políticas de la cooperativa (asociados/afiliados, expansión)

Las interacciones de estos elementos brindan a Coopamer recursos y capacidades distintivas que se han desarrollado en diferente grado. En esta sección se describirán estas relaciones, estableciendo de manera concisa las fortalezas y debilidades específicas con las que cuenta Coopamer Ltda.. Con este trabajo se podrán relacionar los resultados con el contexto industrial y las oportunidades y amenazas presentadas en el análisis del ambiente externo. Las estrategias a proponer deben surgir a partir de este análisis conjunto de los factores externos e internos.

## 10.2. SERVICIOS

COOPAMER LTDA. puede prestar a sus afiliados una variedad de servicios pertinentes bajo su caracterización como Cooperativa Multiactiva con Sección de Ahorro y Crédito. Si se recuerda esta caracterización del marco contextual, esta le permite a la cooperativa prestar bienes y servicios a sus asociados, así como a terceros incluyendo los servicios de ahorro y crédito conforme a las limitaciones que vienen al caso.

De esta forma Coopamer puede prestar servicios de:

- Transporte especial
- Ahorro y crédito
- Bienestar para asociados
- Productos/servicios complementarios

Sin embargo, el único servicio que Coopamer presta en la actualidad es el de transporte especial. Tras los intentos por ofrecer productos escolares (principalmente uniformes), la cooperativa encontró la creación y comercialización de estos productos:

- Poco rentable.
- Altamente competitiva.
- Muy dispendiosa con sus limitados recursos.

Evidenciando que esta labor estaba lejos de su razón de ser se han dirigido entonces todos los esfuerzos en los últimos dos años al:

**10.2.1. Transporte especial.** Claramente, el servicio principal que presta Coopamer es el de transporte especial. Este servicio fue el propósito de constitución de la cooperativa y siempre ha sido su razón de ser. En la siguiente tabla se especifica la capacidad transportadora con la cuenta Coopamer Ltda.. en la actualidad conforme a la última resolución expedida por el Ministerio de Transporte en agosto 13 de 2008:

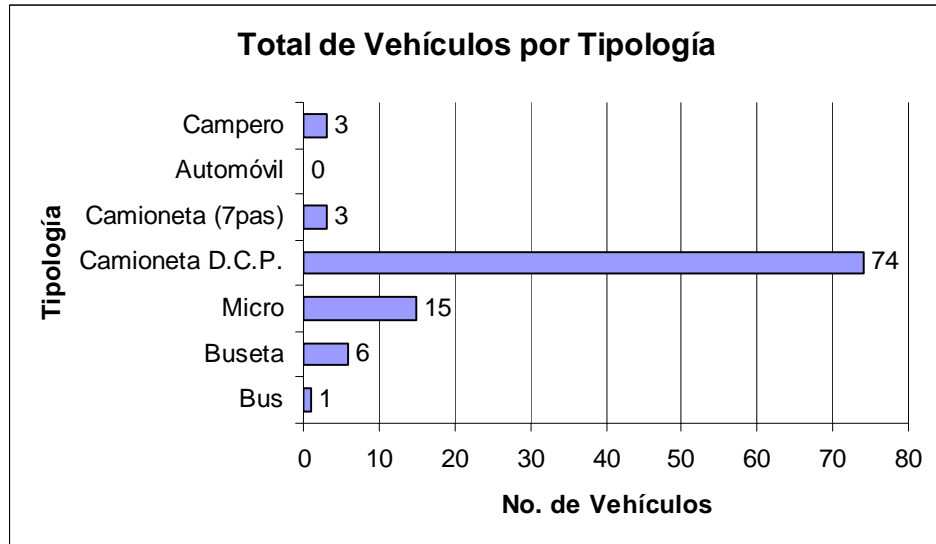
**Tabla 24. Capacidad transportadora Coopamer Ltda.**

Capacidad Transportadora Otorgada por Tipología						
Bus	Buseta	Micro	Cta D.C.P.	Cta (7)	Auto	Camp.
1	6	15	74	3	-	3

Fuente: Resolución Ministerio de Transporte agosto 2008

Esta es la capacidad “potencial” con la que cuenta la empresa. Ya que el transporte especial se divide a su vez en tres ramas para las cuales se usan diferentes vehículos con diferentes características y preferencias y con diferentes tarifas, se presentará la información organizada de acuerdo al manejo en cada rama del transporte especial.

**Figura 19. Total de vehículos por tipología**



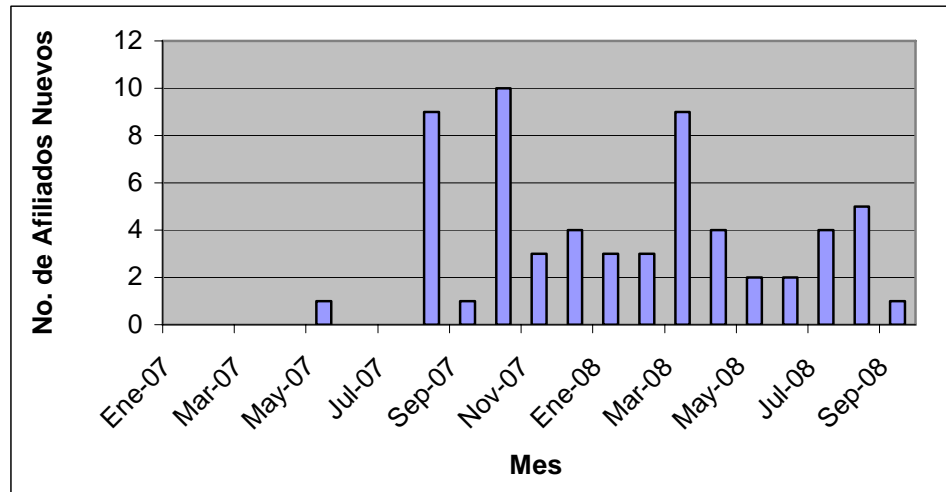
Fuente: A partir de la Tabla No. 24

Esta capacidad se otorga de manera condicionada a la presentación de contratos al ministerio de transporte. Además, es claro que está ligada a la vinculación de afiliados para la prestación del servicio y cumplimiento de dichos contratos.

Observando el comportamiento de los ingresos de nuevos asociados es claro que estos ingresaron en 2 grande grupos en el 2007, a causa del otorgamiento de dos contratos con el I.C.B.F.:



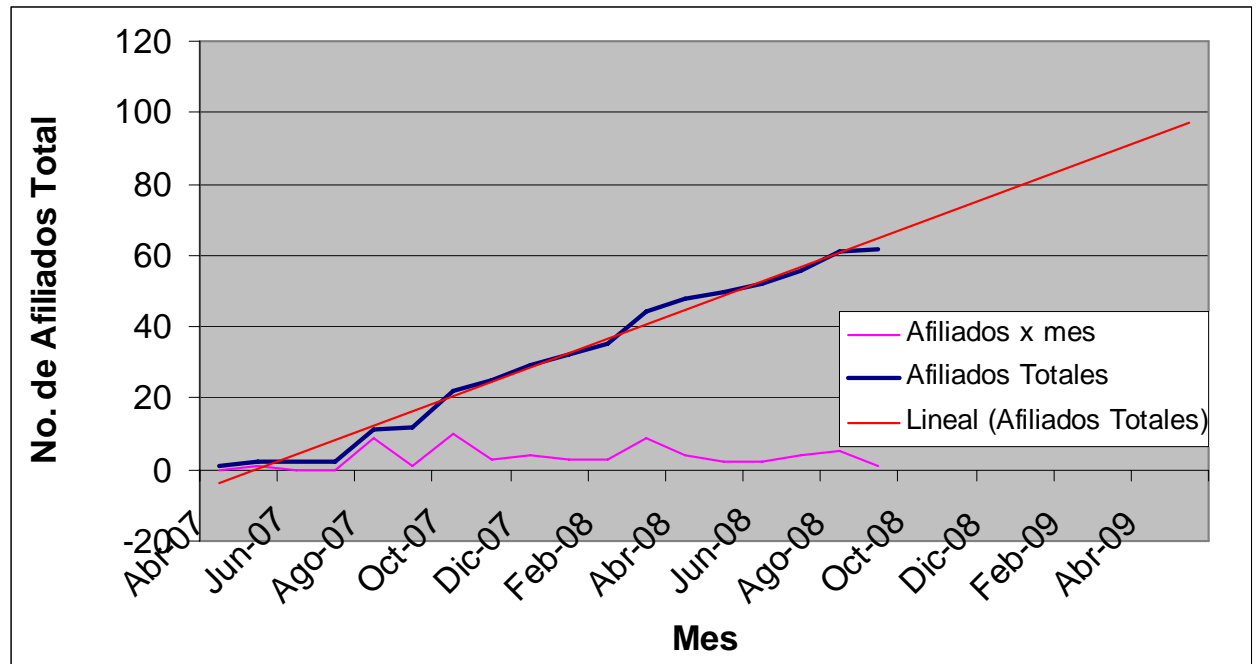
**Figura 20. Vinculación de Afiliados 2007-2008**



Fuente: Elaborado por el autor a partir del estudio de fechas de entrega de tarjeta de operación de las carpetas de los afiliados de Coopamer Ltda.

En el 2008 la situación ha sido más gradual debido principalmente a la vinculación de nuevos vehículos al aumentar los requerimientos en contratos ya otorgados. Pero tras la escasez de contratos grandes desde abril, se viene trabajando por fijar metas en la vinculación de asociados y en la consecución de trabajo para esto en nuevos contratos y/o entidades.

Si se conserva la tendencia de crecimiento, combinando las metas de vinculación y los nuevos contratos que se presenten, se debe lograr rebasar la barrera de los 100 asociados entre mayo y junio del presente año 2009.



Fuente: A partir de la Figura 20 aplicando proyección de regresión lineal.

De acuerdo a la definición del transporte especial, los afiliados prestan servicios de transporte con los propósitos y condiciones que se describen a continuación.

**10.2.1.1. Transporte Escolar.** Es el transporte que se presta a las instituciones educativas principalmente para el transporte de sus estudiantes. Pero puede ser igualmente para personal y/o docentes. En la prestación de este servicio por parte de la cooperativa Coopamer se destacan varias situaciones:

- Los afiliados prestan el servicio en 11 colegios, todos de la ciudad de Bogotá.
- El servicio no se presta de manera distintiva, como único proveedor en ningún colegio (al dejar de prestarlo como única empresa de transporte especial en el Colegio Americano).

- La mayoría de los contratos han sido gestionados por los dueños de los vehículos.
- Algunos contratos han sido logrados a partir de llamadas de clientes que solicitan el servicio.
- La tipología y modelo de los vehículos que se solicitan a la empresa por parte de colegios, donde ya presta el servicio algún afiliado de Coopamer, se asigna de acuerdo al pago y a la cantidad de pasajeros que cobra este afiliado.
- Las cotizaciones para colegios donde no se presta el servicio se realizan teniendo en cuenta el horario y cantidad de pasajeros, pero con gran arbitrariedad en el manejo de tarifas.
- Hay una presentación institucional de la cooperativa que describe muy bien el servicio que se puede prestar pero sin asociaciones reales a costos o proveedores específicos.
- El recaudo se realiza directamente por los colegios, a los padres de familia, en la mayoría de las ocasiones.
- Históricamente la mayoría de los colegios a los que se les ha prestado el servicio son de los estratos 2, 3 y 4.
- El transportador cobra por el servicio entre 85 y 110 mil pesos,<sup>67</sup> conforme al promedio que se paga en la ciudad de Bogotá.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Cobro mensual por pasajero

<sup>68</sup> Estudio Para Determinar Las Condiciones De Prestación Del Servicio De Transporte Terrestre Automotor Especial En Colombia. *Grupo Investigación Y Desarrollo En Tránsito Y Seguridad Vial*: Ministerio de Transporte. 2005

- Se observa que la gran mayoría del parque automotor que presta este servicio es del tipo microbús (88%) y que la mayoría de vehículos son de modelos 2002 en adelante.
- Los datos estadísticos de prestación de la servicio son escasos y la empresa se ha distanciado gradualmente de perseguir este tipo de contratos y de su seguimiento.
- La principal dificultad para conseguir nuevos contratos escolares es el manejo político de los colegios y el difícil ingreso a las instituciones por las barreras generadas por los proveedores establecidos.

**Tabla 25. Vehículos asociados Coopamer Ltda.**

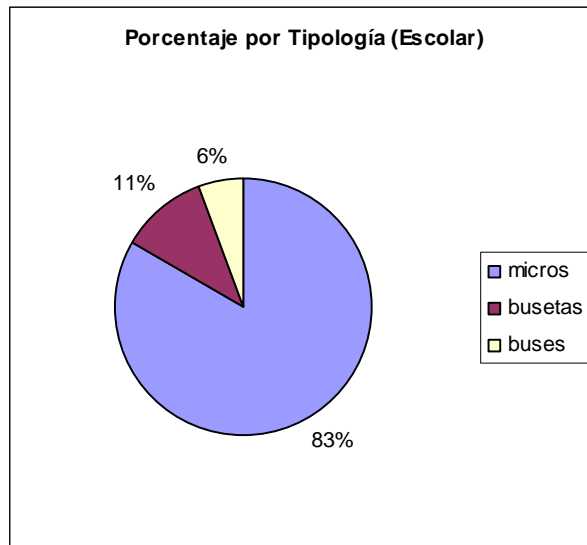
No.	NOMBRE	CLASE	MARCA	MODELO
1	Luis Alberto Pardo-Alpha Medica	Microbus	Kia	1993
2	Luis Felipe Moreno	Microbus	Hyundai	2007
3	Raúl Carreño En Carpeta-Carreño Rey Rafael William: En Recibos	Microbus	Mitsubishi	1993
4	Federico Parrado	Microbus	Hyundai	2008
5	Luis Froilan Corredor Pérez	Microbus	Hyundai	2008
6	Martha Isabel Diaz Granados-Fredy Cova	Microbus	Hafei	2008
7	Martha Consuelo Mesa	Microbus	Hyundai	2008
8	Alberto Prieto	Microbus	Hyundai	2008
9	Transportes Y Alquiler Rodrigo Muñoz	Microbus	Mercedes	2008
10	Sandra Buitrago	Microbus	Hyundai	2008
11	Leonardo Isidro Linares Díaz	Microbus	Hyundai	2008
12	Alberto Gutiérrez Vargas	Microbus	Kia	1994
13	Nancy Carmona	Microbus	Hyundai	2008
14	Andrés Zapata Zapata	Microbus	Hyundai	2008
15	Janeth Alfonso Pérez	Microbus	Chevrolet	2008
16	Fatacar	Bus		2007
17	Luis Fernando Jiménez Torres	Buseta	Hyundai	2008
18	Héctor Lamprea	Buseta	Nissan- nonplusultra	2004

Fuente: Listado de Proveedores Coopamer elaborada por Juan V. Duggirala a partir de carpetas de vehículos. Actualizado a octubre de 2008.

De esta tabla se pueden extraer:

La participación por tipología vehicular entre las tipologías características de este servicio:

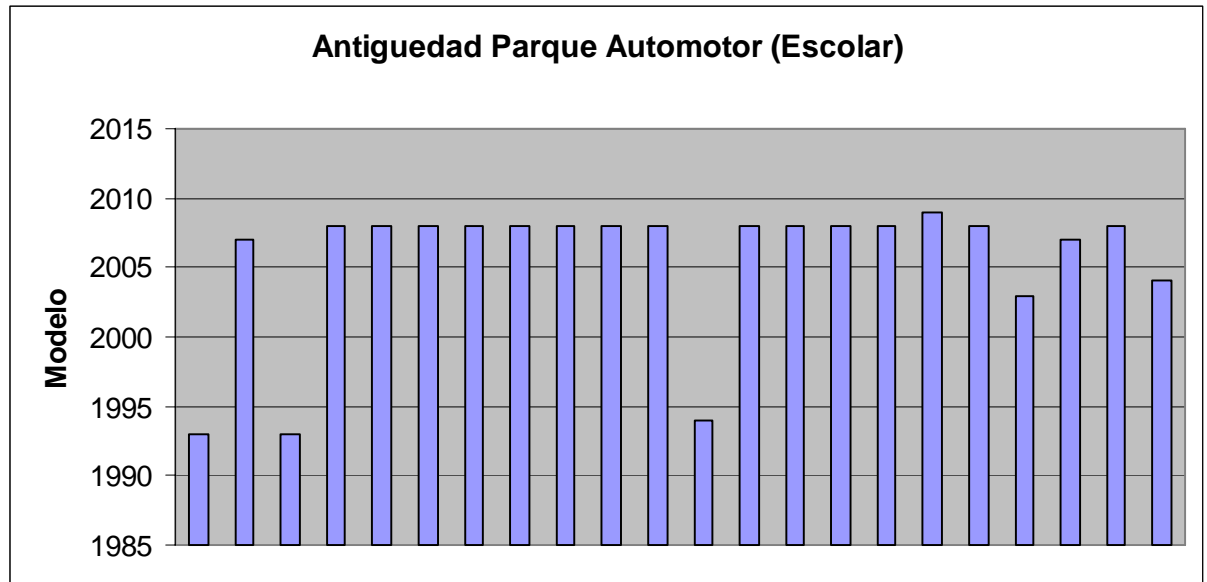
**Figura 20. Porcentaje por tipología escolar**



Fuente: A partir de la Tabla 24

Igualmente, se puede establecer que la mayoría de los vehículos son del 2005 o más recientes:

**Figura 21. Antigüedad parque automotor escolar**



Fuente: A partir de la No. Tabla 25

**10.2.1.2 Transporte Empresarial.** Este se refiere tanto a transporte de empleados como de transporte de maquinaria y equipo<sup>69</sup>. Los contratos de prestación de este tipo de servicio varían en duración y se realizan por lo general con la organización o empresa que requiere el servicio como tal.

Los principales contratos empresariales de la cooperativa en este momento son aquellos con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (I.C.B.F.). Se resume información acerca de la ocupación de la capacidad transportadora en los contratos empresariales en el siguiente cuadro:

<sup>69</sup> Diferenciar de transporte mixto, que es otra rama del transporte terrestre automotor

**Tabla 26. Vehículos usados en contratos empresariales**

Ubicación	Empresa	No. de Vehículos	Tipología				
			Micro	Cta D.C.P.	Cta (7)	Auto	Camp.
Magdalena	I.C.B.F.	12			9	3	
Valledupar	I.C.B.F.	7		5			2
Valle del Cauca	I.C.B.F.	34		20	14		
Cooptenjo	Cooptenjo	3		1	2		

Fuente: A partir de las copias de los contratos de Coopamer en su base de datos a julio de 2008

Inicialmente se observa en esta tabla como:

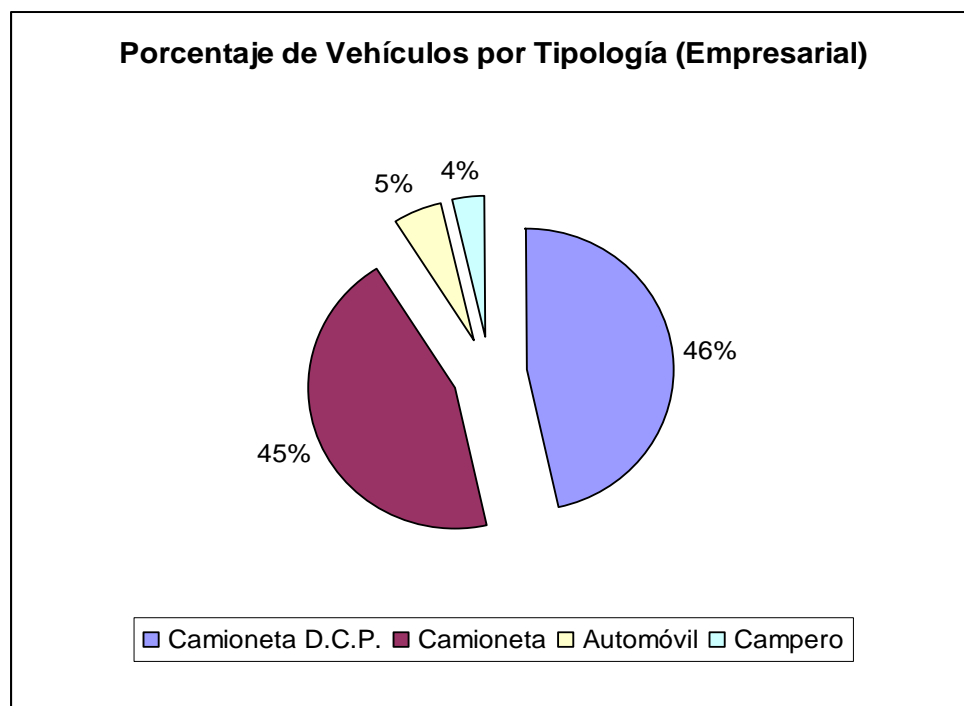
- Coopamer tiene contratos de transporte especial con solo 2 empresas; principalmente con diferentes zonales del I.C.B.F.
- Los contratos empresariales de Coopamer Ltda. se ejecutan en ciudades muy distantes.

En estos contratos empresariales de Coopamer se presentan las siguientes situaciones:

- Los contratos empresariales ocupan un total de 56 vehículos.
- Se ocupan vehículos afiliados a empresas con las que se ha realizado unión temporal para la prestación del servicio sin discriminación con respecto a los vehículos afiliados (la mayoría no están afiliados a Coopamer).
- El servicio se presta por transportadores con vehículos en las ciudades donde se prestará el servicio, sin que hayan tenido relación previa con Coopamer.
- Se maneja la figura de “administrador del contrato”, en representación de Coopamer, en especial si el contrato es por fuera de Bogotá.
- Se trabaja principalmente la tarifa fija mensual o por hora y rara vez por ruta.

- La principal dificultad descrita después de logrado un contrato es la consecución ágil y adecuada (costo y tipología) de los proveedores y vehículos para cumplirlo.
- Las características del servicio le dan un mayor pago por hora pero menor disponibilidad horaria al transportador para tener contratos complementarios.
- Los servicios prestados son principalmente en microbuses y camionetas doble cabina, con predominancia de la última tipología (46%).

**Figura 22. Porcentaje de vehículos por tipología empresarial**



Fuente: A partir de la Tabla No. 26

Se debe decir que se perdió otro contrato con la regional Valle del I.C.B.F., después de ganar dos licitaciones en periodos seguidos. Este contrato:

- Era para prestar el servicio en vehículos del tipo microbús (nueve en total).



- Se perdió con un competidor que ofreció un menor precio por hora a pesar de que Coopamer obtuvo el puntaje más alto en la valoración técnico-económica.
- El ganador de la licitación es originario de Medellín.

**10.2.1.3 Transporte Turístico.** Es la rama menos desarrollada de los servicios de transporte y básicamente se debe decir lo siguiente:

- Se presta de manera complementaria en fines de semana y temporadas de vacaciones.
- No se cuenta con cronograma fijo ni preparación en la planeación estratégica.
- Se termina prestando en cualquier tipo de vehículo conforme a la oportunidad.
- Se improvisa bastante al acercarse las fechas de prestación del servicio o presentarse las necesidades de manera inmediata.
- Los contratos se logran principalmente por los afiliados y no por parte de la cooperativa como tal.
- No se cuenta con ningún control institucional en el cobro de tarifas por parte de los afiliados que prestan este servicio.
- No se cuenta con ningún contrato renovable o con alguna garantía de ejecución futura; todos los contratos de turismo de la empresa son excepcionales (única vez).
- No hay canales de comunicación continuos, como empresa, con instituciones o clientes que requieran específicamente el servicio de turismo o servicios complementarios los fines de semana.

**10.2.1.4 Utilización de la capacidad global.** Entendiendo un poco más las condiciones que se presentan en Coopamer, la siguiente tabla resume la capacidad transportadora usada.

**Tabla 27. Capacidad transportadora total usada**

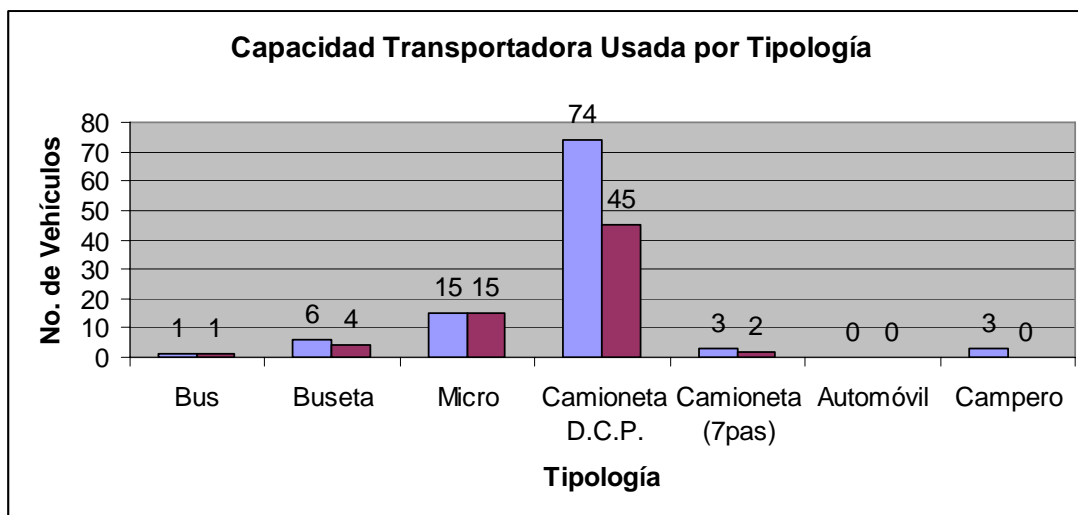
Capacidad Transportadora Usada por Tipología						
Bus	Buseta	Micro	Cta D.C.P.	Camioneta	Auto	Camp.
1	4	15	45	2	-	0

Fuente: El autor.

Esta es la capacidad usada por parte de Coopamer Ltda., es decir de sus vehículos afiliados. Los vehículos usados en contratos de Coopamer que se brindan con capacidad externa no están relacionados. Para estos proveedores externos, el pago se maneja mensualmente y cualquier otra situación la maneja el administrador del contrato en la ciudad donde se presta el servicio. Hay una rotación de proveedores alta.

Comparando gráficamente con la capacidad transportadora total otorgada a Coopamer:

**Figura 22. Comparativo utilización de la capacidad transportadora / total**



### 10.3. ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA Y FUNCIONAL

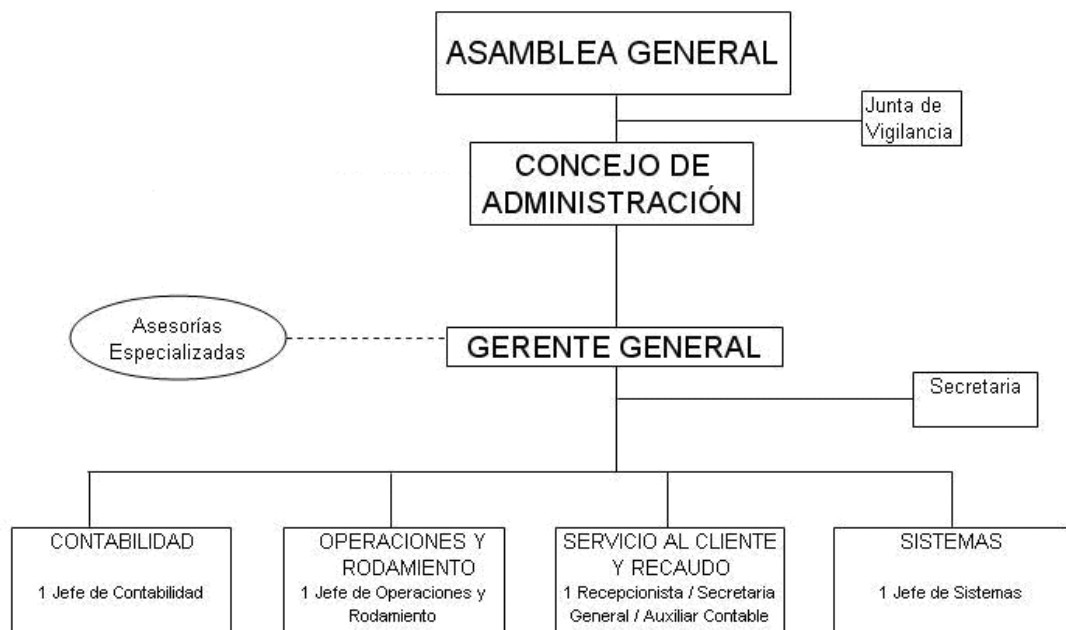
Habiendo descrito los principales servicios de transporte de la cooperativa, se observará la forma en la que la empresa está organizada para prestar dichos servicios.

Retomando el organigrama de Coopamer<sup>70</sup>, se ve reflejada en este la organización jerárquica y funcional característica que se observa en la mayoría de cooperativas de transporte en Colombia<sup>71</sup>. Esta organización se da a partir de los lineamientos de la organización cooperativa, siempre ceñida a los parámetros básicos definidos por la Supersolidaria.

El siguiente es el organigrama de Coopamer a junio de 2008:

<sup>70</sup> Pg. 8 del presente documento

<sup>71</sup> Estudio Para Determinar Las Condiciones De Prestación Del Servicio De Transporte Terrestre Automotor Especial En Colombia. *Grupo Investigación Y Desarrollo En Tránsito Y Seguridad Vial*: Ministerio de Transporte. 2005. p. 20

**Figura 23. Organigrama Coopamer a junio de 2008**

Se presentan como entes superiores en la administración de la organización son la Asamblea General y el Concejo de Administración que la representa. De aquí se desprenden las gerencias, en este caso centralizadas en una Gerencia General.

De la Gerencia General, se desprenden todas las demás departamentalizaciones, todas las cuales se reportan de manera directa a esta gerencia general. Este ordenamiento estructural plano será esencial para analizar el éxito de la gestión de la cooperativa y sus principales limitaciones y aspectos a mejorar.

De cada departamento solo se estratifican en un nivel todos los demás empleados. Esto quiere decir que todos se reportan y responden al jefe de la sección (si existe) el cual responde por los resultados de la sección como su responsabilidad. De lo contrario cada empleado le responde directamente al gerente general. No hay terceros niveles jerárquicos al interior de la organización.

**10.3.1. Estructura funcional.** A continuación, se describe la principal importancia de cada estamento de la organización interna y se esclarecen las funciones de cada uno de estos entes jerárquicos:

**10.3.1.1. Asamblea General.** Es el máximo estamento administrativo, el cual decide en última instancia acerca de cualquier tema concerniente a la cooperativa. Sus decisiones son obligatorias para todos los asociados. Esta asamblea consiste de todos los asociados a la cooperativa y puede necesitar asesorías externas para diversos temas como situaciones jurídicas y/o de manejo administrativo.

En Coopamer, la asamblea general apenas está retomando fuerza al aumentarse el número de asociados. De momento es prácticamente el mismo Concejo de Administración.

Las demás funciones específicas de la Asamblea General se describen en los estatutos de la organización<sup>72</sup>

**10.3.1.2. Concejo de Administración.** Este es "...el órgano permanente de administración subordinado a las directrices de la Asamblea General."<sup>73</sup> Por ende es el encargado de supervisar continuamente el direccionamiento estratégico de la cooperativa y de transmitir pautas y lineamientos al gerente general.

Como órgano representativo de la asamblea general:

- Tiene la facultad de tomar las principales decisiones consecuentes con los lineamientos de la asamblea general.
- Esta conformada por 5 asociados principales y cinco asociados suplentes.

En Coopamer los miembros del consejo:

- Prestan un papel vital en la supervisión de las finanzas, y como consecutores de informaciones (legales y del gremio) que se producen y pueden afectar a la organización.
- Dan asesoría para las negociaciones grandes que realiza la cooperativa.

---

<sup>72</sup> Estatutos Coopamer Ltda. 2006

<sup>73</sup> Estatutos Coopamer Ltda. 2006. Índice, p. 2.

- Brindan apoyo continuo en la organización de eventos grandes como en los caso de las capacitaciones, así como en los procesos de certificación, e igualmente en la verificación del cumplimiento de contratos.

Hay otras funciones generales del Concejo de Administración descritas en los estatutos de Coopamer. Además es importante tener en cuenta lo que dice la Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria sobre las responsabilidades de los administradores.<sup>74</sup>

**10.3.1.3. Gerente General.** Es el representante legal de la cooperativa y figura administrativa más visible de la cooperativa. Por su definición jurídica, las cooperativas de transporte presentan una administración muy centralizada. La celebración de todo contrato así como la gran mayoría de los principales procesos requieren del visto bueno del gerente, por ley. Es el encargado de realizar y/o supervisar:

- Las contrataciones con cualquier institución contratante.
- La consecución de asociados/afiliados.
- La consecución de la capacidad transportadora inicial.
- Los convenios para la prestación del servicio.
- Parte de la gestión comercial y de mercadeo.
- Los principales convenios de intermediación.
- La gestión política de la organización.

---

<sup>74</sup> Circular Básica Jurídica: Circular 007 de 2003. Supersolidaria. p. 121.

La principal dificultad para el gerente general es la dualidad de sus funciones, ya que éste es además el responsable final y quien da soluciones a la parte operativa de la actividad. Esto implica que tenga que asumir varias funciones adicionales como:

- Dar las cotizaciones para los servicios potenciales.
- Ser el principal gestor de la consecución y tramitología para la asignación de capacidad transportadora mes a mes.
- La consecución de los vehículos necesarios para cumplir con contratos firmados o ya en ejecución.
- La negociación con los asociados para la asignación de rutas en la prestación del servicio en cada contrato.
- Lidiar continuamente con proveedores que incumplen de alguna manera.
- Prestar el servicio el mismo en su propio vehículo.

Es importante mencionar que por la centralización y responsabilidades el gerente además debe en ocasiones realizar algunos procesos clave como:

- Realizar cobros.
- Realizar pagos a proveedores.
- Realizar renegociaciones comerciales.
- Subcontratar como medida de emergencia para lograr cumplimiento.

Para estas funciones en ocasiones fallan o no hay procesos de apoyos adecuados y confiables lo cual dificulta su labor aún más.



El gerente general es entonces el ancla de las principales actividades diarias que se llevan a cabo así como el responsable de hacer que las actividades se dirijan y sigan los lineamientos del Concejo de Administración. Es otra de sus funciones generar reportes para este consejo.

Las funciones generales del Gerente General están descritas en los estatutos la cooperativa. Además es importante tener en cuenta lo que dice la Circular Básica Jurídica de la Supersolidaria sobre las responsabilidades de los administradores.

**10.3.1.4. Secretaria de Gerencia.** El gerente general cuenta con una asistente para permanecer en la oficina de manera permanente realizando las tareas de apoyo que el estime pertinentes. Por el tamaño de la estructura organizacional este asistente sufre de la misma ambigüedad en el rango y responsabilidad de sus funciones.

**10.3.1.5. Contabilidad.** El departamento de Contabilidad cuenta con un contador contable quien trabaja medio tiempo. Sus funciones son las de:

- Mantener al día los recibos y comprobantes de pago
- Realizar la respectiva alimentación de estas transacciones al sistema contable.
- Generar los reportes financieros requeridos

**10.3.1.6. Operaciones y Rodamiento.** Esta función se realiza principalmente por el Jefe de Operaciones y Rodamiento el cual es principalmente un supervisor de la

labor operativa diaria con ciertas funciones adicionales. Esta persona es responsable por:

- El plan maestro de ruteo.
- Encargarse de la supervisión de cada instancia de la prestación del servicio de transporte con base diaria.
- Reportar cualquier anomalía en su reporte diario.

El jefe de operaciones y rodamiento tiene línea de comunicación con todos los vehículos y con los coordinadores de transporte que se pueden tener en los diferentes colegios o instituciones.

Para cualquier problema que no pueda solucionar de manera eficiente y adecuada y con agilidad debe recurrir a los demás asociados y para cualquier problema mayor al gerente general.

**10.3.1.7. Servicio al Cliente y Recaudo.** Las funciones pertinentes al servicio al cliente son parte de las funciones de la secretaria y recepcionista. Las principales funciones de esta persona son:

- El recaudo y el manejo físico de los recibos, paz y salvos, extractos de contrato y demás documentos de servicio.
- Servir de apoyo al gerente en las tareas que este requiera.

Es claro que el servicio al cliente es responsabilidad de todas las personas que entran en contacto con los clientes. Esta responsabilidad cae con mayor peso en el gerente general y la encarada del servicio directo a los asociados en la

recepción (quien también trata con la mayoría de los clientes por teléfono), así como sobre los conductores y monitoras que están en contacto directo con los clientes diariamente.

**10.3.1.8. Calidad y Sistemas.** Estos “departamentos” están juntos debido a que en realidad una persona maneja lo concerniente a los sistemas de información de la empresa que todavía son muy limitados y los cuales no tienen buena comunicación con las oficinas por fuera de Bogotá. En la realidad esta persona se dedica principalmente a:

- Servir como nexo entre los procesos de apoyo y el gerente; documentando, organizando y haciendo el seguimiento al flujo de información y procesos pendientes.
- Realizar y servir como apoyo en las tareas asociadas a la función operativa que le sean delegadas por el gerente.
- Apoyar a la recepcionista secretaria en tareas para las que no esté capacitada o que deban generar alguna información para los procesos de apoyo.

**10.3.1.9. Mercadeo.** Esta es una función primordial que nunca ha sido un departamento de la empresa y cuyas funciones han sido realizadas principalmente por el Gerente General e incluso por el Concejo de Administración y por algunos asociados.

Como se puede observar la organización de Coopamer está explotando en tamaño. Aún así se observa que las personas:

- deben realizar tareas de diferentes áreas o departamentos generando caos entre funciones y conflictos entre empleados
- exceso de reprocesos, procesos que se extienden o nunca se terminan
- el retorno a la dependencia de la gerencia para poder solucionar más problemas y situaciones que nunca antes
- necesidad inminente de un departamento de calidad y manejo de procesos

Estudiando las funciones que se realizan, por cada puesto de trabajo, se generó un manual de funciones básico. Se presentan a continuación los formatos del gerente general y el Jefe de Rodamiento, cargos que fundamentales para la actividad del transporte especial en Coopamer como Anexos 3 y 4.

#### **10.4. ESTRUCTURA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**10.4.1. Descripción por procesos.** Si bien Coopamer está organizada funcionalmente como se observa en su organigrama, y tras aclarar un poco la función específica de cada uno de sus miembros por cargo, el observar las actividades que lleva a cabo cada individuo de la empresa es una manera muy limitada de obtener entendimiento claro de los principales procesos que se llevan a cabo en la cooperativa. Para describir la forma en que se prestan los servicios y analizar las relaciones entre los involucrados se debe recurrir a la descripción por procesos.

Este enfoque basado en los procesos permite organizar de manera eficiente y eficaz no solo las funciones de los miembros individuales de Coopamer, sino de:

- Observar las acciones.
- Generar estrategias.
- Controlar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa en los diferentes niveles de la organización.

Viendo la actividad de Coopamer como una unidad, se deben descomponer las actividades realizadas por los departamentos y miembros de la organización para generar un mapa de procesos que describa de mejor forma la actividad de la organización y permita su posterior análisis y mejora desde el punto de vista de procesos. El mapa de procesos es un elemento clave para dilucidar estos procesos, su importancia, relación y prioridad. De allí se podrán establecer, analizar, mejorar y hacerle seguimiento a macroprocesos, procesos críticos, y cualquier proceso por grande o pequeño que sea.

**10.4.2. Tipos de procesos.** En un mapa de procesos se deben dividir los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos son aquellos que definen el rumbo de la organización y las principales metas y objetivos generales.

En el caso de Coopamer estos se pueden agrupar en 3: Planeación Estratégica, Direccionamiento del Crecimiento, y Mejoramiento Continuo

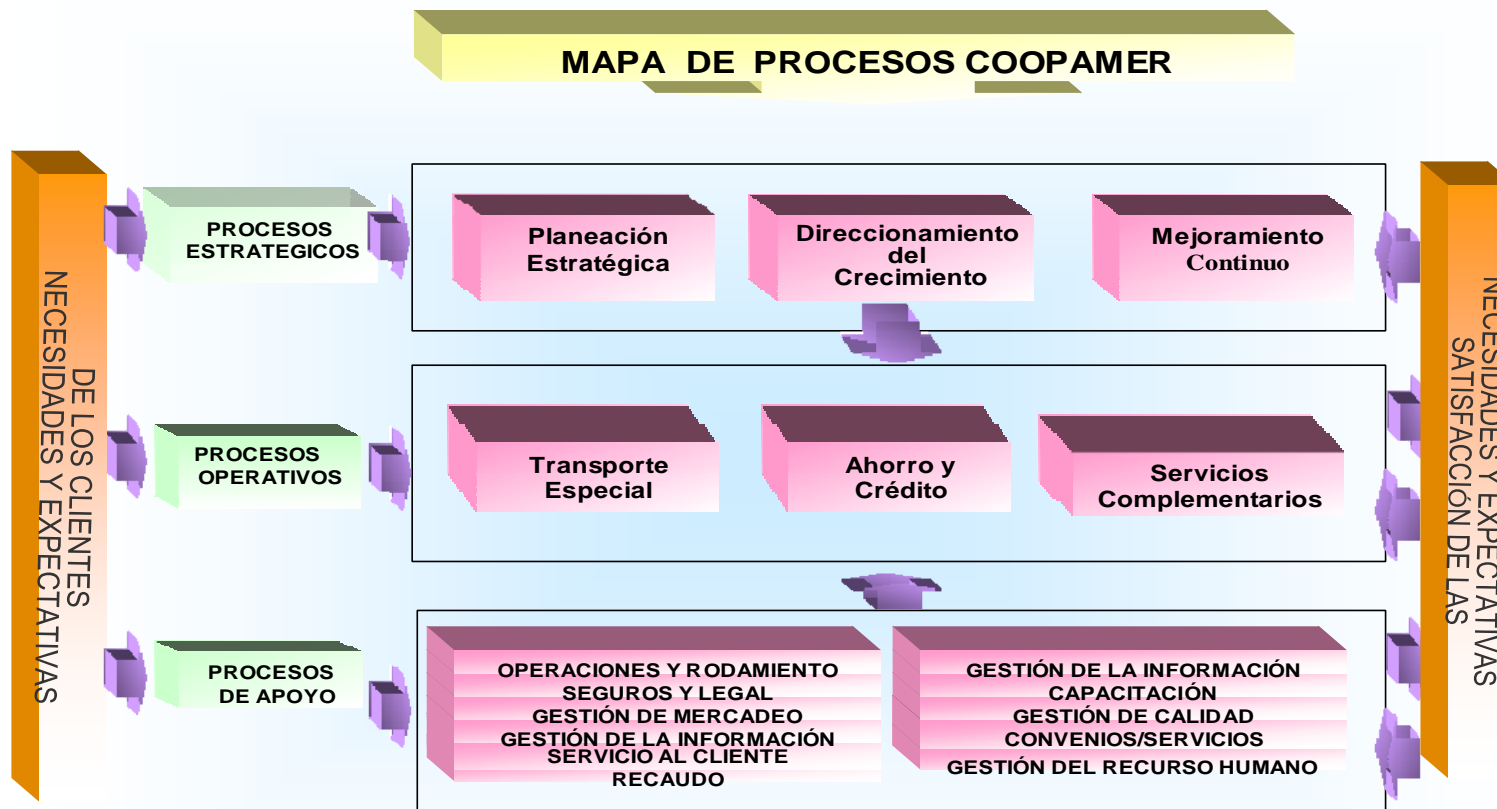
Los procesos operativos o “misionales” son los asociados a la razón de ser de la empresa. En el caso de Coopamer son 3: El transporte especial (escolar, empresarial y de turismo), los aportes y/o servicios de crédito y los servicios complementarios para los asociados.

Los procesos de apoyo son todos aquellos que soportan la realización de los procesos operativos y de los procesos estratégicos.

En el caso de Coopamer se resaltan 11. Estos se ilustran en el:

**10.4.3. Mapa de procesos Coopamer.** Se creó el siguiente mapa de procesos, donde se agrupan los principales procesos que realiza la cooperativa a nivel estratégico, operativo y como procesos de apoyo.

Figura 24. Mapa de Procesos Coopamer Ltda.



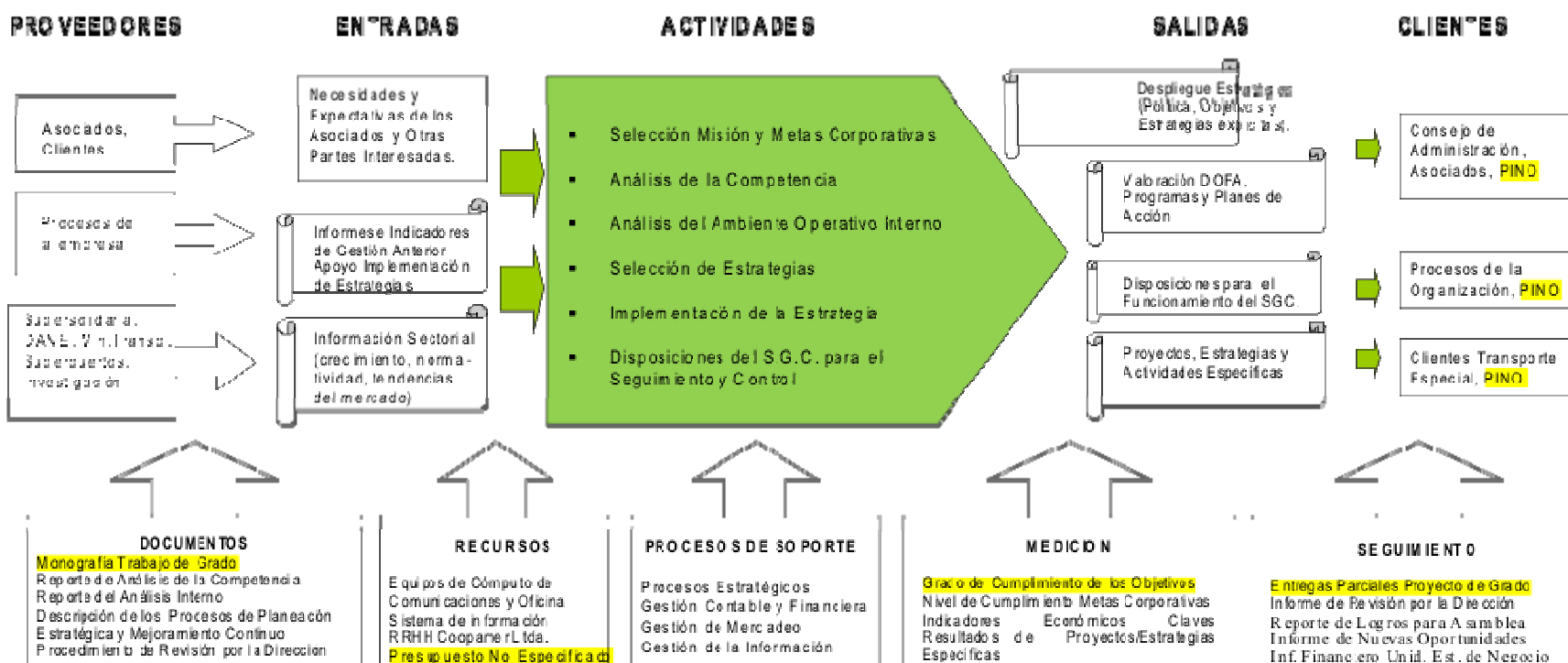
**10.4.4. Descripción de procesos.** Al contar con este mapa de procesos, se pueden empezar a desglosar los procesos de manera más práctica y puntual para su descripción y análisis. Empezando por presentar los macroprocesos más relevantes se podrán describir los procesos críticos de la organización. Es indispensable este proceso antes de desarrollar estrategias y poder solucionar los problemas a partir de atacar las causas de los procesos críticos.

Se introduce el siguiente formato de descripción de procesos, donde a manera de ejemplo se observa la elaboración de este trabajo de grado como un macroproceso:



<b>Logo Coopamer</b>	<b>GESTION ESTRATÉGICA</b>	<b>TO-GE</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DEL MACROPROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión: 1 Página 1 de 1

<b>Responsable:</b> Juan V. Duggirala	<b>Objetivo:</b> Definir las actividades a organizarse y evaluar el desempeño de las mismas y el grado de madurez	<b>Requisitos aplicables:</b> Verificar de Revisión de requisitos ISO 9001 Ver. Proceso de Cooperación
<b>Otros responsables:</b> B. Pérez, Consejo Admón., Gerente		



Por conveniencia y para ir de la mano con las pautas que requiere la norma ISO 9000 el formato de macroproceso denota, además de las actividades del proceso:

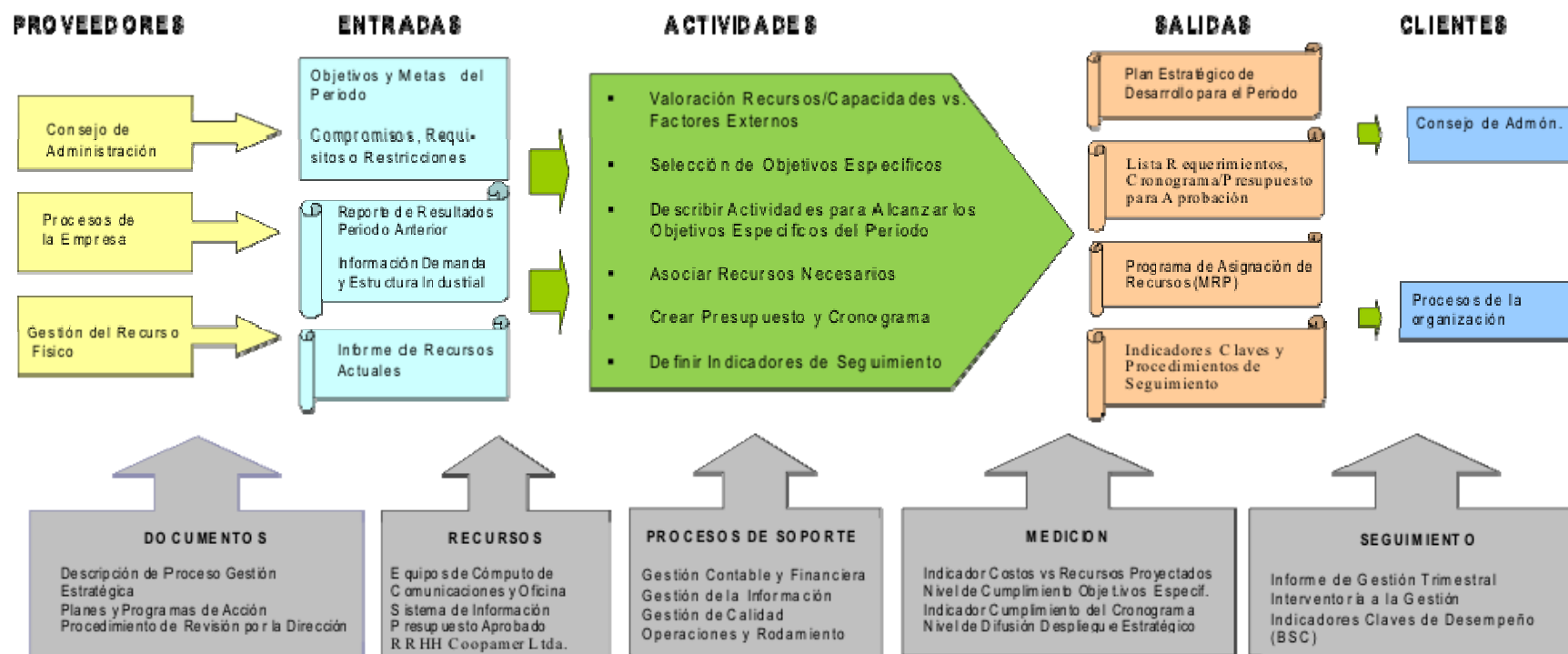
- Nombre y número del proceso
- Objetivo del proceso
- Requisitos aplicables
- Entradas y salidas del proceso
- Clientes y proveedores del mismo
- Responsable principales y los responsables secundarios del proceso
- Elementos específicos (documentos, recursos, procesos de soporte, medición y seguimiento) involucrados.

Con el mapa de procesos en mente, se hizo el levantamiento de los principales macroprocesos.

En este mapa se observan 3 macroprocesos estratégicos (planeación estratégica, direccionamiento del crecimiento y mejoramiento continuo). Para cada uno de estos se elaboró un diagrama de proceso:

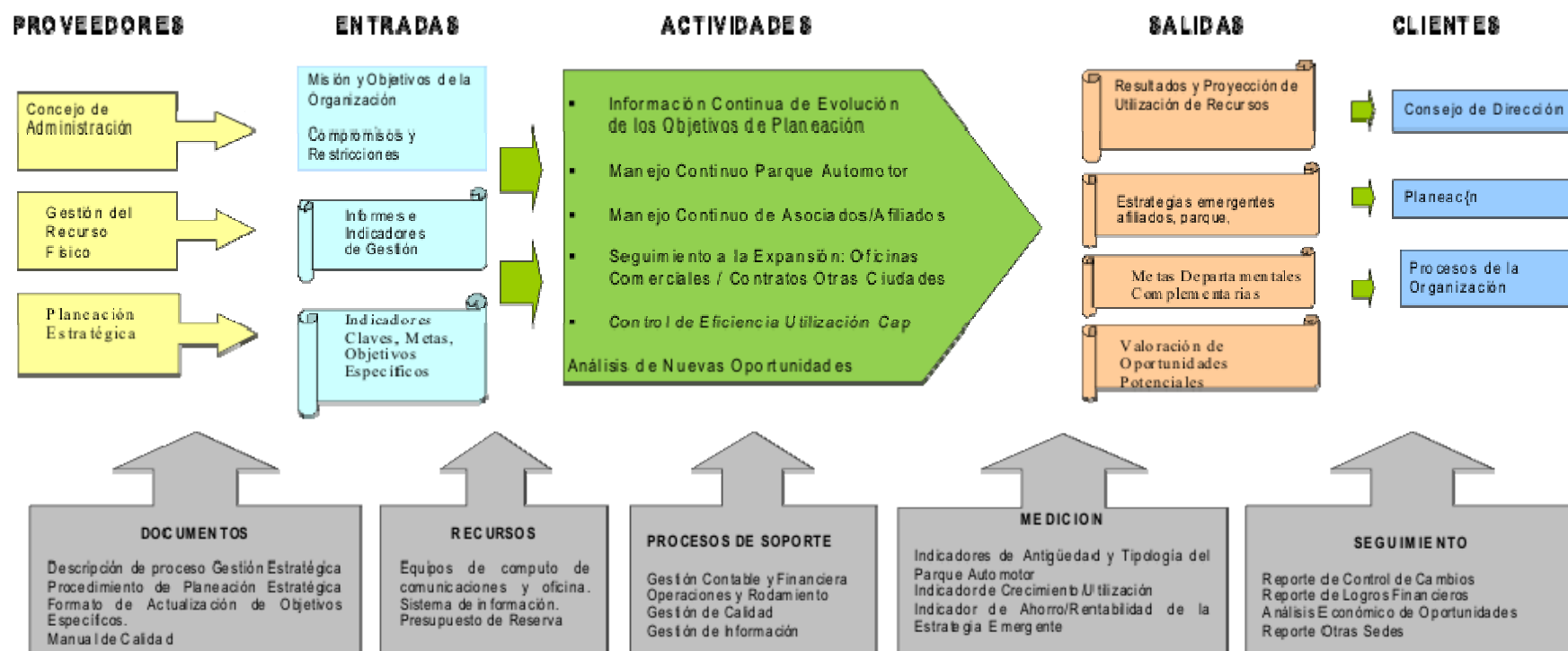
	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>T2-GE</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Versión: 4
		Página 1 de 1

<b>Responsable:</b> Gerente General	<b>Objetivo:</b> "Realizar la planeación estratégica de acuerdo a los objetivos específicos de corto y largo plazo de la entidad de acuerdo a la misión y visión del periodo (gerencia de área)"	<b>Requisitos aplicables:</b> Ver matriz de Revisión de requisitos ISO 9001 Ver. Proceso de Cooperar
<b>Otros responsables:</b> Subgerente, Consejo de Administración		




	<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>T2-GE</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO DEL CRECIMIENTO</b>	
	Versión: 2 Página 1 de 1	

<b>Responsable:</b> Gerente	<b>Objetivo:</b> Establecer la forma para desarrollar estrategias organizacionales de acuerdo a las necesidades y lograr los objetivos estratégicos de la organización de manera eficiente y efectiva	<b>Requisitos aplicables:</b> Ver matriz de Reacción de requisitos ISO 9001 Versión 2015 Proceso de Cooperación
<b>Otros responsables:</b> Subgerente, Consejo de Administración		

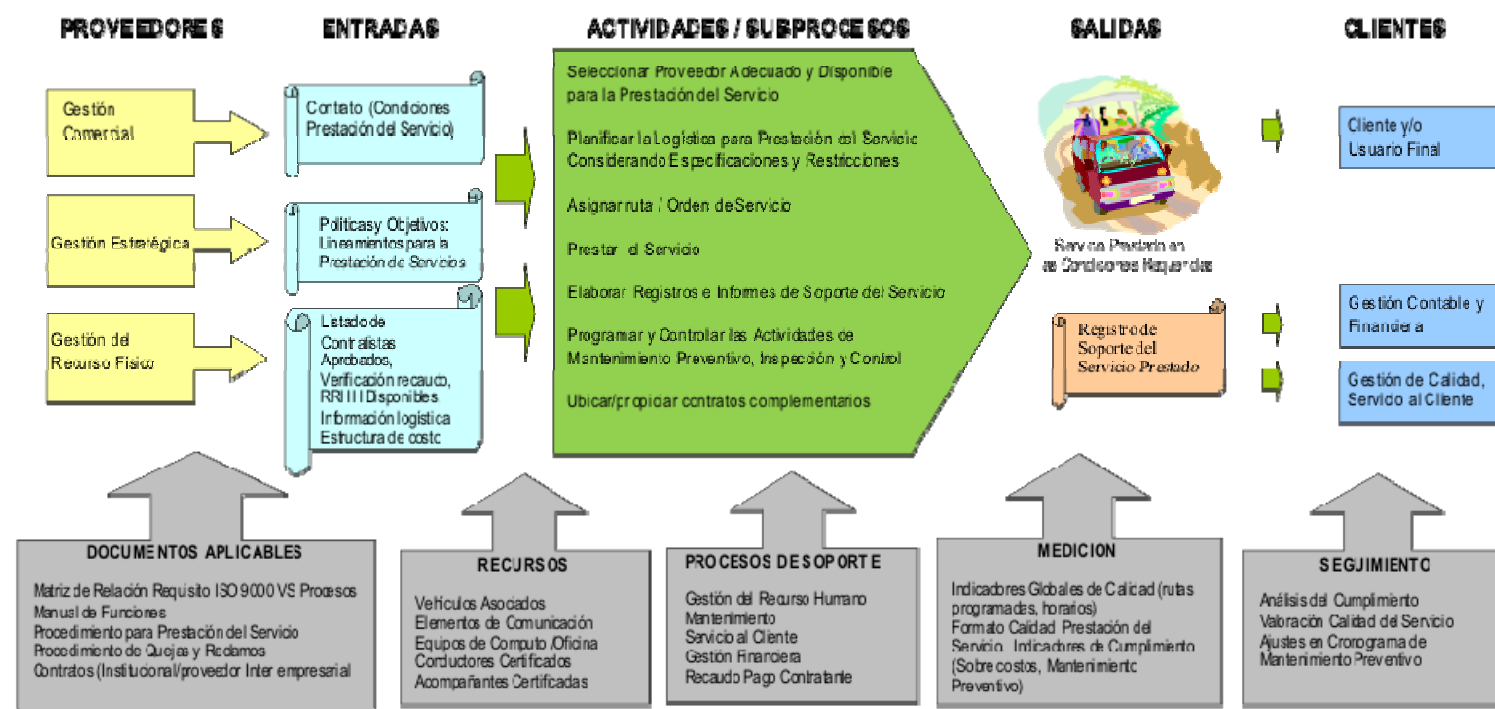


De los procesos operativos el único macroproceso que se realiza es el de transporte especial; los servicios de ahorro y crédito no están habilitados, y al haber tan pocos asociados no se presta ningún servicio ni beneficio adicional.

Todo gira en torno del proceso de transporte:

	<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	<b>T1-PO</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DEL MACROPROCESO DE TRANSPORTE ESPECIAL</b>	
	Versión: 3 Página 1 de 1	

<b>Responsible:</b> Subgerente	<b>Objetivo:</b> Prestar un servicio oportuno cumpliendo los requisitos establecidos por el cliente y el sistema de calidad interno	<b>Requisitos:</b> Aplicables de Acuerdo a Matriz de Requisitos ISO 9001 Vs. Procesos
<b>Otros responsables:</b> Jefe de Rodamiento, Coordinador de Rutas, Contratistas, Conductores, Gerente		



De los macroprocesos que se desarrollaron, se seleccionaron los procesos críticos o claves de cada uno. Para cada uno de estos se elaboró el diagrama de causas correspondiente. Es adecuado empezar por los problemas de transporte especial que por ser la parte operativa es tal vez donde se hacen más evidentes los síntomas de los problemas.

En el **macroproceso de transporte especial** se observan los siguientes procesos críticos:

En la actividad de Seleccionar del Proveedor Adecuado y Disponible Para La Prestación Del Servicio:

- Consecución de vehículos

En la actividad de Asignar Ruta / Orden De Servicio:

- Asignación de rutas

En la actividad de Control y Seguimiento a Proveedores (contratistas nuevos o de convenios)

- Control y Seguimiento a Proveedores

En el **macroproceso de planeación estratégica** se observan los siguientes procesos críticos:

TODOS LOS SUBPROCESOS SON CRÍTICOS: La falla en el cumplimiento de esta secuencia de procesos a cabalidad está afectando el desarrollo de la organización de manera radical. Se realizó el siguiente diagrama de Ishikawa para obtener una mejor percepción de la ubicación y causa real de los problemas.



En el **macroproceso de direccionamiento del crecimiento** todas las actividades presentan procesos críticos:

El ciclo del **macroproceso de mejoramiento continuo** se han detectado las siguientes situaciones:

- Pocos recursos dirigidos al mejoramiento
- Exceso de funciones del personal y poco tiempo libre
- Poco énfasis en indicadores / mecanismos de control
- Poca preparación del personal
- Informalidad en la difusión de las herramientas de mejoramiento

Dentro de los **procesos de apoyo** se observan los siguientes procesos críticos:

En operaciones y rodamiento:

- Vinculación de vehículos por primera vez (proceso administrativo de soporte)

En gestión financiera:

- Generación de reportes financieros adecuados

En gestión de mercadeo:

- Generación/presentación de proyectos a clientes potenciales
- Costeo aproximando condiciones de prestación del servicio

### 10.5. CAPACIDAD DE GESTIÓN

Como se ha explicado, la cooperativa Coopamer Ltda.. se ha destacado en el medio del transporte especial en los últimos dos años, en primera instancia, gracias a su capacidad de gestión.

La empresa ha tenido varios logros de vital importancia en los últimos dos años:

**TABLA 28. LOGROS DE COOPAMER 2006-2008**

LOGRO	FACTORES DE ÉXITO	RESPONSABLE(S)
Consecución de nuevos asociados estratégicos	Canales de información estratégica	Gerente, consejo
	Situación jurídica de informalidad de varios transportadores frente a regulación y nueva legislación	Ministerio de transporte y entidades reguladoras
Incrementar de 2 a 65 afiliados	Poder de convocatoria	Gerente
	Presentación seria de la empresa	Gerente, staff
	Contratos de mayor envergadura (ICBF, petrolera)	Gerente, consejo
Asignación inicial de licitación con el I.C.B.F.	Contacto político y puntualización de la oportunidad	Consejo
	Experiencia en la consecución de vehículos en Bogotá	Gerente
Contratos de mayor envergadura (ICBF, petrolera)	Objetivo de consecución de contratos empresariales	Gerente
	Gestión política	Gerente, consejo
Asignación de licitaciones en regionales I.C.B.F.:	Investigación de los Factores Decisorios por parte de las entidades contratantes	Gerente
	Preparación de la organización para cumplir con requisitos de valoración	Gerente, miembros de la organización
	Preparación de una propuesta que destaque las competencias de la empresa en los factores decisorios de ponderación en la licitación	Gerente, asistente
	Costos competitivos en las propuestas	
	Capacidad de negociación para cumplir requisitos externos (carta-cupo, respaldo financiero/comercial)	Gerente, consejo
	Calidad y cumplimiento en la prestación del servicio del contrato inicial con el I.C.B.F.	Gerente, administradores locales, proveedores
	Incorporación de la figura de unión temporal para respaldar contrato	Gerente
Consecución vehículos para licitaciones ganadas		
Cali (9 vehículos en 1 día)	Masiva respuesta a convocatoria en prensa	Gerente, sobreoferta (Cali)
	Efectiva reunión de presentación	Gerente

Manizales (doblecabinas)	Negociación de subcontratación con proveedor previo	Gerente
Magdalena	Buena gestión del administrador local	Administrador local, gerente
Bajos costos administrativos en oficinas comerciales	Gestión con administradores locales para uso de instalaciones y plan de incentivos en los sueldos	Gerente
Incremento en ingresos brutos de 2006-2008	Contratos empresariales de mayor rentabilidad	Gerente, consejo
	Ingresos por cupos, mensualidades y aportes de nuevos asociados	Gerente
Apertura de una llamativa nueva sede principal	Riesgo asumido por gerencia	Gerente
	Experiencia anterior	Gerente
	Capacidad de gestión para ubicar oportunidad	Gerente

## 10.6. INSTALACIONES FÍSICAS

La cooperativa cuenta con una sede principal ubicada en la Calle 52 # 27 A 34, en el barrio Galerías de la ciudad de Bogotá, desde julio de 2006.

Ya que para el manejo de los contratos en otras ciudades se tienen administradores locales, se cuenta además con representación comercial por medio de estos en algunas ciudades. En Cali, por ejemplo, se cuenta con representación comercial en:

Torre de Cali - Oficina 402 - IDB Consultores

Encargado de representación Coopamer Ltda.: José William Gutiérrez

Funciones Principales: Administrar contrato ICBF Cali, ubicar y gestionar contratos complementarios

### **10.7. EQUIPAMIENTO ADMINISTRATIVO**

El equipamiento administrativo de la cooperativa es bastante reducido. Este consiste principalmente de:

3 computadores del tipo Pentium III (1.8GHz)

1 computador portátil propiedad del gerente general

1 Impresora Laser

1 Impresora de punto

Software (Sistema Contable Elisa, software de Windows)

Estatutos de la empresa

Zonificación de la ciudad de Bogotá

3 Equipos de Comunicación Avantel

3 Líneas de Telefonía Celular Corporativas

### **10.8. POLÍTICAS (ASOCIADOS/AFILIADOS, PROVEEDORES Y MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN)**

Se observan de manera especial el manejo de ciertas políticas institucionales:

- Favorecer exclusivamente el ingreso de afiliados y no de asociados
- Autonomía administrativa del gerente de turno
- Política de expansión a otras ciudades de acuerdo a oportunidades puntuales que se presentan
- Política de no propiedad de vehículos por parte de la cooperativa
- Política de no endeudamiento de la cooperativa bajo ninguna circunstancia

- Política del mínimo costo de personal conforme a crecimiento de afiliados/contratos

### **10.9. SITUACIÓN FINANCIERA**

Con el crecimiento y expansión de Coopamer se han generado ingresos adicionales en lo últimos dos años. Pero es preocupante el manejo financiero en varios aspectos. Observando los balances generales y estados de resultados del 2005 al 2007 se realizó el siguiente análisis:

## TABLA 29. BALANCE y P&G COOPAMER 2005-2008

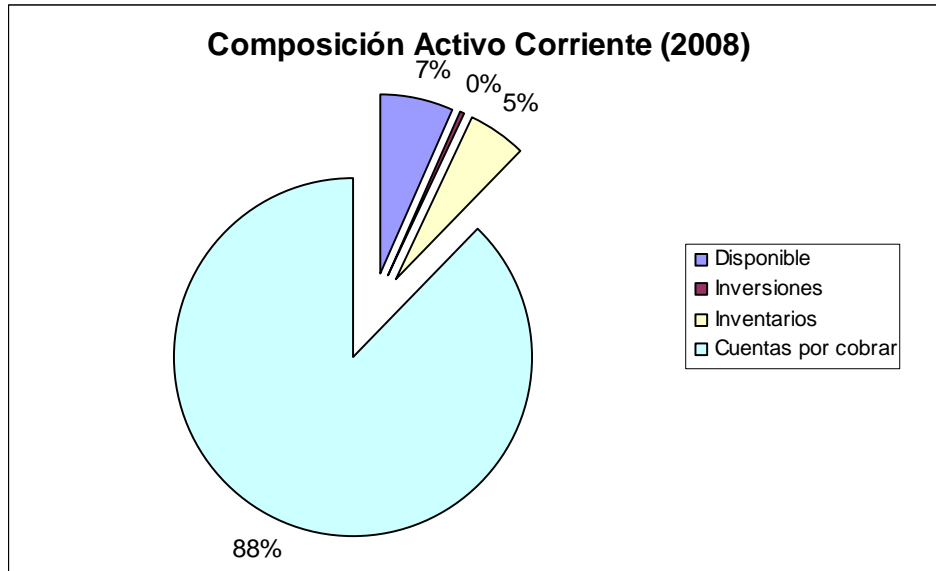
BALANCE GENERAL	2005	2006	2007	2008
<b>ACTIVO</b>				
Disponible	6.023.587	7.425.630	12.688.894	14.863.255
Inversiones	64.500	64.500	64.500	387.900
Inventarios	16.522.402	18.094.675	14.652.320	11.325.680
Cuentas por cobrar	151.128.704	178.181.365	191.658.774	192.996.258
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>173.739.193</b>	<b>203.766.170</b>	<b>219.064.488</b>	<b>219.573.093</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Muebles y equipo de oficina	1.135.896	1.135.896	12.496.196	12.496.196
Equipos de cómputo y comunicación	2.548.200	2.548.200	9.804.148	9.804.148
Equipos de transporte	240.000.000	240.000.000	240.000.000	275.000.000
Depreciación acumulada	9.227.615	18.455.230	21.365.205	27.065.320
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>234.456.481</b>	<b>225.228.866</b>	<b>240.935.139</b>	<b>270.235.024</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>408.195.674</b>	<b>428.995.036</b>	<b>459.999.627</b>	<b>489.808.117</b>
<b>PASIVOS</b>				
Impuestos por pagar	13.652.478	9.176.274	7.000.000	6.988.420
Cuentas por pagar	3.786.254	2.636.231	3.600.000	13.635.980
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>17.438.732</b>	<b>11.812.505</b>	<b>10.600.000</b>	<b>20.624.400</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>17.438.732</b>	<b>11.812.505</b>	<b>10.600.000</b>	<b>20.624.400</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Aportes sociales	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000
Reservas	598.984	598.984	598.984	598.984
Excedentes del ejercicio	190.157.958	216.583.547	248.800.643	268.584.733
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>390.756.942</b>	<b>417.182.531</b>	<b>449.399.627</b>	<b>469.183.717</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>408.195.674</b>	<b>428.995.036</b>	<b>459.999.627</b>	<b>489.808.117</b>

<b>Estado de Resultados</b>	2005	2006	2007	2008
<b>INGRESOS</b>				
Ventas	859.904.928	963.505.421	1.084.522.306	1.182.062.520
Costo de ventas	569.393.611	627.486.902	714.316.819	762.710.238
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	290.511.317	336.018.519	370.205.487	419.352.282
<b>GASTOS DE ADMINSTRACIÓN Y VENTAS</b>				
Gastos de personal	59.791.560	65.887.679	72.659.841	92.365.568
Gastos por honorarios	4.200.000	4.800.000	4.800.000	5.538.000
Gastos por arrendamientos	18.000.000	19.200.000	19.800.000	19.800.000
Gastos por impuestos ICA	7.049.052	9.307.462	4.489.922	4.893.739
Gastos legales	98.630	125.630	458.600	323.560
Gastos por depreciación	8.227.615	16.455.230	16.455.230	10.710.450
Gastos diversos	2.986.502	3.658.970	2.741.250	1.625.980
<b>TOTAL</b>	100.353.359	119.434.971	121.404.843	135.257.297
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	190.157.958	216.583.548	248.800.644	284.094.985
<b>OTROS INGRESOS</b>				
Varios	0	0	0	125.638
Rendimientos Financieros	0	0	0	0
<b>OTROS GASTOS</b>	0	0	0	15.635.890
Gastos Financieros	0	0	0	15.635.890
Varios	0	0	0	0
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	190.157.958	216.583.548	248.800.644	268.584.733

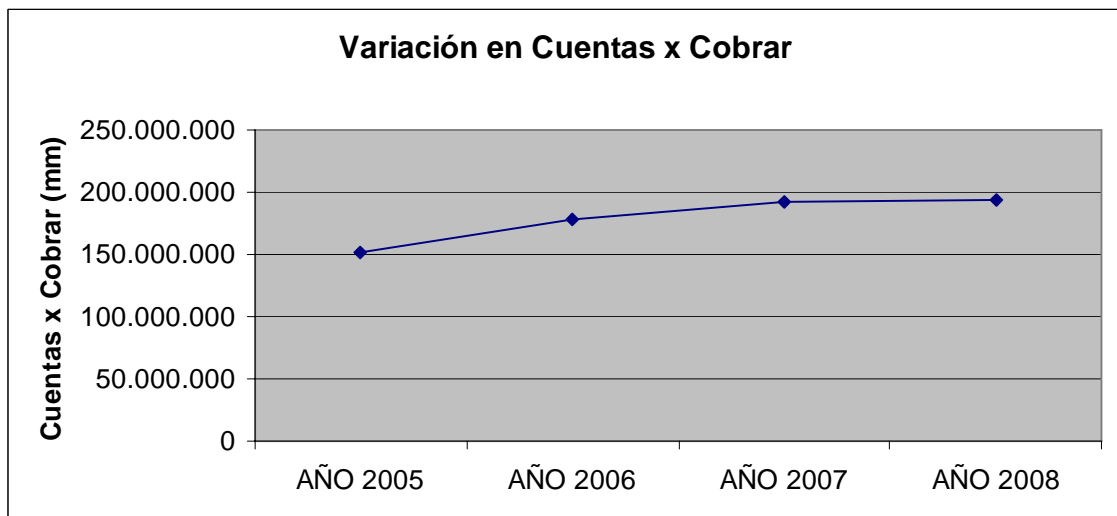
**10.9.1. Análisis Horizontal y Vertical.** Dados los pocos periodos desde que Coopamer comenzó a crecer nuevamente tras estar prácticamente inactiva previo al 2006, es interesante evaluar algunas cuentas dentro de los balances, su peso relativo y su comportamiento entre periodos.



En primera instancia, se observa una situación recurrente con el activo corriente.

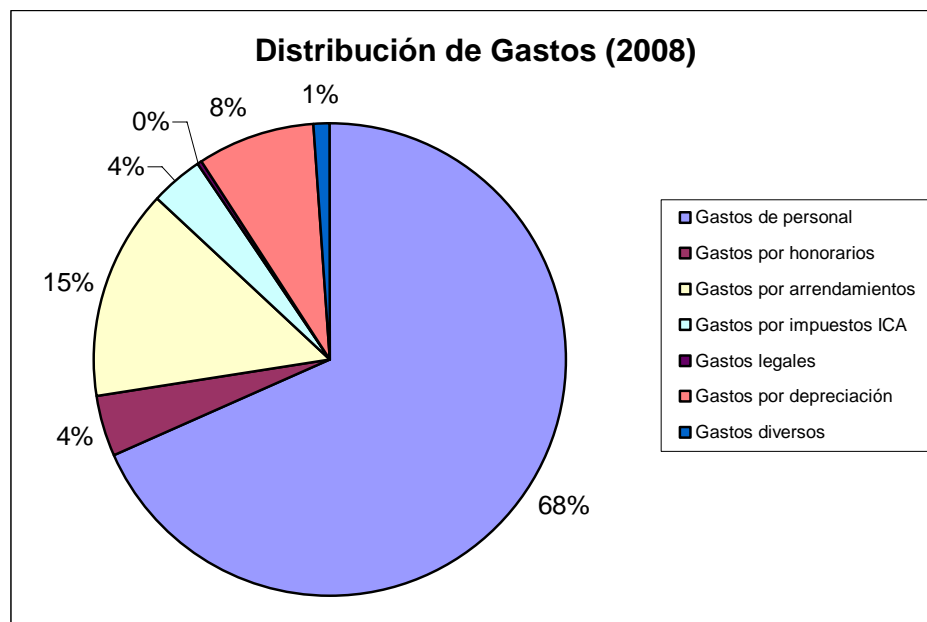


Se observa una excesiva concentración del activo corriente en cuentas por cobrar la cual es recurrente y mantiene una proporción muy similar que ha disminuido muy poco entre periodos, como lo muestra el siguiente gráfico.

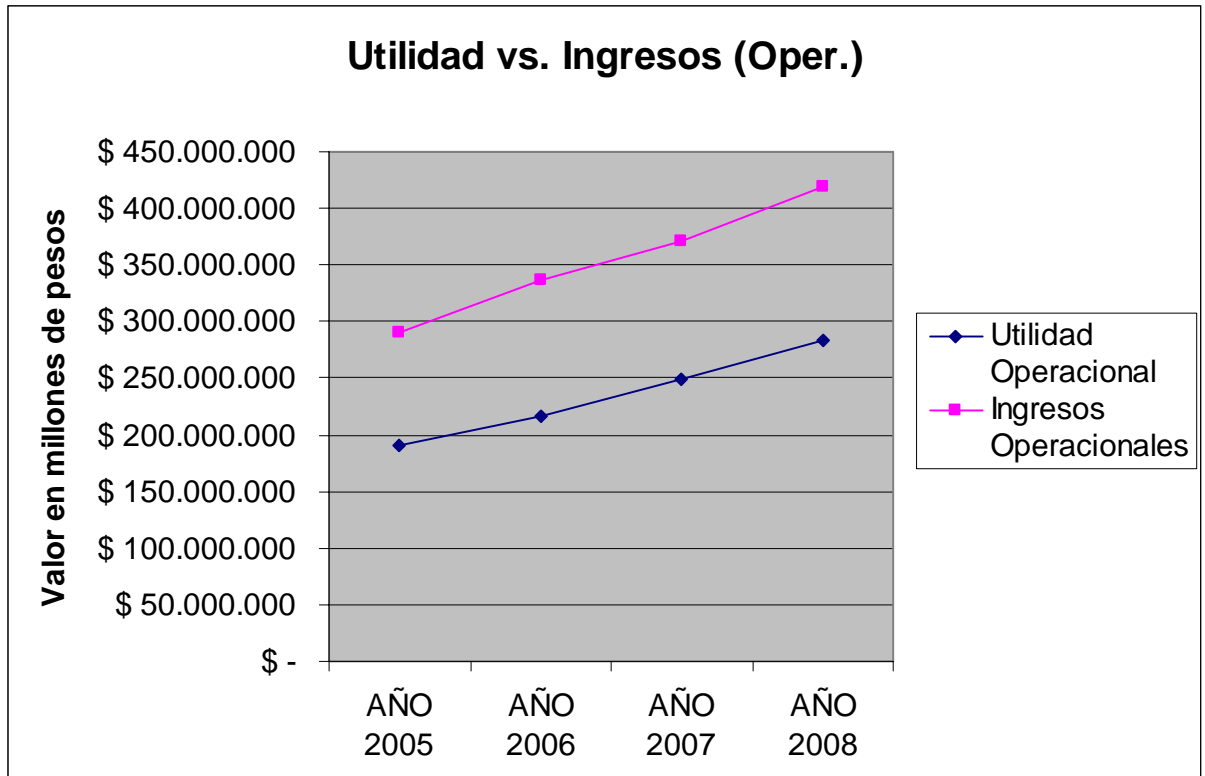


Igualmente, el grueso del activo no corriente se encuentra en la cuenta de equipos de transporte que aparentemente se explica por un bus a nombre de la cooperativa. Los demás activos no corrientes son casi insignificantes en comparación.

Pasando al estado de resultados es relevante observar la distribución de gastos, la cual le da mucho peso a los gastos de nómina, de manera similar entre periodos.



Otra proporción interesante es la de la utilidad operacional comparada con los ingresos operacionales. Esta relación es tan proporcional que es extraña aunque refleja un crecimiento sostenido entre periodos y un aumento en el margen de utilidad en pesos. En porcentaje la utilidad está invariablemente muy cerca al 65%, el cual se puede usar para comparar con el de otras empresas afines.



### 10.9.2. Indicadores Financieros.

En cuanto a indicadores específicos, se seleccionaron como los más apropiados los de la siguiente tabla:

INDICADORES FINANCIEROS COOPAMER LTDA.				
INDICADOR / AÑO	2005	2006	2007	2008
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
Razón Corriente	9,96	17,25	20,67	10,65
Prueba Ácida	9,02	15,72	19,28	10,10
Solvencia	23,4	36,3	43,4	23,7
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>				
Rotación de Activos Operacionales	4,95	4,73	4,95	5,38
Rotación de Activos Totales	2,11	2,25	2,36	2,41
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>				
Margen bruto de utilidad	33,8%	34,9%	34,1%	35,5%
Margen operacional de utilidad	22,1%	22,5%	22,9%	24,0%
Rentabilidad Patrimonio	48,66%	51,92%	55,36%	57,25%
Rendimiento Activo Total	46,59%	50,49%	54,09%	54,83%
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
Nivel de Endeudamiento Total	4,27%	2,75%	2,30%	4,21%
Endeudamiento a Corto Plazo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>INDICADORES DE APALANCAMIENTO</b>				
Apalancamiento corto plazo	4,46%	2,83%	2,36%	4,40%
<b>OTROS INDICADORES</b>				
MARGEN EBITDA	34%	35%	34%	35%
CAPITAL DE TRABAJO / VENTAS				
EBITDA	\$ 290.511.317	\$ 336.018.519	\$ 370.205.487	\$ 419.352.282
UODI	\$ 190.157.958	\$ 216.583.548	\$ 248.800.644	\$ 268.584.733

De los anteriores indicadores se extraen varias conclusiones:

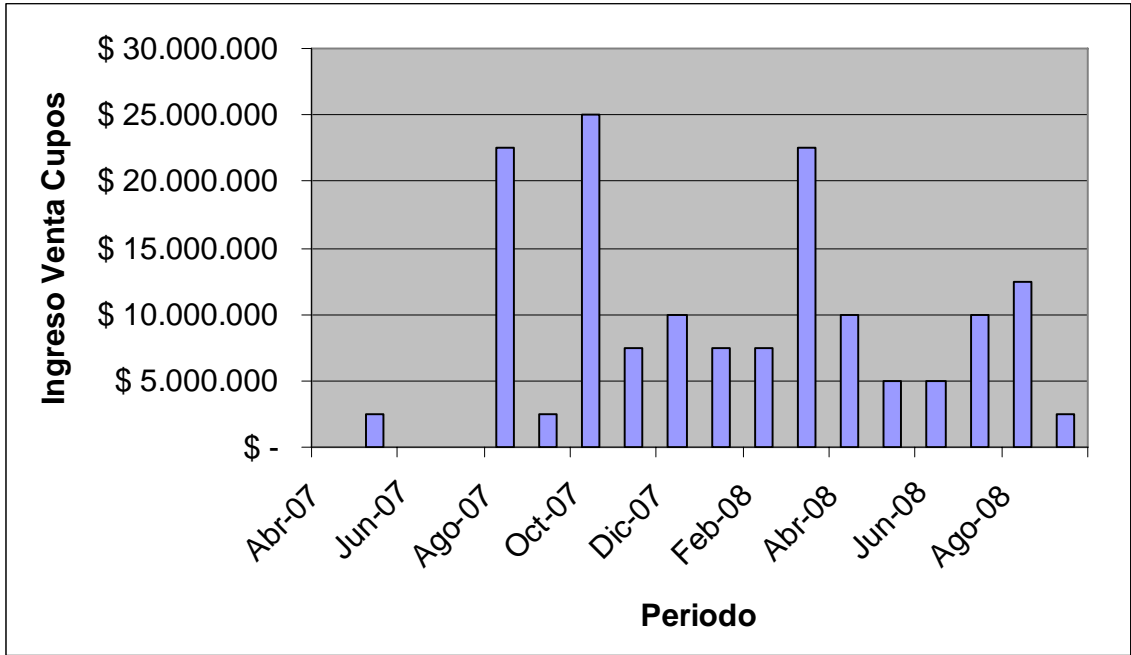
- Una razón corriente y solvencias muy elevadas ya que los pasivos son muy pequeños.
- La prueba ácida es muy parecida a la razón corriente incluyendo solo un valor muy reducido de inventarios, característico de empresas de servicios.

- Una sana política de no endeudamiento, el cual es muy limitado y todo a corto plazo.
- Es interesante ver que los márgenes de utilidad casi no se ven afectados entre periodos y que muestran un lento incremento entre años. Normalmente, esto podría ser indicador de un sólido crecimiento medido, pero en este caso el indicador puede estar siendo afectado por los manejos que se hagan de cuentas por cobrar tan grandes entre reportes financieros.
- El rendimiento sobre el patrimonio es alto y sería mucho mayor si los aportes (que son la mayor parte del patrimonio) no fueran tan altos en libros.

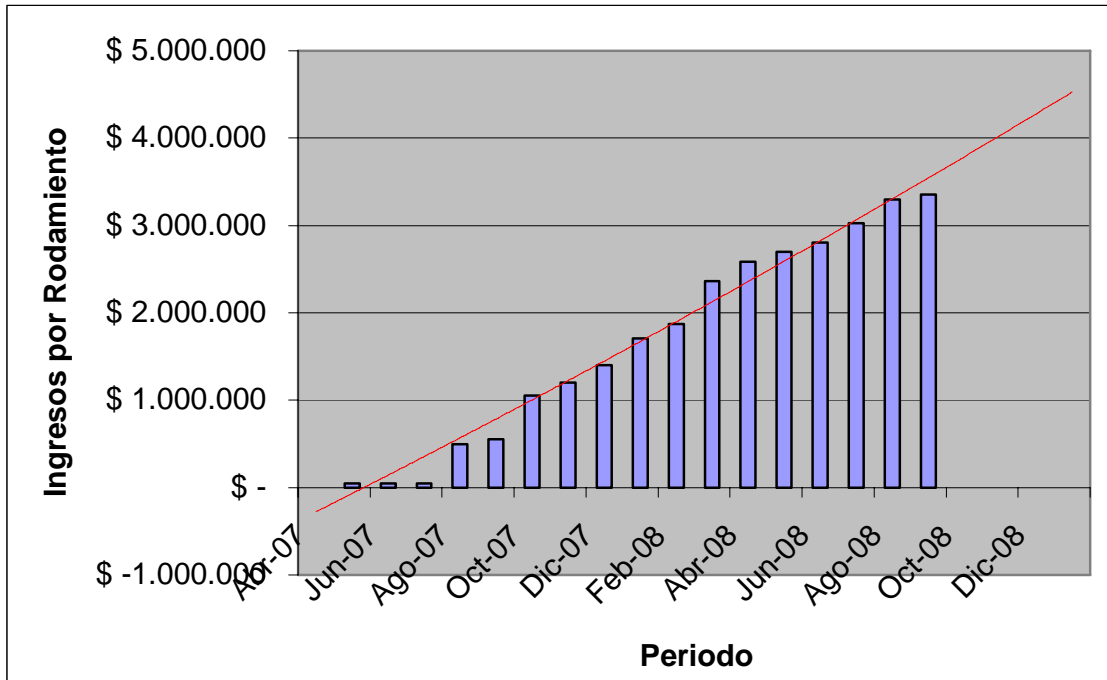
Además se observa:

- Presentación de estados de resultados sin cuentas específicas características para cooperativas, como reserva, aportes (diferenciados) e inversiones.
- No se observa un manejo de inversiones ni de corto ni largo plazo.
- Ausencia de nuevos aportes significativos.

Por último es importante considerar elementos muy importante para una empresa de transporte especial como lo son los ingresos no operacionales por ventas de cupos, los cuales se pueden asociar de acuerdo al crecimiento en número de afiliados nuevos de la Figura No 36. , los cuales típicamente deben de adquirir cupo con Coopamer.



Igualmente esto supone un flujo de caja muy importante por concepto de rodamiento, que se ilustra y proyecta así:



De empezar a manejar estos flujos de caja de ingresos por cupos, rodamiento, fondo de reposición y otras mensualidades típicas así como del esclarecimiento de los ingresos netos por contrato, depende la mejora en el manejo financiero y presentación de estados de resultados.

## 11. SELECCIÓN ESTRATÉGICA, PLANES Y PROGRAMAS

### 11.1. ANÁLISIS DOFA

Habiendo estudiado con suficiente minucia los factores externos de la subindustria del transporte especial y los factores internos propios de la organización, el paso siguiente es desarrollar estrategias consecuentes con las situaciones resumidas en las tablas 3 y 22.

Estas estrategias deben:

- Ser el resultado del análisis comparativo de factores internos y externos y no solo soluciones aisladas a situaciones puntuales.
- Ser tan inclusivas de las situaciones descritas en los análisis interno y externo como sea posible; la discriminación por ponderados y arbitraria de factores no se aplicará en la metodología.

Una matriz del tipo DOFA modificada permite tomar factores internos y relacionarlos directamente con factores externos generando estrategias de manera implícita. En esta matriz:

- El número que antecede a cada estrategia especifica los factores específicos de las tablas 3 y 22 que se están relacionando.
- Cada pareja de elementos relacionados describe una relación que propone una estrategia correspondiente de manera inmediata.



- No se discriminan factores del análisis anterior, se puede considerar cualquiera.

Es interesante ver como en el ejercicio de relacionar y emparejar los factores,

- Se presentan elementos como soluciones que tal vez no se hubieran planificado de otra manera, sin este método.
- Se relacionan elementos de áreas y procesos que en primera instancia podrían parecer completamente ajenos unos de otros.
- Se puede obtener una concepción de la importancia y consecuencias de ciertos elementos específicos al emparejarlos con otros de manera comparativa.
- Se empiezan a hacer evidentes ciertos caminos de acción que sean soluciones a varias necesidades.
- Se agotan los caminos de acción diferentes sin necesidad de llegar a la inclusión de cada uno de los elementos de las tablas 3 y 22.

La siguiente es la matriz DOFA modificada de Coopamer que se desarrolló:

**Tabla 30. MATRIZ DOFA COOPAMER**

<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>
F1O7 Aprovechar el parque automotor reciente para presentar propuestas en empresas pequeñas desatendidas	A1F1 Reducir el riesgo por vehículos del transporte intermunicipal contando con un parque automotor moderno y variado
F2O9 Aprovechar la consolidación en el I.C.B.F. para continuar ampliando la capacidad transportadora de la empresa	A2F3 Aprovechar la expansión en otras ciudades para salir definitivamente de los riesgos de tener menos de 50 afiliados
F3O10 Se debe fortalecer la presencia institucional en las ciudades donde hay contratos para lograr sincronías y consolidar una expansión	A7F6 Se debe usar el interés y conocimiento de transportadores en la rama de turismo y no tener a las agencias como intermediarias
F4O12 Hay que canalizar la excelente gestión política para conseguir inversionistas en contratos que posibiliten una expansión sólida	A8F7 La estabilidad de los contratos empresariales debe atenuar el impacto/riesgo de adquisición de vehículos y sus factores asociados
F5O12 Usar la fortaleza en la tipología de doblecabinas para copar rápidamente un nicho de mercado empresarial no satisfecho	A5F8 Las políticas de expansión y crecimiento a largo plazo deben combatir los posibles retrocesos jurídicos
F9O14 El proceso de direccionamiento debe permitir segmentar el mercado y dirigir estrategias a los nichos de mercado más indicados	A11F10 El sistema de espionaje tiene que dar información específica sobre las empresas que se consolidan de manera comparativa
F11O15 El enfoque basado en procesos es el camino a la calidad permitiendo seguimiento a la relación de factores externos/internos	A13F13 La capacidad de negociación superior, presentando respaldo y capacidad de cumplimiento, impide bajas en tarifas empresariales
F12O16 La conciencia del estándar de cumplimiento debe ser superior/innovadora para distinguirse entre los clientes empresariales	A14F14 La gestión debe canalizarse para lograr negociaciones por vehículos en momentos claves (beneficios de precios, ahorros, etc.)
F15O22 La presencia en otras ciudades debe permitir investigar el mercado local de manera sistemática (costos, tarifas, competencia)	A15F16 El trabajo en equipo del personal clave seguirá siendo vital para estabilizar una estructura funcional y de procesos ante veeduría

**ESTRATEGIAS D.O.**

D11O21 Los contratos deben ser promovidos o apoyados por la empresa en colegios seleccionados

D1O1 Aprovechar que la calidad toma mayor importancia para identificar/segmentar mercados objetivos en todas las ramas

D2O2 Fortalecer los factores de diferenciación empresarial para escapar de la guerra de precios en el transporte escolar

D3O3 Aprovechar el estancamiento de tantas empresas con crecimiento mínimo para consolidar una estructura organizacional sólida

D4O4 Utilizar la sección de ahorro y crédito para aliviar situaciones de riesgo para proveedores

D5O5 Usar la integración vertical como agencia de turismo como mecanismo para tener una base de clientes que valoren la diferenciación del servicio y mejoren la utilización de la capacidad

D6O6 Lograr algún grado de penetración en instituciones escolares seleccionadas a través de la juntas de padres de familia

D7O8 Conseguir inversionistas interesados en la industria para conseguir tipologías escasas para el transporte empresarial

D10O11 La eficiencia en la utilización se debe estudiar a partir de los indicadores de medición y control

D17-19O13 Es clave contar con un porcentaje de parque automotor propio para solventar y resolver varios problemas del manejo operativo

D20O17 Hay que generar beneficios dirigidos a transportadores dueños de vehículo (la mayoría) para lograr equilibrio y sostenibilidad

**ESTRATEGIAS D.A.**

A3D8 La amenaza de cierre por la Supersolidaria debe de ser contrarrestada con políticas claves como la de ingreso de asociados

A4D9 La planeación estratégica es crítica para enfrentar el preocupante aumento de la oferta

A15D18 Hay que alinear los esfuerzos e intereses dentro del consejo de administración para permanecer como empresa de la industria

A2D12 Las políticas de manejo de afiliados deben adaptarse para minimizar el impacto de la alta rotación de proveedores

A6D14 Hay que desarrollar una mejor competitividad y ser preferidos por clientes con servicio de empresas foráneas

A9D15 No se puede competir por precio, se deben lograr contratos como proveedor institucional

A10D16 Se tienen que prestar servicios complementarios para estabilizar los proveedores

A12D17 La gestión de mercadeo es un mecanismo indispensable para romper el monopolio empresarial

De esta matriz surgen estrategias de cuatro tipos (FO,FA,DO,DA), las cuales se escriben de manera corta y general.

## **11.2. ACTIVIDADES DESAGREGADAS A PARTIR DE ESTRATEGIAS DOFA**

Para empezar a desarrollar estas estrategias y aclarar sus implicaciones se comienza por desagregar las actividades que conlleva cada estrategia.

Al desagregar las estrategias en actividades es clave:

- Recordar los comentarios específicos que dieron lugar a las estrategias de la matriz DOFA para hacer que las estrategias incluyan todos los factores posibles discutidos.
  
- Tener siempre presente el enfoque basado en procesos al definir las actividades específicas para poder relacionar los efectos de estas acciones con las diferentes áreas y procesos de la organización.

La siguiente tabla muestra las estrategias consecuentes de la matriz DOFA desagregadas en actividades:

Tabla 31. Cuadro actividades Doña solamente

Estrategia	Actividades	#
Presentación de propuestas empresariales en empresas pequeñas y desatendidas	Ubicar empresas desatendidas mediante sistema de investigación de mercados potenciales	1
	Destacar parque automotor reciente y calidad del servicio en presentación empresarial estandarizada	13
	Introducir servicios complementarios para empresas	12
	Explorar mejoras conforme a la logística específica	14
Presentación de propuestas para empresas estatales	Ubicar empresas desatendidas mediante sistema de investigación de mercados potenciales	1
	Obtener canal de comunicación para obtener inteligencia interna	2
	Investigar factores de decisión en la licitación	2
	Establecer necesidades de la cooperativa según factores de decisión	16
	Ubicar empresas que contratan con empresas foráneas o sin representación local	1
Hay que desarrollar una mejor competitividad y ser preferidos por clientes con servicio de empresas foráneas	Catalogar y caracterizar servicios y beneficios ofrecidos por empresas	12
	Mostrar ahorros y beneficios frente a competidores externos	4
	Mejorar continuamente factores de competitividad detectados en la competencia	14
	Difundir en medios masivos sobre servicios a nivel regional y nacional diferenciando con las pocas empresas que pautan en medios masivos	13
La gestión de mercadeo es un mecanismo indispensable para romper el monopolio empresarial	Resaltar la presentación como empresa con experiencia, respaldo y calidad	13
	Destacar parque automotor reciente y calidad del servicio en presentación empresarial estandarizada (comparativa)	13
	Conseguir inversionistas para incrementar la capacidad empresarial	7
	Negociación política con empresas que muestre compromisos y beneficios	9
La estabilidad de los contratos empresariales debe atenuar el impacto/riesgo de adquisición de vehículos y sus factores asociados	Realizar estudio de rentabilidad financiera claro y presentar escenarios	4
	Sustentar la selección de vehículos específicos y su financiación	4
	Valorar el riesgo del asociado/inversionista y desarrollar medidas preventivas y alternativas	4
	Hacer seguimiento excepcional a las empresas que permita ágil respuesta a situaciones	14
	Fijar políticas de respuesta a problemas típicos de contratos empresariales	9
	Desarrollar beneficios para clientes empresariales que renueven servicio	12

La conciencia del estándar de cumplimiento debe ser superior/innovadora para distinguirse entre los clientes empresariales	Puntualizar efectivamente los factores de estandarización de la calidad del servicio	14
	Difundir los procedimientos de estandarización en la calidad del servicio	6
	Desarrollar una lista de chequeo comparativa que diferencie a la empresa de la competencia en la presentación de resultados	14
	Medir la mejora en la calidad prestación del servicio	10
	Atraer inversionistas para incrementar la capacidad y flexibilidad contractual	13
Reducir el riesgo por vehículos del transporte intermunicipal contando con un parque automotor moderno y variado	Realizar una investigación de la demanda para establecer tipologías exitosas a futuro	1
	Estudiar factores técnicos/económicos en la adquisición del parque automotor	4
	Investigar sobre nuevo modelos y marcas de vehículos homologados para Colombia	5
Los contratos deben ser promovidos o apoyados por la empresa en colegios seleccionados	Esclarecer procedimiento de presentación del servicio en colegios	8
	Desarrollar mecanismo de valoración de las instituciones que permita dirigir atención a las instituciones más llamativas	1
	Desarrollar benéficos para gestores de contratos	15
	Estratificar las tarifas para poder unificar las que deben manejar los afiliados de Coopamer	14
No se puede competir por precio, se deben lograr contratos como proveedor institucional	Se debe tener un mecanismo de valoración de las instituciones que permita dirigir atención a las instituciones más llamativas	2
	El sistema de espionaje debe identificar fechas claves y canales de presentación	2
	Se deben desarrollar herramientas de presentación institucional unificada	11
	Presentar un parque automotor último modelo	5
Fortalecer los factores de diferenciación empresarial para escapar de la guerra de precios en el transporte escolar	Distinguir conductores y servicio (uniformes, facturación, servicios adicionales)	14
	Ir logrando identificación de marca y posicionamiento en instituciones objetivo	14
	Mejorar la presentación empresarial dirigiéndola a padres	13
Lograr algún grado de penetración en instituciones escolares seleccionadas a través de la juntas de padres de familia	Hacer investigación de tarifas actuales en las instituciones	1
	Ubicar contacto para presentación formal	2
	Mostrar beneficios comparativos con proveedor actual	4
	Diseñar servicios especiales como modalidades de pago, recorridos gratuitos y de turismo	12
Se debe usar el interés y conocimiento de transportadores en la rama de turismo y no tener a las agencias como intermediarias	Se necesita segmentar y estudiar el mercado del turismo regional	1
	La inteligencia debe ubicar la oferta actual y las condiciones en que presta el servicio	2
	Se debe desarrollar una propuesta comprehensiva a modo de paquete	11
	Desarrollar facultades como agencia de turismo (Int. Vertical)	16
	Obtener información sobre requerimientos en otras zonales	1

Aprovechar la consolidación en el I.C.B.F. para continuar ampliando la capacidad transportadora de la empresa	Obtener canal de comunicación para obtener inteligencia interna	2
	Destacar labor en I.C.B.F. Bogotá	13
	Gestionar respaldo y capacidad por adelantado	9
	Presentar propuesta licitatoria ajustada en costo y requerimientos	4
	Gestionar capacidad de mando adelantado en caso de adjudicación	11
	Investigación de alternativas de financiación en caso de adjudicación	4
La gestión debe canalizarse para lograr negociaciones por vehículos en momentos claves (beneficios de precios, ahorros, etc.)	Sistema de información sobre precios y descuentos que se actualice	6
	Investigación de alternativas de importación marcas nuevas	5
	Consecución de inversionistas para lograr volumen de compra	7
	Mecanismo de facturación o cobro a asociados por servicios y beneficios	8
Se debe fortalecer la presencia institucional en las ciudades donde hay contratos para lograr sincronías y consolidar una expansión	Hacer seguimiento al servicio y control a mejoras en cada contrato individual	10
	Obtener recomendaciones y línea de contacto con representantes de los responsables de contratos anteriores exitosos	9
	Investigar a través de clientes satisfechos sobre instituciones cercanas que puedan necesitar el servicio e incentivar el interés del cliente por facilitar referidos	6
	Llevar un registro con información sobre contratos prestados que incluya la información para inversionistas y no solo información operativa o de calidad del servicio	7
Hay que canalizar la excelente gestión política para conseguir inversionistas en contratos que posibiliten una expansión sólida	Levantar la información histórica para generar presentación de resultados 2006-2008	6
	Realizar un plan de localización y selección de inversionistas comprehensivo	7
	Ligar inversionistas potenciales a proyectos y oportunidades específicas	16
	Generar propuesta económica para inversionistas	4
Usar la fortaleza en la tipología de doblecabinas para copar rápidamente un nicho de mercado empresarial no satisfecho	Estudiar la demanda comercial de esta tipología específica	1
	Promover y agilizar la vinculación de afiliados con esta tipología vehicular	8
	Atacar las necesidades de la tipología encontradas a través de inteligencia de mercados	9
	Definir metodología de investigación de mercados a cargo de administradores locales	17
La presencia en otras ciudades debe permitir investigar el mercado local de manera sistemática (costos, tarifas, competencia)	Definir metodología de presentación de resultados por contrato/ciudad	8
	Sistema de información conectado a nivel nacional	6
	Desarrollar fuentes de información (mintransporte, otras empresas, clientes)	6
	Esclarecer políticas de administración de otras zonales	3
Conseguir inversionistas interesados en la industria para conseguir tipologías escasas para el transporte empresarial	Incluir propuestas de administración vehicular en estructura de costos	4
	Desarrollar canales de consecución de inversionistas acorde a tipo de inversión	7
	Atacar contratos de varios vehículos que son favorables y estables a largo plazo	11
Aprovechar la expansión en otras	Mecanismo de comunicación eficaz con proveedores de otras ciudades	6

ciudades para salir definitivamente de los riesgos de tener menos de 50 afiliados	Desarrollar mecanismo de selección de proveedores	14
	Crear carpeta de presentación para afiliados/asociados	13
	Indicador de número de asociados/ciudad	10
El trabajo en equipo del personal clave seguirá siendo vital para estabilizar una estructura funcional y de procesos ante veeduría	Esclarecimiento de funciones del personal	8
	Fomentar el trabajo en equipo en procesos claves	15
	Generar manual de funciones específicas	14
	Establecer los Indicadores Claves de Gestión	10
La eficiencia en la utilización se debe estudiar a partir de los indicadores de medición y control	Manejar la información clave para el desarrollo de indicadores	6
	Desarrollar los mecanismos de control para los indicadores claves	11
	Actualizar información de la utilización de la capacidad transportadora	
	Levantar información de proveedores externos para comparar con los internos	6
El sistema de espionaje tiene que dar información específica sobre las empresas que se consolidan de manera comparativa	Obtener ajustes de capacidad transportadora por departamento	1
	Llevar registro de asignación de contratos empresariales objetivos	6
	Definir objetivos principales asociados a macroprocesos de la empresa	11
Hay que alinear los esfuerzos e intereses dentro del consejo de administración para permanecer como empresa de la industria	Definir políticas de ingreso y derechos de asociados	16
	Describir actividades específicas a ser realizadas por el concejo en direccionamiento y apoyo a procesos	8
	Desarrollar mecanismo de supervisión y ejecución de actividades del concejo	
	Esclarecer responsabilidades de miembros del consejo y remuneración por plan/programa	16
El proceso de direccionamiento debe permitir segmentar el mercado y dirigir estrategias a los nichos de mercado más indicados	Investigar tarifas de la oferta	1
	Investigar condiciones de prestación del servicio en el mercado	1
	Establecer rentabilidades diferenciadas por nicho de mercado	2
	Establecer requerimientos de nichos de mercado objetivo	1
	Comparar capacidades Coopamer con requerimientos de nichos	13
Aprovechar que la calidad toma mayor importancia para identificar/segmentar mercados objetivos en todas las ramas	Definir metodología de investigación de mercados a cargo de administradores locales	17
	Definir metodología de presentación de resultados por contrato/ciudad	8
	Desarrollar fuentes de información (mintransporte, otras empresas, clientes)	2
	Estudiar necesidades de los clientes del servicio (afiliados/proveedores)	1
Utilizar la sección de ahorro y crédito para aliviar situaciones de riesgo para proveedores	Considerar diferentes modelos de financiación vehicular en el mercado	4
	Formular alternativas de financiación y activar departamento de crédito	4
	Desarrollar créditos pequeños y ágiles para usos típicos de los transportadores	4
Usar la integración vertical como	Investigar necesidades para funcionar como empresa de turismo	1



agencia de turismo como mecanismo para tener una base de clientes que valoren la diferenciación del servicio y mejoren la utilización de la capacidad	Investigar costos y servicios de paquetes turísticos	13
	Crear proyecciones por escenarios de rentabilidad para empresa	4
	Crear escenarios con proyecciones de rentabilidad para inversionistas	4
	Realizar proyecto piloto en el Valle del Cauca	11
	Desarrollar canales de consecución de inversionistas para proyecto de agencia	7
Es clave contar con un porcentaje de parque automotor propio para solventar y resolver varios problemas del manejo operativo	Investigación de Alternativas de Financiación como cooperativa	4
	Investigación de Alternativas de Importación Marcas Nuevas	5
	Consecución de inversionistas para lograr volumen de compra	7
	Direccionamiento/ análisis Financiero. dan pautas sobre el punto de equilibrio de cantidad/tipo de vehículos	
Se tienen que prestar servicios complementarios para estabilizar los proveedores	Identificar servicios potenciales y servicios inicialmente viables	8
	Definir servicios y asociarlos a procesos responsables	16
	Generar carpeta de servicios para afiliados	13
	Llevar indicador de rotación de proveedores	10
El enfoque basado en procesos es el camino a la calidad permitiendo seguimiento a la relación de factores externos/internos	Observar y levantar los principales procesos de la organización	10
	Identificar y mejorar procesos críticos	10
	Definir indicadores y herramientas de control a nivel de procesos	10
	Ligar resultados, planeación y estructura de costos a procesos	10
La amenaza de cierre por la Supersolidaria debe contrarrestarse con políticas claves como la de ingreso de asociados	Esclarecer políticas para atraer asociados	10
	Revisar proceso de ingreso de asociados	8
	Revisar cumplimiento de requisitos de la circular básica jurídica y contable	18
	Actividades específicas para combatir otras causas de cierre	16
	Modalidades de Financiación para Asociados	4
Las políticas de manejo de afiliados deben adaptarse para minimizar el impacto de la alta rotación de proveedores	Plan de Beneficios para Asociados y Afiliados	11
	Políticas de Consecución de Proveedores / Asignación de Rutas	3
	Proceso de Asignación de Rutas Mejorado	8
	Modalidades de Financiación para Asociados	4
Hay que generar beneficios dirigidos a transportadores dueños de vehículo (la mayoría) para lograr equilibrio y sostenibilidad	Capacitaciones para Asociados en Manejo Contable, Servicio al Cliente, Mecánica, etc.	15
	Mecanismo de microcrédito ágil	4
	Mecanismo de crédito y reposición vehicular	15
	Sistema de beneficios por antigüedad y cumplimiento	3
Las políticas de expansión y crecimiento a largo plazo deben combatir los posibles	Investigación de Mercado	13
	Consolidación en tipologías escasas y de alta demanda insatisfecha	16

retrocesos jurídicos	Consolidación empresarial en empresas específicas	14
	Beneficios complementarios por sedes en otras ciudades y transporte turístico	15
La capacidad de negociación superior, presentando respaldo y capacidad de cumplimiento, impide bajas en tarifas empresariales	Desarrollar un Sistema de Espionaje de la Competencia	2
	Tener alto parque automotor potencial mediante base de datos amplia y actualizada	6
	Manejo de indicadores y registros comparativos para presentar a clientes	10
	Presentación institucional y de resultados anteriores de alta calidad	13
Aprovechar el estancamiento de tantas empresas con crecimiento mínimo para consolidar una estructura organizacional sólida y eficiente que se destaque	Observar, levantar, organizar y esclarecer procesos de la empresa	8
	Estudiar opciones de estructura organizacional actual	11
	Crear Manual de Funciones Específicas	8
	Definir estructura organizacional futura asociada al crecimiento proyectado	16
La planeación estratégica es crítica para enfrentar el preocupante aumento de la oferta	Consolidar políticas de ascensos, crecimiento personal, trabajo en equipo	16
	Investigar causalidades y condiciones de la nueva competencia	2
	Evaluar recursos vs. Capacidades de la empresa	16
	Distinguir alternativas y rumbos estratégicos a tomar	16
	Definir actividades, planes, y programas a implementar	11

Es claro que en el anterior cuadro solamente están incluidas las estrategias de la matriz, por esto es crucial en este momento revisar factores relevantes del análisis que puedan estar quedando por fuera. Estos se pueden incluir ya como actividades de estrategias ya enumeradas o como estrategias separadas.

Una vez se completa este cuadro de actividades específicas a ser realizadas, el siguiente paso es agrupar las actividades. En este caso, el numeral en la última columna de la Tabla 31 indica a que grupo se asignó cada actividad.

### **11.3. FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN Y PROGRAMAS A PARTIR DE ACTIVIDADES Y NO VICEVERSA**

El esfuerzo de describir las actividades y la forma de llevarlas a cabo tiene el propósito de construir planes y programas a partir de estas actividades. Este es el caso contrario a la descripción de actividades a partir de planes y/o programas que son solo inclusivos en la medida en la que se van "inventando" actividades consecuentes de manera responsiva a cada programa y/o plan que se vaya elaborando pensando en lograr una completas en los programas y justificando actividades que completen a su vez cada programa y plan de acción.

El retroceder agrupando y relacionando actividades específicas permite:

- Generar, a partir de estas actividades, planes y programas (hacia atrás), de manera emergente.

- Unificar en programas centrales los esfuerzos y energía de la organización.
- Lograr eficiencias en el uso del personal, recursos físicos, tiempos de ciclo, costos, desplazamientos, utilización de equipos y herramientas computacionales, levantamiento de información, y comunicación interna.
- Asignar responsables específicos a tareas claras y precisas.
- Establecer un estándar de calidad al tener un sistema de gestión más claro.

En Coopamer son notorias la gran cantidad de estrategias que se pueden plantear en un momento y no se culminan, no tienen claridad en sus pasos y relación con las demás estrategias organizacionales y se terminan de manera mediocre y generando conflictos. El desaprovechamiento de oportunidades y energía, además de la consecuente sensación de fracaso y el golpe a la imagen corporativa se deben atacar con este enfoque.

Consecuentemente se agruparon las actividades considerando que:

- Sean afines y similares en propósito pensando en contribuir a la creación de áreas organizacionales por funciones
- Muchas actividades se realizarán por primera vez.
- Compatibilidad con el enfoque basado en procesos que se ha trabajado.

Pensando en el mapa de procesos (Figura 15), se definieron los siguientes grupos dentro de los cuales ubicar las actividades:

**Tabla 32. Grupos de Actividades**

#	Grupo
1	Investigación
2	Sistema de espionaje
3	Políticas
4	Análisis financiero
5	Parque automotor
6	Gestión información
7	Inversionistas
8	Procesos internos
9	Gestión política
10	Mejoramiento
11	Planeación
12	Otros servicios
13	Mercadeo
14	Calidad
15	Manejo asociados/afiliados
16	Direccionamiento
17	Otras sedes

Los grupos de actividades quedan entonces de la siguiente forma:

**Tabla 33. Planes Emergentes a Partir de Actividades Agrupadas**

Investigación	Ubicar empresas desatendidas mediante sistema de investigación de mercados potenciales	1
	Realizar una investigación de la demanda para establecer tipologías exitosas a futuro	1
	Desarrollar mecanismo de valoración de las instituciones que permita dirigir atención a las instituciones más llamativas	1
	Se necesita segmentar y estudiar el mercado	1
	Obtener información sobre requerimientos en otras zonales	1
	Estudiar la demanda comercial de esta tipología específica (doblecabina)	1
	Obtener ajustes de capacidad transportadora por departamento	1
	Investigar tarifas de la oferta en ciudades objetivo	1
	Investigar condiciones de prestación del servicio en el mercado	1
	Establecer requerimientos de nichos de mercado objetivo	1
	Estudiar necesidades de los clientes del servicio (afiliados/proveedores)	1
Investigar necesidades para funcionar como empresa de turismo	1	
Sistema de Espionaje	Obtener canal de comunicación para obtener inteligencia interna	2
	Investigar factores de decisión en la licitación	2
	Se debe tener un mecanismo de valoración de las instituciones que permita dirigir atención a las instituciones más llamativas	2
	El sistema de espionaje debe identificar fechas claves y canales de presentación	2
	Ubicar contacto para presentación formal	2
	La inteligencia debe ubicar la oferta actual y sus condiciones	2
	Obtener canal de comunicación para obtener inteligencia interna	2
	Establecer rentabilidades diferenciadas por nicho de mercado	2
	Desarrollar fuentes de información (mintransporte, otras empresas, clientes)	2
	Desarrollar un Sistema de Espionaje de la Competencia	2
	Investigar causalidades y condiciones de la nueva competencia	2
Político	Esclarecer políticas de administración	3

	Políticas de Consecución de Proveedores / Asignación de Rutas	3
	Sistema de beneficios por antigüedad y cumplimiento	
		3
Análisis Financiero	Mostrar ahorros y beneficios frente a competidores externos	4
	Realizar estudio de rentabilidad financiera claro y presentar escenarios	4
	Sustentar la selección de vehículos específicos y su financiación	4
	Valorar el riesgo del asociado/inversionista y desarrollar medidas preventivas y alternativas	4
	Estudiar factores técnicos/económicos en la adquisición del parque automotor	4
	Mostrar beneficios comparativos con proveedor actual	4
	Presentar propuesta licitatoria ajustada en costo y requerimientos	4
	Investigación de Alternativas de Financiación	4
	Generar presentación económica para inversionistas	4
	Incluir propuestas de administración vehicular en estructura de costos	4
	Considerar diferentes modelos de financiación vehicular en el mercado	4
	Formular alternativas de financiación y activar departamento de crédito	4
	Desarrollar créditos pequeños y ágiles para usos típicos de los transportadores	4
	Crear proyecciones por escenarios de rentabilidad para empresa	4
	Crear escenarios con proyecciones de rentabilidad para inversionistas	4
	Investigación de Alternativas de Financiación como cooperativa	4
	Modalidades de Financiación para Asociados	4
	Modalidades de Financiación para Asociados	4
Mecanismo de microcrédito ágil	4	
Parque	Investigar sobre nuevo modelos y marcas de vehículos homologados para Colombia	5
	Presentar un parque automotor último modelo	5
	Investigación de Alternativas de Importación Marcas Nuevas	5
	Investigación de Alternativas de Importación Marcas Nuevas	5
Gest. Información	Difundir los procedimientos de estandarización en la calidad del servicio	6
	Sistema de Información Sobre Precios y Descuentos que se Actualice	6
	Investigar a través de clientes satisfechos sobre instituciones cercanas que puedan necesitar el servicio e incentivar el interés del cliente por facilitar referidos	6
	Levantar la información histórica para generar presentación de resultados 2006-2008	6
	Sistema de información conectado a nivel nacional	6
	Desarrollar fuentes de información (mintransporte, otras empresas, clientes)	6
	Mecanismo de comunicación eficaz con proveedores de otras ciudades	6
	Manejar la información clave para el desarrollo de indicadores	6
	Actualizar información de la utilización de la capacidad transportadora	6
	Llevar registro de asignación de contratos empresariales objetivos	6
Inversionistas	Alto parque automotor potencial mediante base de datos	6
	Conseguir inversionistas para incrementar la capacidad empresarial	7
	Consecución de inversionistas para lograr volumen de compra	7
	Llevar un registro con información sobre contratos prestados que incluya la información para inversionistas y no solo información operativa o de calidad del servicio	7
	Realizar un plan de localización y selección de inversionistas comprehensivo	7
	Desarrollar canales de consecución de inversionistas	7
Procesos Internos	Desarrollar canales de consecución de inversionistas para proyecto de agencia	7
	Consecución de inversionistas para lograr volumen de compra	7
	Esclarecer procedimiento de presentación del servicio en colegios	8
	Mecanismo de facturación o cobro a asociados por servicios y beneficios	8
	Promover y agilizar la vinculación de afiliados con esta tipología vehicular	8
	Definir metodología de presentación de resultados por contrato/ciudad	8
	Esclarecimiento de funciones del personal	8
	Definir actividades específicas a ser realizadas por el concejo en direccionamiento y apoyo a procesos	8
	Definir metodología de presentación de resultados por contrato/ciudad	8
	Identificar servicios potenciales y servicios inicialmente viables	8
Revisar proceso de ingreso de asociados	8	
Proceso de Asignación de Rutas Mejorado	8	

	Observar, levantar, organizar y esclarecer procesos de la empresa	8
	Crear Manual de Funciones Específicas	8
Gest. Política	Continuar negociación política de compromisos y beneficios	9
	Fijar políticas de respuesta a problemas típicos de contratos empresariales	9
	Gestionar respaldo y capacidad por adelantado	9
	Obtener recomendaciones y línea de contacto con representantes de los responsables de contratos anteriores exitosos	9
	Atacar las propuestas de esta tipología encontradas a través de la inteligencia de mercados	9
Mejoramiento	Medir la mejora en la prestación del servicio	10
	Hacer seguimiento al servicio y control a mejoras en cada contrato individual	10
	Indicador de número de asociados/ciudad	10
	Establecer los Indicadores Claves de Gestión	10
	Llevar indicador de rotación de proveedores	10
	Observar y levantar los principales procesos de la organización	10
	Identificar y mejorar procesos críticos	10
	Definir indicadores y herramientas de control a nivel de procesos	10
	Ligar resultados, planeación y estructura de costos a procesos	10
	Esclarecer políticas para atraer asociados	10
	Manejo de indicadores y registros comparativos para presentar a clientes	10
Planeación	Se deben desarrollar herramientas de presentación institucional unificada	11
	Se debe desarrollar una propuesta comprehensiva a modo de paquete	11
	Gestionar capacidad en caso de adjudicación	11
	Ligar inversionistas potenciales a proyectos y oportunidades específicas	11
	Atacar contratos de varios vehículos que son favorables y estables a largo plazo	11
	Desarrollar los mecanismos de control para los indicadores claves	11
	Definir objetivos principales asociados a macroprocesos de la empresa	11
	Realizar proyecto piloto en el Valle del Cauca	11
	Plan de Beneficios para Asociados y Afiliados	11
	Estudiar opciones de estructura organizacional actual	11
	Definir actividades, planes, y programas a implementar	11
Servicios	Introducir servicios complementarios para empresas	12
	Catalogar y caracterizar servicios y beneficios ofrecidos por empresas	12
	Desarrollar beneficios para clientes empresariales que renueven servicio	12
	Diseñar servicios especiales como modalidades de pago y	12
Mercadeo	Destacar parque automotor reciente y calidad del servicio en presentación empresarial estandarizada	13
	Difundir en medios masivos sobre servicios a nivel regional y nacional diferenciando con las pocas empresas que pautan	13
	Resaltar la presentación como empresa con experiencia, respaldo y calidad es indispensable	13
	Destacar parque automotor reciente y calidad del servicio en presentación empresarial estandarizada (comparativa)	13
	Atraer inversionistas para incrementar la capacidad y flexibilidad contractual	13
	Mejorar la presentación empresarial dirigiéndola a padres	13
	Destacar labor en I.CB.F. Bogotá	13
	Crear carpeta de presentación para afiliados/asociados	13
	Comparar capacidades Coopamer con requerimientos de nichos	13
	Investigar costos y servicios de paquetes turísticos	13
	Generar carpeta de servicios para afiliados	13
	Investigación de Mercado	13
	Presentación institucional y de resultados anteriores de alta calidad	13
Calidad	Explorar mejoras conforme a la logística específica	14
	Mejorar continuamente factores de competitividad detectados en la competencia	14
	Hacer seguimiento excepcional a las empresas que permita ágil respuesta a situaciones	14
	Puntualizar efectivamente los factores de estandarización de la calidad del servicio	14
	Desarrollar una lista de chequeo comparativa que diferencie a la empresa de la competencia en la presentación de resultados	14
	Se deben fijar y unificar las tarifas que deben manejar los afiliados de la cooperativa	14

	Distinguir conductores y servicio (uniformes, facturación, ofrecer servicios)	14
	Ir Logrando identificación de marca y posicionamiento en instituciones objetivo	14
	Desarrollar mecanismo de selección de proveedores	14
	Generar manual de funciones específicas	14
	Consolidación empresarial en empresas específicas	14
Asociados	Desarrollar benéficos para gestores de contratos	15
	Fomentar el trabajo en equipo en procesos claves	15
	Capacitaciones para Asociados en Manejo Contable, Servicio al Cliente, Mecánica, etc.	15
	Mecanismo de crédito y reposición vehicular	15
	Beneficios complementarios por sedes en otras ciudades y transporte turístico	15
Direccionamiento	Establecer necesidades de la cooperativa según factores de decisión	16
	Desarrollar facultades como agencia de turismo (Int. Vertical)	16
	Definir políticas de ingreso y derechos de asociados	16
	Esclarecer responsabilidades de miembros del consejo y remuneración	16
	Definir servicios y asociarlos a procesos responsables	16
	Actividades específicas para combatir otras causas de cierre	16
	Consolidación en tipologías escasas y de alta demanda insatisfecha	16
	Definir estructura organizacional futura asociada al crecimiento proyectado	16
	Consolidar políticas de ascensos, crecimiento personal, trabajo en equipo	16
	Evaluar recursos vs. Capacidades de la empresa	16
	Distinguir alternativas y rumbos estratégicos a tomar	16
	Definir metodología de investigación de mercados a cargo de administradores locales	17

Con estos planes resultantes de aglomerar funciones o actividades similares, se tiene una base para la ejecución de programas estratégicos en Coopamer. Pero como se pueden generar un sistema de gestión para estos programas. Es clave:

- Priorizar actividades y hacerles seguimiento
- Manejar plazos de ejecución de planes de acción con actividades específicas claves
- Pensar en una gestión por indicadores (Tablero de Mando)



#### **11.4. DISEÑO DE UN MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO PARA COOPAMER S.A.**

Dejando por un momento de lado las actividades que se deben realizar y sabiendo la ayuda que estas pueden generar, se debe pensar en como ligar las actividades operativas a los principales objetivos estratégicos de Coopamer. Pero cuáles son estos objetivos?

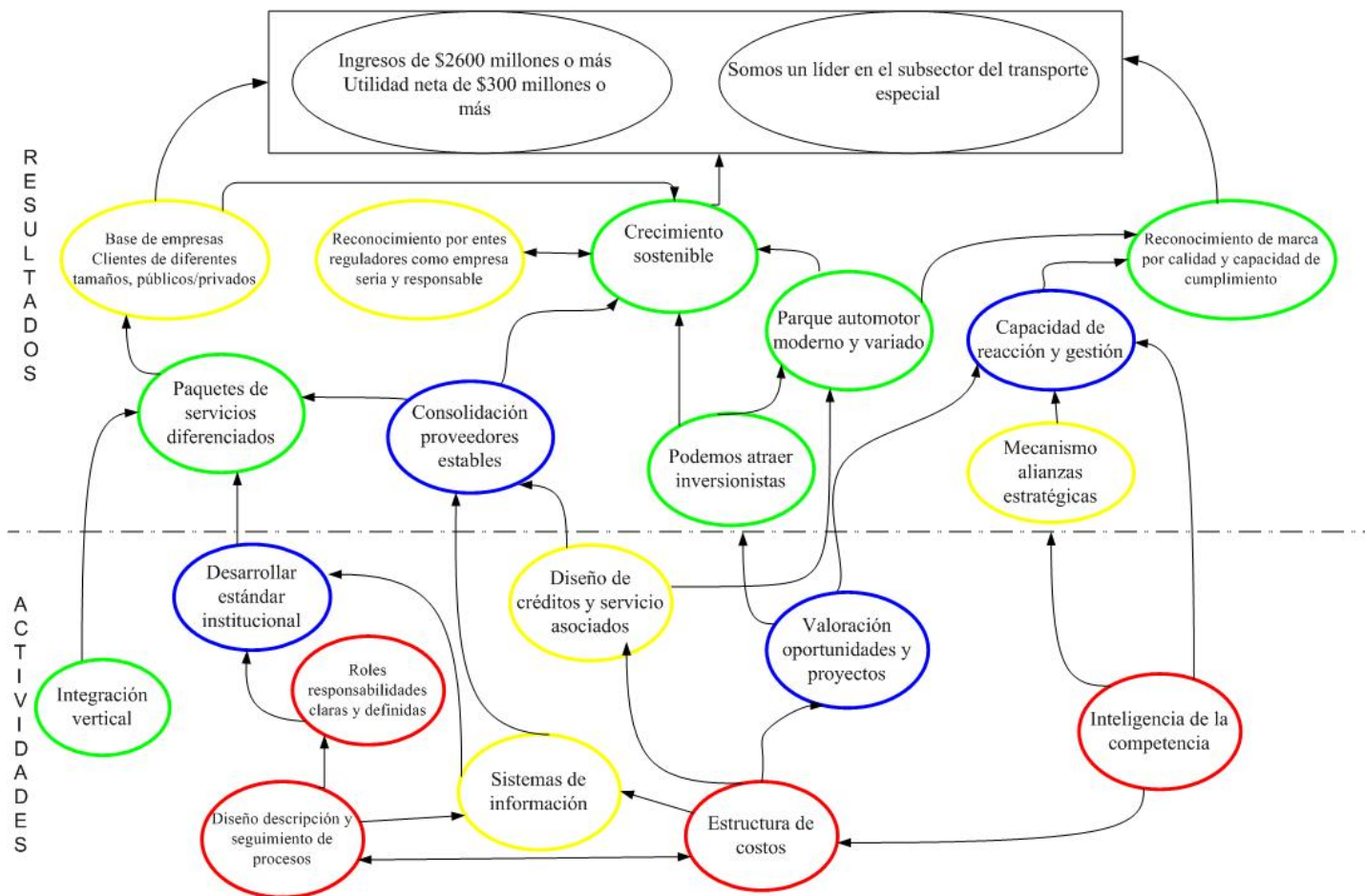
Como se mencionó en el marco teórico el Balanced Scorecard es una herramienta especialmente diseñada para este propósito.

**11.4.1. Formulación de una Afirmación Futura.** El primer paso es definir un “Destination Statement” o Afirmación Futura para Coopamer, considerando las 4 perspectivas del negocio de acuerdo a la teoría (Financiera, Clientes, Interna y de Aprendizaje/Crecimiento) y desarrollando unas compatibles.

Se desarrolló la siguiente Afirmación Futura para Coopamer Ltda.:

**11.4.1. Creación del mapa estratégico de Coopamer.** El paso subsecuente fue desarrollar un mapa estratégico que reflejara los elementos de la afirmación futura en la forma de objetivos estratégicos con relaciones de causalidad entre ellos:

Figura 35. MAPA ESTRATÉGICO COOPAMER



Los objetivos estratégicos se definen como de actividad o resultado, conforme a la metodología de un Balanced Scorecard de tercera generación. Sin embargo, se utilizaron colores para tener presente a cual de las 4 perspectiva alude cada factor. Es claro que pudiese haber muchas precedencias entre objetivos. Las relaciones ilustradas se tomaron considerando los principales factores que afectan cada objetivo pensando en indicadores subsecuentes a ser desarrollados para cada uno.

**11.4.1. Definición de Indicadores Drivers (KPIs) del Cuadro de Mando.** A partir del mapa estratégico se diseñaron indicadores que reflejaran de la mejor manera

Dado el tamaño Coopamer, su estructura funcional y de procesos es muy importante no desarrollar cantidades de indicadores a los que no se les pueda hacer seguimiento. Además, en el proceso de desarrollo de estos se aprovecharon las actividades descritas en la **Tabla**, ya que están asociadas a la estructura de procesos de la empresa y permiten asociar un indicador a un responsable y a una secuencia de actividades que se deben realizar. Pero es claro que los indicadores se refieren a los objetivos del mapa estratégico.

Se presentan entonces, los indicadores del Cuadro de Mando de Coopamer:

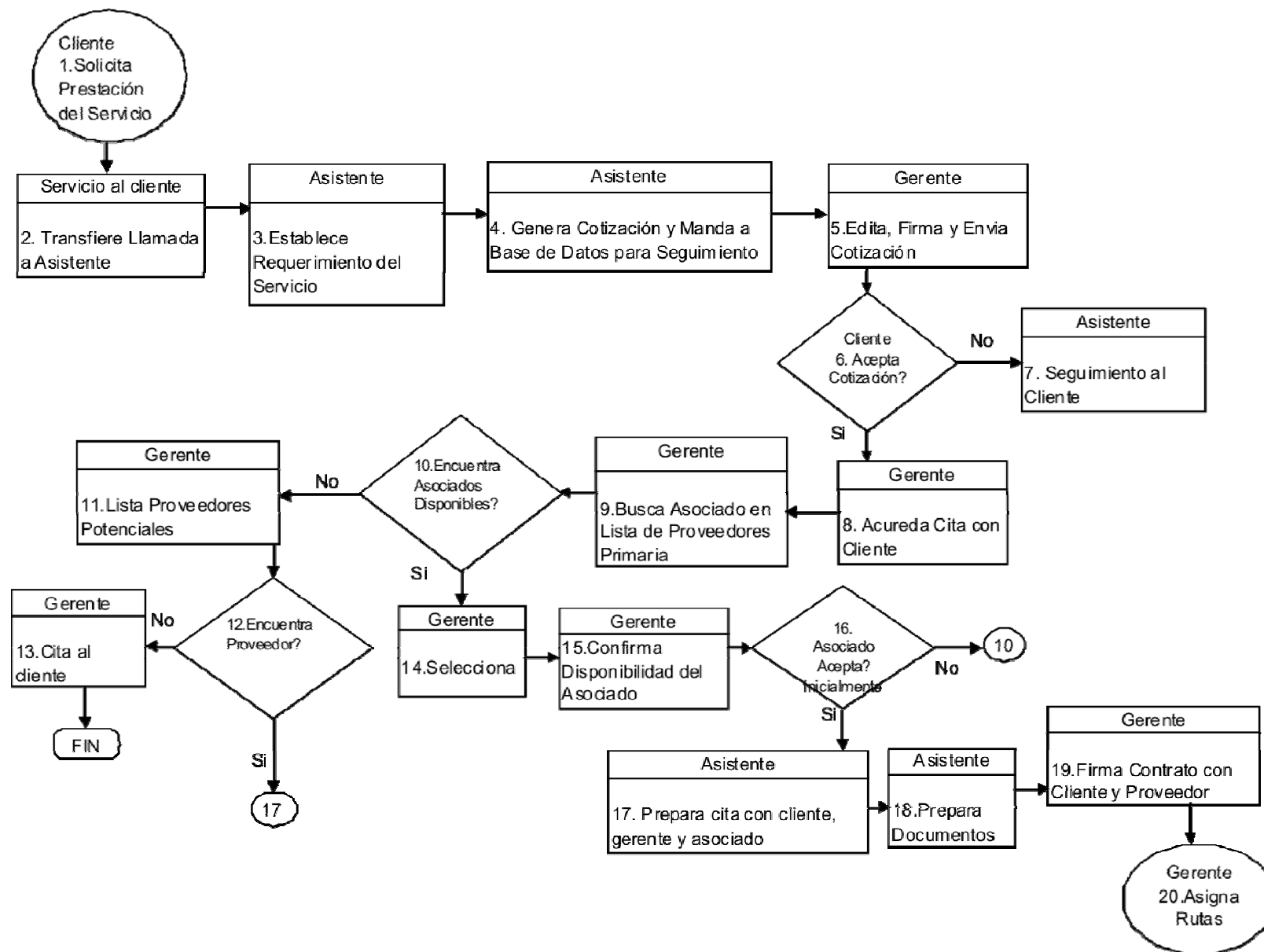
## **12. METODOLOGÍA IMPLEMENTACIÓN DE ELEMENTOS DE GESTIÓN DESARROLLADOS**

Se verán a continuación algunas implicaciones de las actividades finales en herramientas y desarrollos que ya se han logrado en las diferentes áreas de la organización, aún cuando la valoración de estas no es parte del direccionamiento estratégico que tiene por objeto el presente trabajo, como tal.

### **12.1. PROCESOS**

12.1.1. Además de los macroprocesos ya presentados en la situación actual se desarrolló el de ahorro y crédito para asociados para aclarar este proceso que estar habilitado en poco tiempo:

**12.1.2 . Mejoras Procesos.** Se mejoró el proceso crítico de Asignación de Rutas (Figura No. 13) de acuerdo a las situaciones descritas en el análisis interno. Se presenta el diagrama de flujo mejorado de este proceso:



Con este proceso mejorado se ha logrado:

- Eliminar tiempos perdidos, empoderando al asistente para dar información
- Quitarle carga al gerente dándole herramientas de gestión
- Reduciéndole tiempos perdidos y cantidad de visitas físicas al cliente
- Eliminar al Jefe de Rodamiento del proceso
- Reducir el número de actividades totales
- Mejor seguimiento a los afiliados y clientes

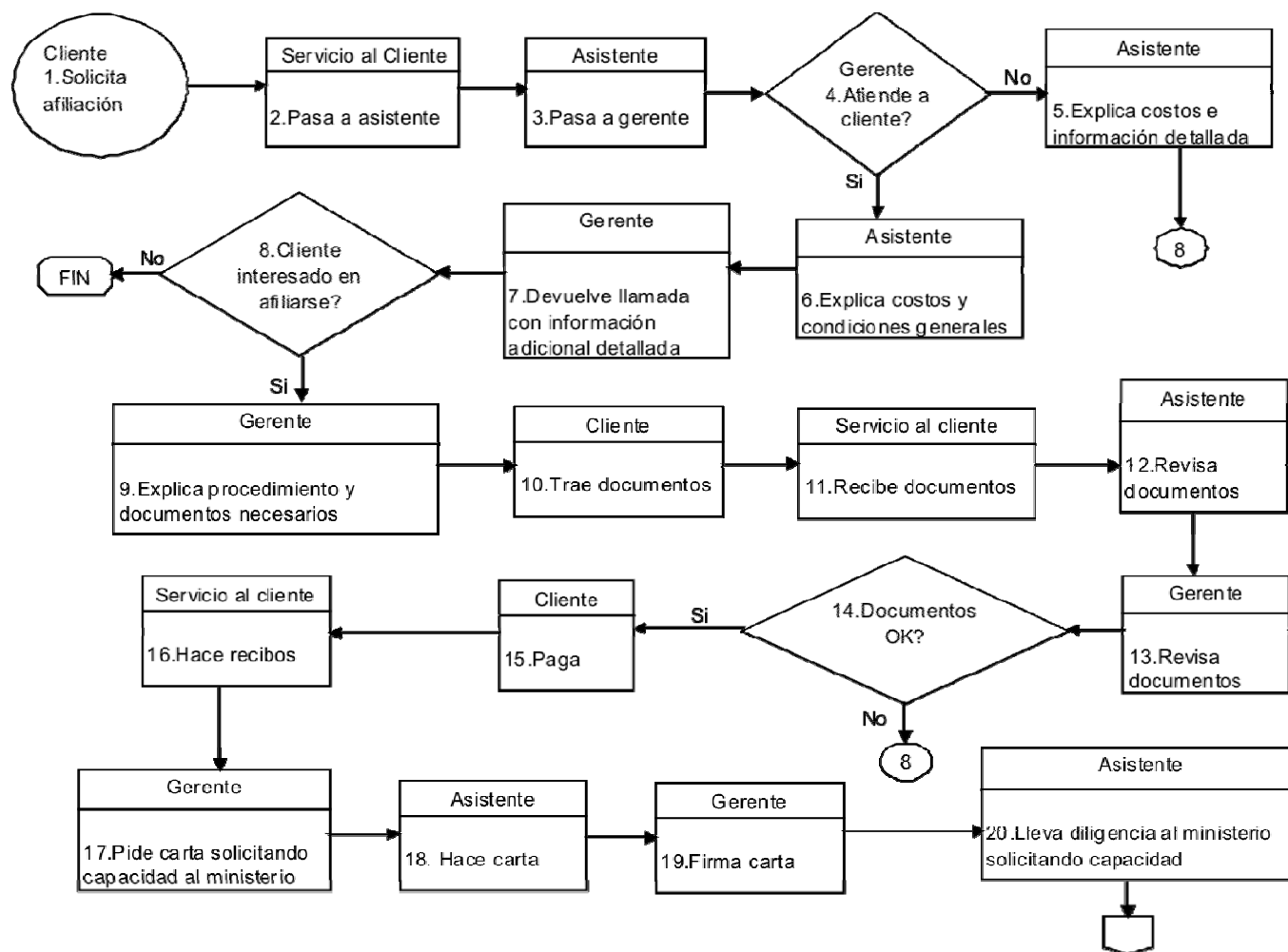
Son notables tres elementos que se desarrollaron para lograr esto:

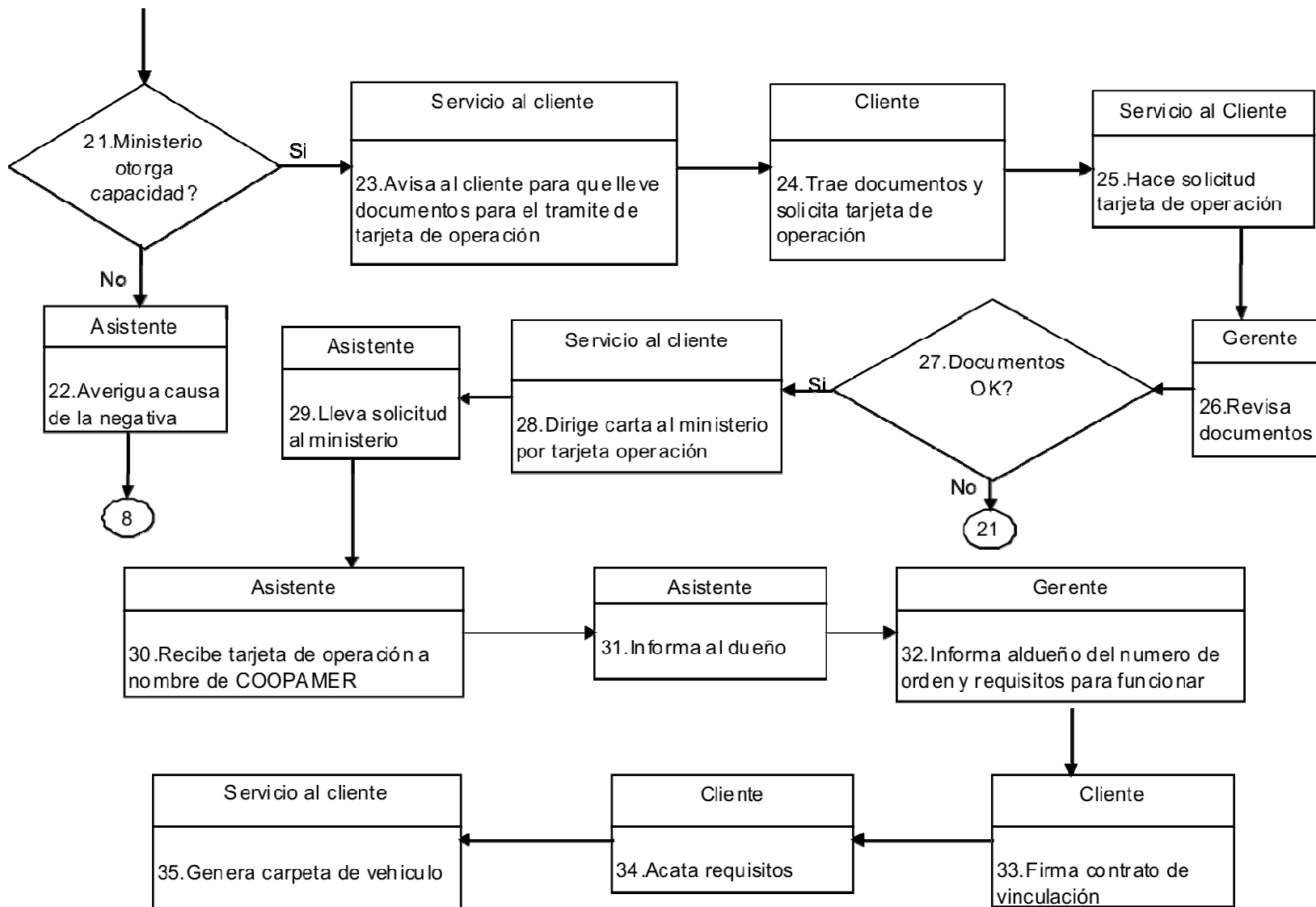
- Un listado digital de proveedores primario de asociados y afiliados, internos y externos para uso del gerente.
- Un estándar de cotización básica para no depender solo del criterio del gerente y poder ir avanzando el proceso.
- Mejorar el proceso de afiliación de vehículos en el caso en que se requieren proveedores externos.

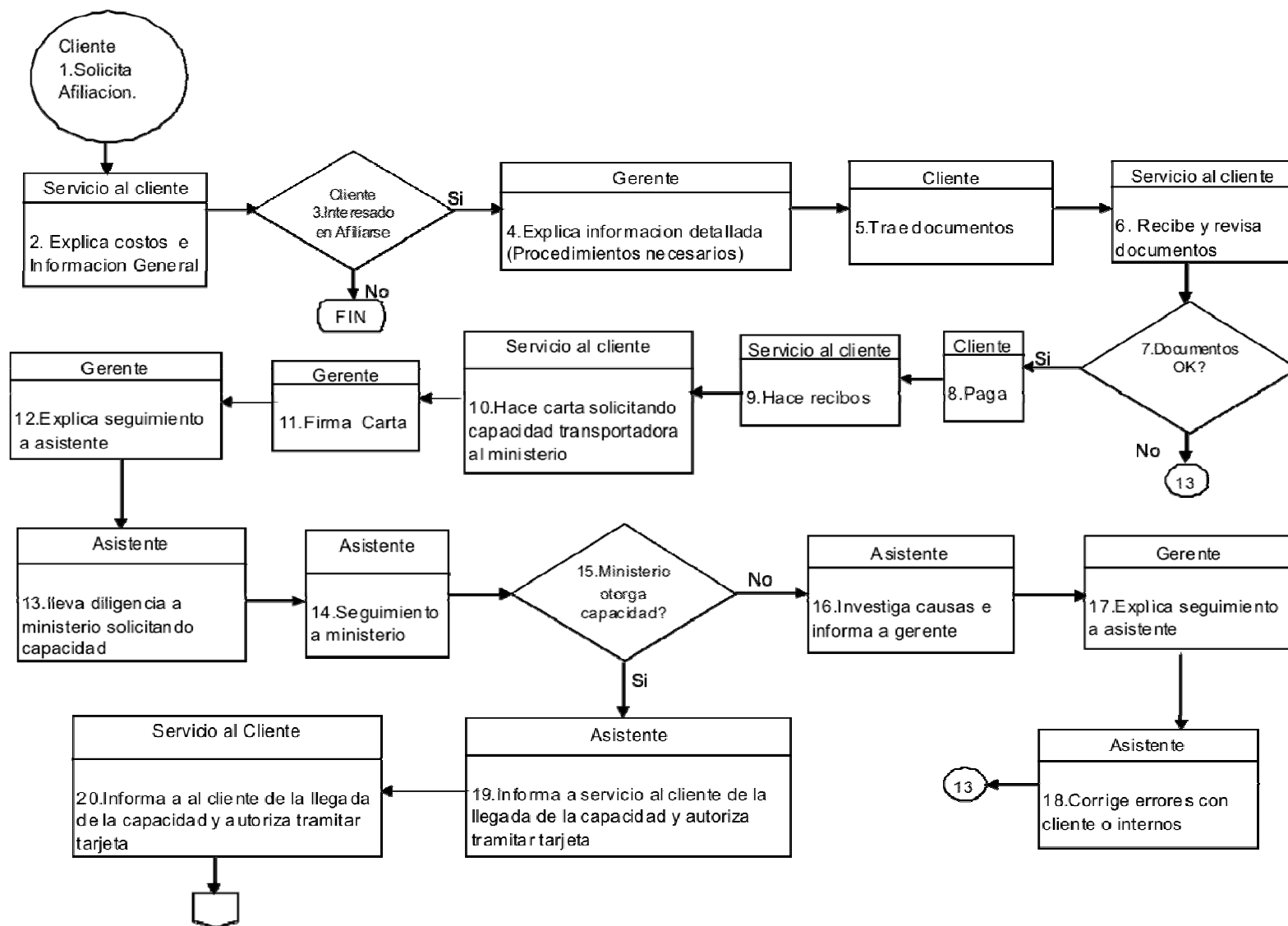
El proceso de afiliación que se describió como consumiendo una enorme energía y cantidad de tiempo de toda la organización se mejoró de la siguiente manera:

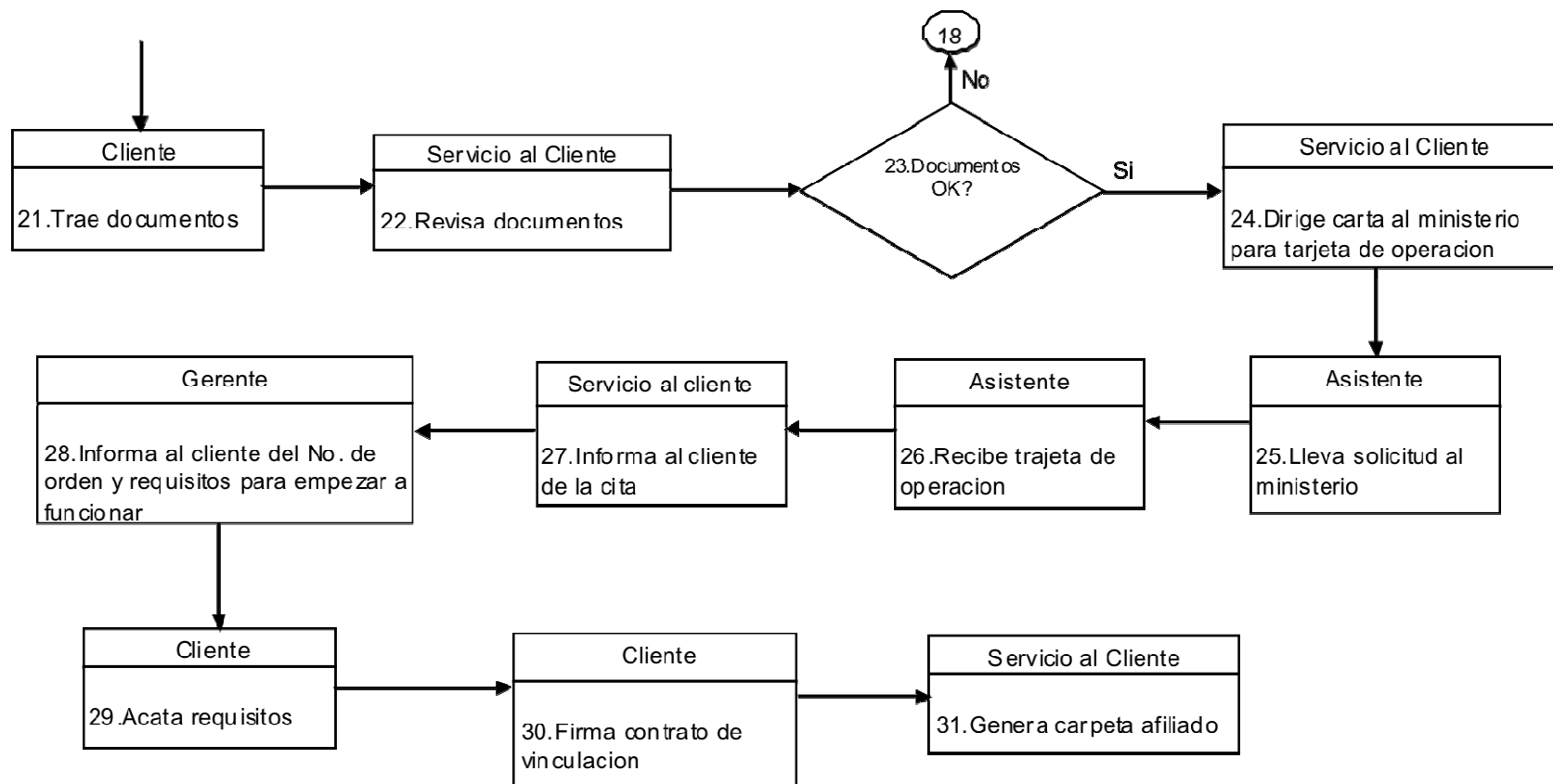


Figura 39. Diagrama de Flujo Proceso de Afiliación Original









Con este proceso mejorado se ha logrado:

- Acabar con el terrible desgaste de energía antes de siquiera iniciar formalmente la solicitud de capacidad transportadora al mintransporte.
- Generar confianza al cliente durante el proceso de vinculación.
- Prevenir fallas antes de las presentaciones de documentos al ministerio (ente externo que afecta el tiempo de ciclo de manera radical).
- Tener un seguimiento claro y efectivo del estado del proceso.
- Avisar al cliente ágilmente cuando el proceso está truncado.
- Dar al gerente una cualidad de “observador” en el proceso dando pautas claves pero liberándolo de enormes cantidades de tiempo malgastado.

**12.1.3. Metodología para la Creación de Procedimientos.** Para una correcta descripción de procesos se deben generar los procedimientos pertinentes. En el caso del macroproceso de transporte especial, la quinta actividad propone elementos de control a las rutas realizadas. Esto implica un procedimiento escrito que es vital para el seguimiento del S.G.C.

Se presenta el siguiente formato de procedimiento como plantilla para la realización de otros procedimientos necesarios.

Logo	<b>PROCESO DE TRANSPORTE ESPECIAL</b>	Código: <b>P1-TE</b>
	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE RUTAS</b>	Versión: <b>1</b>
		Página: <b>240 de 2</b>

1. **OBJETIVO:** Establecer los parámetros para el control de las rutas a programar con las entidades que han contratado el servicio de transporte especial.

2. **ALCANCE:** Aplica para las actividades subsecuentes al proceso de asignación de rutas, donde el coordinador de rutas y los involucrados (incluidos los conductores) en la prestación del servicio deben organizar la ejecución y el monitoreo del cumplimiento a cabalidad del servicio.

3. **DEFINICIONES:**

3.1 *COMISION:* Ruta programada.

4. **CONTENIDO:**

4.1 **CONDICIONES GENERALES**

El Director/Gerente Operativo, el coordinador de rutas y/o el administrador del contrato (por parte de COOPAMER) y el coordinador designado por la entidad definen cuales contratistas cubrirán las rutas de cada entidad y las condiciones específicas de la prestación del servicio para la entidad específica.

## 4.2 ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	REGISTRO
5.1 El coordinador de rutas recibe la programación de rutas de la entidad.	Programación de rutas
5.2 En coordinación con el jefe de transportes de la entidad se determinan las rutas prioritarias a cumplir.	
5.3 Se comunica con las diferentes dependencias para confirmar la hora y lugar de origen de la ruta programada.	
5.4 Programa los conductores que van a cubrir las rutas programadas, teniendo en cuenta que de ser posible los recorridos largos serán cubiertos por los conductores que hubieran realizado los cortos del día anterior.	Programación De Conductores
5.5 Contacta cada funcionario de la entidad programado en la ruta para informarle los siguientes datos: Nombre del conductor, placa del vehículo, número celular del conductor.	
5.6 Paralelamente contacta a cada conductor programado para informarle los siguientes datos de la ruta: Nombre del funcionario, dirección y hora de recogida, teléfonos del funcionario, destino de la ruta o comisión.	
5.7 Al día siguiente, el coordinador de rutas monitorea aleatoriamente las rutas programadas para verificar que la comisión se este desarrollando sin inconvenientes.	
5.8 El conductor semanalmente entrega al coordinador de rutas la planilla de comisiones desarrolladas.	Planilla de control semanal del vehículo
5.9 Al finalizar el mes el coordinador de rutas verifica la información contenida en las planillas y elabora un informe de las rutas cumplidas durante el periodo, para entregar al supervisor de la entidad y de COOPAMER junto con las planillas de soporte verificadas.	Informe mensual de rutas cumplidas
5.10 El supervisor de la entidad expide las certificaciones de los servicios prestados.	
5.11 El Supervisor de COOPAMER recopila las certificaciones, el informe y las planillas de soporte para la verificación del Director Operacional	

y la posterior liquidación y pago de los servicios prestados de la Dirección Administrativa.	
--	--

#### 5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO

#### 6. ANEXOS

No.	CODIGO	NOMBRE
1	¿?	Programación de conductores
2	¿?	Planilla de control semanal del vehículo

#### 12.1.4. Generación Indicadores Claves de Control

Conforme a las actividades descritas en la Tabla 33 varios indicadores de control se pueden usar y relacionar con los macroprocesos de la empresa, procesos o procedimientos específicos. Por ejemplo:

- Indicador de antigüedad del parque automotor (macroproceso de direccionamiento).
- Indicador de cumplimiento en rutas programadas (procedimiento ejemplo).
- Indicador de costos vs. Recursos proyectados (macroproceso de planeación).

Estos indicadores y los que se vayan desarrollando deben de incluirse en los formatos de macroprocesos, bajo el cuadro de “Medición”, de ser posible. El objetivo es ir seleccionando indicadores claves.



## **12.2 FINANCIERO**

**12.2.1. Recomendaciones manejo financiero.** De los comentarios de los estados de resultados que se presentaron, es indispensable la asesoría de un especialista en el tema de manejo financiero de cooperativas para empezar a manejarla información financiera de manera que cumpla no solo con lo que debería manejar una cooperativa de transporte especial en Colombia sino que se pueda realizar un análisis financiero apropiado y aclarar muchas dudas al respecto por parte del concejo de administración.

**12.2.2. Estructura de costos operativos para cotizaciones.** Aunque el manejo de los estados de resultados, escapa el alcance de este trabajo, se han venido desarrollando elementos de gestión como el desarrollo de elementos de una estructura de costos para cotizaciones. Esta estructura debe:

- Ser un mecanismo para cotizar, independiente las tarifas estándar manejadas por el gremio entre recorridos ya conocidos, para calcular rentabilidades de la actividad.
- Lograr combinar y consolidar de manera clara elementos de costos fijos y variables para proyecciones y cálculos presupuestales.
- Permitir preparar un reporte de costos básicos para inversionistas que deseen que se les administren sus vehículos de diferentes tipologías.

En el tema de definir los costos operativos más relevantes para la cooperativa se han desarrollado los siguientes elementos:

- Costo por Kilómetro Recorrido
- Valor Total del Conductor

Tabla 34. Costo por kilómetro recorrido

Costo por kilómetro recorrido					
ITEM		COSTO KILOMETRO	OBSERVACIONES	RENDIMIENTO (Km.)	TOTAL
1	COMBUSTIBLE (ESPECIFICAR)	\$249	XX KILOMETROS POR GALON (gasolina)	30	\$7.461
2	ACEITE Y FILTROS	\$20	A LOS 5,000 KILOMETROS	5.000	\$100.000
3	FILTRO DE AIRE	\$3	A LOS 10,000 KILOMETROS	10.000	\$30.000
4	ALINEACION Y BALANCEO	\$7	A LOS 10,000 KILOMETROS	10.000	\$65.000
5	SINCRONIZACION	\$17	A LOS 30,000 KILOMETROS	30.000	\$500.000
6	FRENOS	\$6	A LOS 30,000 KILOMETROS	30.000	\$174.000
7	LLANTAS	\$36	A LOS 50,000 KILOMETROS	50.000	\$1.800.000
8	RODAMIENTOS	\$12	A LOS 50,000 KILOMETROS	50.000	\$600.000
9	LAVADO Y ENGRASE	\$80	A LOS 500 KILOMETROS	500	\$40.000
10	CADENA DE REPARTICION	\$4	A LOS 100,000 KILOMETROS	100.000	\$350.000
11	ARREGLOS DEL CLUTCH	\$4	A LOS 200,000 KILOMETROS	200.000	\$800.000
12	REPARACIONES GENERALES	\$13	A LOS 200,000 KILOMETROS	200.000	\$2.500.000
13	BATERÍA	\$7		30.000	\$200.000
14	IMPREVISTOS	\$85	POR CADA 5.000 KILOMETROS	5.000	\$600.000
<b>COSTO POR KILÓMETRO RECORRIDO</b>		<b>\$540</b>			

Tabla 35. Valor total del conductor

<b>BASE PARA LIQUIDACIÓN SOBRE EL SALARIO CONDUCTOR</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>2008</b>
SALARIO CONDUCTOR	\$461.500
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$55.000
PENSIÓN (16%)(Variable Por Años)	\$73.840
SALUD (12.5%)	\$57.688
ARP (4,35%)	\$20.075
CAJA DE COMPENSACIÓN (4%)	\$18.460
SENA (2%)	\$9.230
ICBF (3%)	\$13.845
PRIMA (8,33%)	\$43.024
VACACIONES 4,17%	\$19.245
CESANTÍAS 8,33%	\$43.024
INT. CESANTÍAS (1%)	\$4.615
<b>TOTAL SALARIO BÁSICO</b>	<b>\$819.546</b>
<b>DOTACIÓN</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>2008</b>
Zapatos	\$50.000
Pantalón	\$30.000
Camisa Calle	\$25.000
Camiseta	\$15.000
Chaqueta	\$60.000
SUBTOTAL	\$180.000
IVA	\$28.800
TOTAL CADA DOTACIÓN	\$208.800
<b>TOTAL TRES DOTACIONES</b>	<b>\$626.400</b>
<b>VALOR DOTACIÓN MENSUAL</b>	<b>\$52.200</b>
<b>VALOR TOTAL CONDUCTOR SIN HORAS EXTRAS</b>	<b>\$871.746</b>
<b>COSTO DE ADMINISTRACIÓN POR CONDUCTOR 5%</b>	<b>\$37.128</b>
<b>VALOR TOTAL CONDUCTOR CON ADMINISTRACION</b>	<b>\$908.874</b>

Tabla 36. Estructura de costos totales

VALOR COSTOS TOTALES					
ÍTEM	CAMIONETA D.C. 4X4	CAMIONETA D.C. 4X2	CAMPERO CABINADO	BUSETA	BUS
<b>1 INVERSIÓN INICIAL</b>					
<b>VALOR VEHICULO CON DESCUENTO</b>					
<b>1,1 PROYECTADO</b>	\$27.200.000	\$21.500.000	\$27.000.000		
1,2 AFILIACIÓN A EMPRESA	\$3.000.000	\$3.000.000	\$2.000.000		
<b>1,3 MATRICULA INICIAL O TRASPASO</b>	\$150.000	\$150.000	\$150.000		
1,4 SOAT	\$0	\$0	\$0		
<b>1,5 TARJETA DE OPERACIÓN</b>	\$30.000	\$30.000	\$30.000		
1,6 AVISOS DE LA EMPRESA Y PLACAS LATERALES	\$100.000	\$100.000	\$100.000		
<b>1,7 IMAGEN CORPORATIVA DE COOPAMER</b>	\$500.000	\$500.000	\$500.000		
1,8 DISP.CONTROL DE VELOCIDAD	\$300.000	\$300.000	\$0		
<b>1,9 SEGURO TODO RIESGO ( EXTRACONTRACTUAL)</b>	\$0	\$0	\$0		
1,1 SEGURO CONTRACTUAL	\$0	\$0	\$0		
1,11 ESCALERA	\$1.260.000	\$1.260.000	\$0		
1,12 CAJA DE HERRAMIENTA	\$450.000	\$450.000	\$0		
1,13 SOPORTES ESCALERA	\$250.000	\$250.000	\$0		
1,14 SOPORTES PÉRTIGA	\$50.000	\$50.000	\$0		
1,15 GPS(OPCIONAL)					
1,16 VARIOS (FAVOR ESPECIFICAR)					
<b>VALOR TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$33.290.000</b>	<b>\$27.590.000</b>	<b>\$29.780.000</b>		<b>\$0</b>
1.17 GASTOS FINANCIEROS	\$407.368	\$357.625	\$405.622		
<b>INVERSION DIFERIDA A 60 MESES</b>	<b>\$962.201</b>	<b>\$817.458</b>	<b>\$901.955</b>		<b>\$0</b>
<b>2 GASTOS FIJOS MENSUALES</b>					
2.1 IMPUESTO DEL VEHICULO	\$12.500	\$12.500	\$12.500		
2.2 SOAT	\$31.666	\$31.666	\$31.666		
2.3 SEGURO TODO RIESGO ( EXTRACONTRACTUAL)	\$236.640	\$187.050	\$234.900		
2.4 SEGURO TODO RIESGO ( CONTRACTUAL)	\$6.666	\$6.666	\$6.666		

2.5	CERTIFICADO DE GASES	\$2.916	\$2.916	\$2.916		
2.6	REVISIONES TÉCNICO MECÁNICAS	\$11.666	\$11.666	\$11.666		
2.7	PARQUEADERO NOCTURNO	\$80.000	\$80.000	\$80.000		
2.8	FONDO DE REPOSICIÓN	\$12.000	\$12.000	\$12.000		
2.9	RODAMIENTO EMPRESA	\$50.000	\$50.000	\$50.000		
2.10	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	\$150.000	\$150.000	\$150.000		
2.11	MENSUALIDAD GPS (OPCIONAL)					
2.12	VARIOS (FAVOR ESPECIFICAR)***	\$22.932	\$22.932	\$22.932		
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$616.986</b>	<b>\$567.396</b>	<b>\$615.246</b>		<b>\$0</b>
<b>3 OTROS GASTOS A CONTEMPLAR</b>						
3.3	RECORRIDO MUERTO TRASLADO SEDE PARQUEO SEDE	\$162.105	\$162.105	\$162.105		
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$162.105</b>	<b>\$162.105</b>	<b>\$162.105</b>		<b>\$0</b>
<b>4 KILOMETRAJE</b>						
4.1	CADA KILÓMETRO RECORRIDO	\$540	\$540	\$540		
	VEHÍCULO URBANO	\$1.350.871	\$1.350.871	\$1.350.871		
	VEHÍCULO RURAL	\$2.431.568	\$2.431.568	\$2.431.568		
<b>VALOR BÁSICO VEHICULO URBANO</b>		<b>\$3.092.163</b>	<b>\$2.897.830</b>	<b>\$3.030.177</b>		<b>\$0</b>
<b>VALOR BÁSICO VEHICULO RURAL</b>		<b>\$4.172.859</b>	<b>\$3.978.526</b>	<b>\$4.110.873</b>		<b>\$0</b>
ADMINISTRACIÓN, IMPREVISTOS Y UTILIDAD (A. I. U.)		\$500.000	\$500.000	\$500.000		
INDUSTRIA Y COMERCIO (4,14*1000)		\$16.935	\$16.130	\$16.778		
<b>VALOR FINAL MENSUAL VEHICULO URBANO</b>		<b>\$3.609.098</b>	<b>\$3.413.960</b>	<b>\$3.546.955</b>		<b>\$0</b>
<b>VALOR FINAL MENSUAL VEHICULO RURAL</b>		<b>\$4.689.794</b>	<b>\$4.494.656</b>	<b>\$4.627.651</b>		

**12.2.3. Propuesta rentabilidad inversionistas.** A partir del anterior cuadro de costos globales se debe presentar una propuesta económica ajustada con información específico que se tiene en mente a modo de proyecto de inversión. Se requiere específicamente especificar una T.I.R. (Tasa de Interna de Retorno) a partir de Flujos de Caja Futuros. Estos flujos de caja estarán amarrados principalmente a los elementos de costos ya sustentados y a ingresos proyectados conforme a las características del contrato específico.

**12.2.4. Mecanismos de financiación para asociados.** Como se evidenció en el análisis externo es una necesidad continua de los asociados el lograr créditos con dos propósitos principales:

- Lograr responder a las necesidades y problemáticas financieras del día a día características de los transportadores del gremio.
- Posibilitar la obtención de vehículos nuevos o más recientes.

Se han estudiado los tipos de crédito que se pueden prestar y se presentan como anexo dos alternativas:

- Un Crédito que se puede denominar “Express” (de hasta 2.000.000 de pesos)
- Crédito para Vehículo Nuevo con Cuota Fija

La idea es que el primero funcione con los recursos propios de la organización, sin haber encontrado conflictos jurídicos para hacerlo. El segundo tipo de crédito, de mayor envergadura se ha gestionado con COOMEVA (a una tasa muy conveniente como asociado a Coomeva<sup>75</sup>).

### **12.3. ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y ORGANIZACIONAL**

Como consecuencia de los cambios descritos anteriormente se dirige la atención a los efectos en la estructura jerárquica y organizacional.

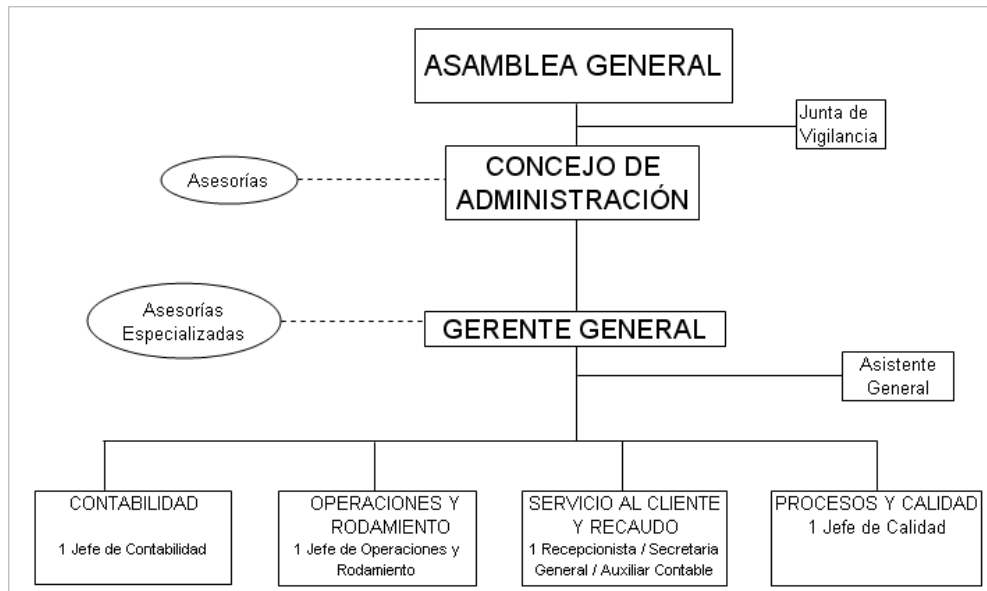
La evolución en la estructura organizacional, solucionando los problemas conforme al crecimiento y situaciones que se han descrito ha sido interesante y se puede resumir en 3 etapas esbozadas en los organigramas de febrero y junio de 2007 y junio 2008 ya presentados, y en el de diciembre de 2008:

---

<sup>75</sup> Coopamer está afiliado a Coomeva como empresa y se pueden lograr créditos vehiculares convenientes a partir de esta condición, más favorables que los precios del mercado.



**Figura 42 Organigrama Coopamer - diciembre de 2008**



Este organigrama expresa la necesidad de Coopamer de retornar a una estructura más estable tras el caos cuando se contrato demasiado personal y se generaron departamentos sin la planeación adecuada. Se ha dado mayor énfasis a la calidad que a los sistemas y se estudia en que momento desarrollar un departamento de mercadeo para cumplir las actividades de esta rama. Es un hecho la inclusión de un subgerente que se encargue de los temas financieros y de calidad, mientras que el gerente se dedique más a las actividades de gestión política y comercial.

Todo esto es posible en la medida en que se ha liberado al gerente de estar tan involucrado en las tareas operativas del transporte.

### 13. CONCLUSIONES

- La gestión operativa de Coopamer la diferencia en el medio al permitirle ser proactiva en su generación de planes, y proyectos de expansión y crecimiento y desarrollo de nuevos servicios.
- La preparación a nivel de procesos internos da claridad al seguimiento de actividades para poder comunicar efectivamente a cada miembro de la organización sobre el alcance, relaciones y propósito de sus funciones específicas, al hablar todos “un mismo idioma”.
- El diseño, descripción, control y seguimiento de procesos es indispensable para hacer seguimiento a los drivers de los indicadores claves de desempeño.
- Las actividades específicas a realizar en planes, con tiempos de duración y responsable permiten planificar el crecimiento y asignación de recursos por departamento y/o unidad de negocio.
- Los análisis de causas de los procesos estratégicos han permitido dilucidar y mejorar ineficiencias que han aliviado la presión sobre el gerente y dado

mayor capacidad de respuesta a la organización involucrando, con orden, a todos sus miembros en las operaciones.

- Los dueños de los KPIs pueden ser evaluados por la gestión de estos y sus actividades asociadas al manual de funciones específicas.
- El manejo de proveedores brindando servicios adicionales, estabilidad y oportunidades de crecimiento es un elemento de éxito que permita contar con un recurso enorme de los mejores proveedores.
- Coopamer ha logrado salir airoso en licitaciones con el I.C.B.F., una tras otra, sacando puntajes superiores a los de la competencia, frente a empresas de mayor envergadura y experiencia, en gran medida, gracias a elementos desarrollados en este trabajo
- El éxito en la rama empresarial le propone a Coopamer desarrollar elementos financieros para inversionistas y manejo de los recursos. Los transportadores, dueños de vehículo y que lo manejan están en desventaja frente a inversionistas externos a los que la cooperativa les administre el vehículo.
- El éxito empresarial y la guerra de precios propone dirigir esfuerzos muy puntuales a la rama escolar, usando esta energía para desarrollar las actividades de la rama del turismo para lograr un complemento que

maximice los resultados alcanzados y mejore las rentabilidades de los afiliados e inversionistas

- Las decisiones sobre las políticas del ingreso de asociados son fundamentales para aplacar cualquier cuestionamiento sobre el funcionamiento de la cooperativa y generar aún más interés por parte de los asociados en mejorar la calidad y aportar en la generación de nuevas oportunidades de desarrollo.
- La estructura organizacional ha logrado un mayor grado de eficiencia y estabilidad con los cambios realizados, esclareciendo las actividades y permitiendo crear una departamentalización de manera justificada y consecuente.
- El factor de subcontratación descontrolada se ha atacado frontalmente con el seguimiento a proveedores, la estabilización de una base de datos de proveedores y la certificación de estos.
- El manejo de otras sedes y contratos en otras ciudades se facilitará teniendo procedimientos y funciones claras para los administradores locales así como indicadores que consideren su desempeño y comparen costos entre sedes.

- La claridad de las actividades, asignadas a responsables y ligadas a un Cuadro de Mando le permiten a la dirección generar una estrategia competitiva fundamentada en planes y programas de de fácil gestión, de manera ágil y responsiva a las necesidades y oportunidades.
- A medida que crece el alcance de la cooperativa se debe seguir abriendo el alcance de las metas y objetivos al ámbito internacional y oportunidades no convencionales que innoven, como en la rama del turismo alternativo y multimedial (que combina varios medios de transporte)
- La decisión de adquirir y vincular doblecabinas como decisión estratégica y gestionar capacidad para éstas ha sido un éxito rotundo al cerrarse el ingreso de esta tipología y presentarse una alta demanda empresarial para estos vehículos, como se esperaba.
- La integración vertical como agencia de turismo debe iniciarse inmediatamente para desarrollar la rama del turismo y las actividades descritas para esta rama.
- La importancia de tener un sistema de inteligencia de la competencia y la gestión política efectiva a partir de las oportunidades licitatorias y otros contratos potenciales encontrados ha sido crucial para el crecimiento de la empresa y para lograr cumplir con los contratos de muchos vehículos y en diferentes ciudades.

- La estructura de costos ha dado mucha claridad respecto a los puntos de equilibrio que se deben alcanzar teniendo en cuenta tarifas y costos. Se debe desarrollar esta estructura más a fondo.
  
- El crecimiento con solidez y pasos firmes de la empresa es claro. El número de afiliados, parque automotor moderno y contratos estables y rentables así lo demuestran. Los desarrollos de este trabajo han sido fundamentales para estos logros.

## BIBLIOGRAFÍA

Administración Moderna de Cooperativas. 1973. Editorial Roble.

ARROYAVE VARGAS, Jairo Fernando. Estudio para el Proceso de Fusión de Cuatro Cooperativas en el Norte de Cooperativas en el Norte del Valle y Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo y Operativo.

Asan y Tanyas. Total Quality Management. Routledge. Vol 18 No. 9999-1014. Nov, 2007

Automotor Especial En Colombia. Grupo Investigación Y Desarrollo En Tránsito Y Seguridad Vial: Ministerio de Transporte. 2005

BERMEO LÓPEZ, Jaime. Plan Estratégico para la Cooperativa Grancoop. 2000

Circular Básica Jurídica: Sector Solidario de la Economía. Circular 0007 de 2003.

Como aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa.

Cooperativas con Actividad Financiera: Informe Sectorial No.3. Superintendencia de la Economía Solidaria. Julio de 2005.

CORREA PARRA, Jairo. Administración de los Recursos para los Puntos de Venta de Coopservir. Universidad del Valle, Escuela de Ingeniería industrial y Estadística. 2003

Decreto 174 de 2001. Ministerios de Transporte. 2001



Dominar el Cuadro de Mando Integral. Horvath & Partners. 2001

Estatutos Coopamer 2006. Coopamer Ltda.

Estudio para determinar las condiciones de Prestación de Servicio de Transporte Terrestre

HILL, Charles W. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. McGraw-Hill, Tercera Edición. 1996.

Huang, Chu, Lai, y Lin. Strategic Linage Process and Value-driven System. Science Direct, Elsevier. 2008.

<http://www.acoltes.org>

<http://www.confecoop.org.co/periodico/page2.html>

<http://www.coopamer.coop>

<http://www.supersolidaria.gov.co>

KAPLAN, Robert S., Norton P. David. The Balanced Scorecard. 1996

KAPLAN, Robert S. Como Alinear la Organización a la Estrategia a Través del BSC. 2005

KAPLAN, Robert S. Coste y Efecto. 2002

KAPLAN, Robert S., Niven, Paul. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. 1998

Las cooperativas de Transporte en Colombia. Fundecoop, Bogotá. 1989

LAURÍN, Maritza. Formulación de un Plan Estratégico para la Cooperativa Financiera de los Trabajadores de Cartón de Colombia Ltda. 1996-2000. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 1996.

Legislación Cooperativa: Ley 79 de 1988, Ley 454 de 1998. Editorial Unión. 2002

Ley 80 de 1993. Estatuto General de la Administración de la Contratación Pública. Obtenido de [www.sice-cgr.gov.co/marco\\_legal/ley\\_80\\_1993.doc](http://www.sice-cgr.gov.co/marco_legal/ley_80_1993.doc)

LÓPEZ OSPINA, Edison. Estudio para la Optimización del Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros en la Ciudad de Palmira. Universidad del Valle, Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística. 1992.

Manual de Funciones 2007. Coopsantaluisa Ltda. Elaborado por Juan V. Duggirala

Ministerio de Transporte. Diagnóstico del Sector 2007. Oficina Asesora de Planeación (Documento Definitivo)

OSORIO, Juan C. Notas de Clase para el Curso de Sistemas y Procedimientos. Disponible en <http://josorio.univalle.edu.co>

PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1985.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial Continental, 1982..

RODRÍGUEZ VALENICA, Joaquín. 2001

Superintendencia de la Economía Solidaria. Cooperativas con Actividad Financiera: Informe Sectorial No.3. julio de 2005. p. 23

VILLEGAS, Fabio. Gerencia Estratégica. Aplicación Paso a Paso de un Modelo de Planificación Estratégica. Universidad del Valle.