

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TAXIS DEL SUR S.A.

**MONOGRAFÍA DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ESPECIALISTA EN
ALTA GERENCIA**

HELGA JOHANNA MANTILLA MARTÍNEZ

**DIRECTOR
HERNÁN PABÓN BARAJAS
INGENIERO INDUSTRIAL**

**FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO – MECÁNICA ESCUELA DE ESTUDIOS
INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2.007**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TAXIS DEL SUR S.A.

**MONOGRAFÍA DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ESPECIALISTA EN
ALTA GERENCIA**

HELGA JOHANNA MANTILLA MARTÍNEZ

**DIRECTOR
HERNÁN PABÓN BARAJAS
INGENIERO INDUSTRIAL**

**FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO – MECÁNICA ESCUELA DE ESTUDIOS
INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2.007**

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE ANEXOS	8
RESUMEN ESPAÑOL	9
RESUMEN INGLÉS	10
INTRODUCCIÓN	11
1 OBJETIVOS	12
1.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.2.1 Evaluar la situación actual que presenta la empresa TAXSUR S.A. en cada una de sus áreas	12
1.2.2 Desarrollar la planeación estratégica en sus niveles estratégico, táctico y operativo adecuadamente	12
1.2.3 Modificar los procesos existentes como parte integral de la planeación estratégica	12
1.2.4 Diseñar la Misión, Visión y Valores con el fin de dar un enfoque único de trabajo hacia un propósito estratégico.	12
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3 JUSTIFICACIÓN	14
4 MARCO CONTEXTUAL – ANTECEDENTES	15
5 MARCO CONCEPTUAL - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
5.1 PLATAFORMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	17
5.2 PORQUÉ SE DEBE HACER LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
5.3 LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
5.4 PLANEACIÓN PARA PLANEAR	20
5.5 MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN	20
5.5.1 Monitoreo del entorno	20
5.5.2 Consideraciones para su aplicación	22
5.5.3 Búsqueda de valores	22
5.5.4 Valores personales	22
5.5.5 Valores organizacionales	23
5.5.6 Filosofía de operaciones	23
5.5.7 Cultura	24
5.5.8 Análisis del grupo de interés	26
6 MARCO TEÓRICO - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	28
6.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	28
6.1.1 Líneas de negocio	28
6.1.2 Indicadores críticos del éxito	29
6.1.3 Acciones estratégicas	29
6.2 AUDITORIA DEL DESEMPEÑO	29
6.2.1 Análisis del competidor	30
6.3 ANÁLISIS DE BRECHAS	31

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores	52
Tabla 3. Programas.....	53
Tabla 4. Presupuesto Integral	53
Tabla 6. Nivel Operativo.....	53
Tabla 2. Procedimientos y Reglas.....	59
Tabla 4. Presupuesto Integral	60
Tabla 5a. Cronograma 2007.....	60
Tabla 5b. Cronograma 2008.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama empresa TAX	63
-----------------------------------	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Decreto 174	64
Anexo 2. Decreto 172	89

RESUMEN

TITULO:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TAXIS DEL SUR S.A. *

AUTOR:

HELGA JOHANNA MANTILLA MARTINEZ **

PALABRAS CLAVES:

Estrategia, Transporte, Rentabilidad

DESCRIPCION:

Las compañías dirigen todos sus esfuerzos hacia el crecimiento económico donde cada día el ambiente de los negocios es más hostil. La meta es lograr la mejora en la rentabilidad, con resultados a corto plazo siendo eficientes, maximizando los recursos y teniendo en cuenta todos los aspectos de la compañía, que juegan un papel fundamental en su desempeño.

La Planeación Estratégica, permite involucrar todos los mecanismos de la compañía formando un todo, con objetivos y fines iguales. Es por ello que este proyecto tiene como fin dirigir a la empresa TAXIS DEL SUR S.A. "TAXSUR" hacia un nuevo pensamiento organizacional, donde todo se encuentre encaminado hacia una misma meta.

La metodología a seguir es la *planeación estratégica*, clave para lograr el éxito. Cada uno de los pasos que se siguieron para dar forma a una nueva organización basada en estrategias creadoras de riqueza y generación de valor a través de los procesos, que se encuentran plasmados en cada capítulo del presente documento.

Siendo la empresa más grande del departamento de Santander en taxis, con un potencial amplio en servicio especial y con ventajas competitivas ante el mercado, la planeación estratégica de taxsur, busca desarrollar totalmente el potencial operativo y fortalecer las áreas administrativas en busca de un crecimiento en rentabilidad, volumen de clientes y nuevos contratos.

El Objetivo es: Diseñar la planeación estratégica 2005 – 2008 de la empresa TAXSUR S.A. con la participación de todo el personal que conforma la empresa. Logrando la evaluar la situación actual que presenta la empresa en cada una de sus áreas, desarrollando la planeación estratégica en sus niveles estratégico, táctico y operativo adecuadamente, modificando los procesos existentes como parte integral de la planeación estratégica estableciendo la Misión, Visión y Valores con el fin de dar un enfoque único de trabajo hacia un propósito estratégico.

* Monografía

** Facultad Físico Mecánica. Especialización en Alta Gerencia. Director: Hernán Pabon Barajas

RESUME

TITLE:

TAXIS DEL SUR S.A. STRATEGIC PLANNING *

AUTHOR:

HELGA JOHANNA MANTILLA MARTINEZ **

KEY WORDS:

Strategy, transport, profitability

DESCRIPTION:

The companies direct all their efforts towards the economic growth where every day the atmosphere of the businesses is more hostile. The goal is to obtain the improvement in the yield, with short-term results being efficient, maximizing the resources and considering all the aspects of the company that play a fundamental role in their performance.

The Strategic Planning, allows to involve all the mechanisms of the company being formed a whole, with equal objectives and aims. It is for that reason that this project must like aim direct to the company TAXIS DE EL SUR S.A. "TAXSUR" towards a new organizational thought, where everything is directed towards the same goal.

The methodology to follow is the strategic planning, key to achieve the success. Each one of the steps was followed to give form to a new organization based on creative strategies of wealth and value generation through the processes that are shaped in each chapter of the present document.

Being the greatest company of the department of Santander in taxis, with a wide potential in special service and with competitive advantages in the market, the strategic planning of taxsur looks for to develop the operative potential and to fortify the administrative areas in search of a growth in profitability, volume of clients and new contracts.

The Objective is to design strategic planning 2005 - 2008 of the company TAXSUR S.A. with the participation of all the personnel who conforms the company. Managing to evaluate the present situation that suitably presents the company in each one of its areas, developing the strategic planning in its strategic levels, tactical and operative, modifying the existing processes as a integral part of the strategic planning establishing the Mission, Vision and Values with the purpose of giving a unique approach of work towards a strategic intention.

* Monograph

** Physicist Mechanical Faculty. Especialization in High Management. Director: Hernán Pabon Barajas

INTRODUCCIÓN

La forma de pensar de las estructuras administrativas se modificó con el paso del tiempo, rompiendo paradigmas para ser flexibles y adaptarse al cambio. La rapidez con la que se modifica el pensamiento administrativo, en las últimas décadas presentando ideas revolucionarias con diferencias radicales. Ejemplo de esto es el proceso de globalización, “Todos hacían un mismo mercado”.

Las compañías viven el proceso velozmente y todos los esfuerzos se dirigen hacia el crecimiento económico donde cada día el ambiente de los negocios es más hostil. La meta es lograr la mejora en la rentabilidad, con resultados a corto plazo siendo eficientes, maximizando los recursos y teniendo en cuenta todos los aspectos de la compañía, que juegan un papel fundamental en su desempeño.

La Planeación Estratégica, permite involucrar todos los mecanismos de la compañía formando un todo, con objetivos y fines iguales. Es por ello que este proyecto tiene como fin dirigir a la empresa *TAXIS DEL SUR S.A.* “*TAXSUR*” hacia un nuevo pensamiento organizacional, donde todo se encuentre encaminado hacia una misma meta.

La metodología a seguir es la *planeación estratégica*, clave para lograr el éxito. Y cada uno de los pasos que se siguieron para dar forma a una nueva organización basada en estrategias creadoras de riqueza y generación de valor a través de los procesos, que se encuentran plasmados en cada capítulo del presente documento.

Siendo la empresa más grande del departamento de Santander en taxis, con un potencial amplio en servicio especial y con ventajas competitivas ante el mercado, la planeación estratégica de *taxsur*, busca desarrollar totalmente el potencial operativo y fortalecer las áreas administrativas en busca de un crecimiento en rentabilidad, volumen de clientes y nuevos contratos.

A través de esta monografía, se busca resolver las falencias y los vacíos organizacionales que actualmente se presentan en la empresa *Taxis del Sur S.A.*

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la planeación estratégica 2005 – 2008 de la empresa TAXSUR S.A. con la participación de todo el personal que conforma la empresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.2.1 Evaluar la situación actual que presenta la empresa TAXSUR S.A. en cada una de sus áreas
- 1.2.2 Desarrollar la planeación estratégica en sus niveles estratégico, táctico y operativo adecuadamente.
- 1.2.3 Modificar los procesos existentes como parte integral de la planeación estratégica
- 1.2.4 Diseñar la Misión, Visión y Valores con el fin de dar un enfoque único de trabajo hacia un propósito estratégico.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Santander tiene actualmente 7.206 vehículos que conforman su parque automotor aunque esta no es la realidad, aproximadamente cuenta con 2.500 vehículos “piratas” que no cumplen con ningún requerimiento de ley y prestan sus servicios a la ciudadanía, una cifra aproximada de 9.706 vehículos circulan por la ciudad y su área metropolitana prestando el servicio de taxis, un volumen bastante alto para una población de 804.618 habitantes (área metropolitana).

El exceso de oferta, la poca demanda y el alza constante en el precio de la gasolina, son las principales razones que han hecho perder rentabilidad al transporte individual (taxi). Proyectarse con una economía tan cambiante es bastante complejo aun siendo una empresa flexible, la única alternativa es buscar el desarrollo y el crecimiento con otras modalidades.

La situación para el sector transporte no es diferente a la del resto del país, en consecuencia mantener una empresa siendo rentable es un reto de todos los días, en la empresa *Taxis del Sur S.A.* se presentan algunos problemas en la parte organizacional en cuanto a procesos, procedimiento y estructura, no cuenta con un enfoque específico no tienen clara su misión, visión y objetivos debido a la falta de socializados, además el personal no está capacitado lo suficiente. El crecimiento que la empresa ha conseguido hasta la fecha ha sido excelente, en comparación con las demás empresas del sector, pero podría ser mayor y más competitiva involucrando a todos sus empleados en el proceso organizacional.

TAXSUR siempre se ha preocupado por estar al día con los cambios y las tendencias mundiales, por lo que se ha caracterizado y ha sido líder en el departamento. Es por ello que se ha preocupado por optimizar sus procesos y ser generar un cambio organizacional para mejorar su desempeño y garantizar tanto a sus afiliados como sus clientes un mejor servicio.

3 JUSTIFICACIÓN

Más que determinar la razón de ser de este proyecto es definir metas específicas y alcanzables en poco tiempo con proyecciones a largo plazo.

La realización de este proyecto es fundamental para TAXSUR S.A. debido al vuelco organizacional que pueda obtener garantizando un rápido crecimiento, en busca de mejorar la eficacia, la eficiencia, la productividad, la rentabilidad y el recurso humano en todos los campos de la empresa.

Esto involucra todos los aspectos internos y externos que se ven afectados por el tipo de servicio que ofrece la empresa lo cual se refleja en la sociedad en general ya que el transporte es fundamental en la evolución y progreso. Toda actividad por sencilla que sea requiere de este servicio.

El beneficio de encaminar una empresa con tanta responsabilidad social y manejo de un volumen de personas grande que se relacionan directa e indirectamente es lo que hace de este proyecto un reto y una excelente posibilidad de aportar como profesional un granito de arena para un mejor futuro.

4 MARCO CONTEXTUAL – ANTECEDENTES

La idea de constituir una empresa de transporte, para el servicio de los Santandereanos y su área metropolitana, es de GONZALO MANTILLA RODRÍGUEZ, quien después de 7 años vinculado al gremio transportador a través de la Cooperativa Transportadora de Santander “COTRANDER”, decide retirarse para crear su propia empresa, en busca de los frutos y la satisfacción personal que generan ser una persona emprendedora e innovadora. Es así como nace y se desarrolla la idea.

Para esta época el transporte en Santander se encontraba bajo un oligopolio de empresas con más de 50 años de experiencia, las cuales fueron un obstáculo bastante difícil de superar.

La gestión se inicio ante el Instituto Nacional de Transporte “INTRA”, entidad encargada de expedir las licencias y resoluciones correspondientes para la creación de una empresa de servicio público. Después de 1 año de trabajo se expide la resolución autorizando la creación de Taxis del Sur S.A. “TAXSUR”, la cual fue demanda ante el Concejo de Estado, generando un debate en la cámara de representantes liderado por el Dr. JORGE CEDANO GONZÁLEZ, quien actuó bajo la influencia de los gerentes de las empresas de transporte santandereano, quienes defendían sus intereses. Después de una intensa polémica el fallo fue a favor de TAXSUR.

Seguido a este proceso y después de obtener la resolución aprobatoria, la adjudicación del parque automotor para desarrollar la empresa era tarea de la Alcaldía de Bucaramanga y del INTRA regional. Vencidos cada uno de los inconvenientes fue creada TAXSUR, mediante escritura publica No. 0436 del 27 de Septiembre de 1.985, por resolución No. 1304 del 13 de Noviembre de 1.985 del Instituto Nacional de Transporte donde se otorga la licencia de funcionamiento y clasificación con radio de acción metropolitana.

En 1.990 nace TAXMOVIL un establecimiento comercial de TAXSUR el cual ofrece un servicio de taxi a través de llamadas telefónicas, así inicia su avance como empresa de servicio al público.

En 1.991 el Decreto Ley 80 traspassa las facultades del parque automotor a los alcaldes municipales, esta situación favoreció el desarrollo de TAXSUR.

A través de innovadoras políticas gerenciales, atrajo un gran número de afiliados y paso a convertirse en la empresa más grande del área metropolitana.

Posterior al desorden y mal manejo que dieron de estas facultades los alcaldes municipales, en 1991 a través de un Decreto Nacional se suspendió el ingreso de vehículos a las cabeceras municipales, situación que continúa hasta la fecha.

Con una capacidad transportadora de 938 vehículos, TAXSUR continúa siendo pionera y ejemplo a seguir. Pero ahí no se detuvo su crecimiento, con miras hacia el futuro y con grandes expectativas en el 2001 se funda TAXSUR SERVICIO ESPECIAL, mediante resolución No. 000505 del 21 de Noviembre del 2001 expedida por el Ministerio de Transporte habilitándose en la modalidad de servicio especial con radio de acción nacional. Aquí también se alcanzó un gran desempeño, pues en muy poco tiempo ha ejecutado contratos de mayor cuantía y ha superado otras empresas de mayor experiencia. El 9 de noviembre del 2004 se otorga el Servicio de Telecomunicaciones por medio de la licencia No. 002179 para adelantar actividades en todo lo que implica las comunicaciones.

Demostrando así como unas buenas políticas comerciales, un buen portafolio de servicios para clientes y afiliados, marca la diferencia destacándose.

5 MARCO CONCEPTUAL - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 PLATAFORMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La estrategia se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Rusell Ackoff en Wharton business school y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

En contraste se define planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Este proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; esta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implicar la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

El concepto de administración estratégica se ocupa de los aspectos dentro del proceso administrativo que se involucran con asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus objetivos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisión coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y pro - activo. En segundo lugar la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.

En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía. En qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutadas y administrativas y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajusta a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Para el propósito la *planeación táctica* y la *planeación operativa* son sinónimos. Ambas se refieren a *como* hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos, los grupos y los individuos dentro de la organización deben lograr, a menudo en un tiempo corto mas específico. Aunque el proceso de planeación estratégica implica la planeación táctica y operativa, este tipo de planes se presenta dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomentan el logro del plan estratégico general.

La planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas para una organización. La primera, “¿Hacia donde va usted? Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva. La segunda pregunta es “¿Cuál es el entorno?”. Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a si misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y sus capacidades para lograrlos. La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es “¿Cómo lograrlo?” Es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con verdad a esta pregunta, en una forma que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización, constituye la esencia del plan.

5.2 PORQUÉ SE DEBE HACER LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta “¿Por qué hacer planeación estratégica?” es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, o cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan

sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuente con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina *anticiparse a las jugadas del oponente*. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

5.3 LO QUE NO ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar qué no es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo con que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial. Cualquier beneficio que pudo representar en el pasado el simple pronóstico se verá muy reducido en el futuro.

La planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituye su esencia.

La planeación estratégica no solo tiene que ver con decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectan a la organización y su futuro.

Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

5.4 PLANEACIÓN PARA PLANEAR

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sin número de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación.

Las siguientes son preguntas comunes:

- * ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- * ¿Quién se debe involucrar?
- * ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- * ¿Cuánto tiempo empleara?
- * ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- * ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de planeación, sin considerar quién está involucrado, quien no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, especialmente el CEO o director ejecutivo, consideran importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él, de una forma que sea visible para el resto de la compañía. Sin este tipo de compromiso obvio con el proceso de planeación por parte de la estructura poderosa de la empresa, no se puede dar una planeación estratégica exitosa.

Una vez se asegura el compromiso del CEO, la siguiente preocupación consiste en identificar el equipo de planeación. El CEO debe estar involucrado, especialmente en las primeras etapas, como también otras personas clave en la organización.

5.5 MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN

El modelo de planeación estratégica aplicada implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, es decir, manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen de las consideraciones del grupo de planeación.

5.5.1 Monitoreo del entorno

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular, se debe monitorear cuatro entornos separados pero traslapados.

- * El macroeconómico
- * El entorno industrial
- * El entorno competitivo
- * El entorno interno de la organización

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc.

El proceso de monitoreo del entorno también identifica una variedad de factores internos y externos de la organización, que se consideran parte del proceso de planeación estratégica. En efecto, uno de los beneficios extra de la planeación estratégica es que la empresa comprende mejor la forma como se debe realizar el monitoreo del entorno.

Los factores que se consideran parte del proceso del monitoreo del macroentorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos como la utilización en gran escala de microcomputadores, económicos como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en ésta y sus estrategias habituales de mercado. El

monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia y sus fortalezas y debilidades distintivas. Predecir de qué manera podría afectar la organización cada una de estas áreas con el paso del tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase. Quizá, la decisión mas importante como parte del monitoreo del entorno es decidir que aspectos importantes de éste se deben vigilar con regularidad.

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que esta sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos. La planeación estratégica proporciona un momento oportuno para la mayor utilización de estos datos. Aprender no solo a compilar información relevante, sino a organizarla, interpretarla y utilizarla es decisivo para el éxito estratégico.

5.5.2 Consideraciones para su aplicación

Aunque la implementación es el paso final del modelo y el plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y la revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implementación final. Por ejemplo, es la fase de planeación para plantear se hace necesario informar a los grupos de interés y se debe asegurar su consentimiento; si la búsqueda de valores identifica valores incongruentes en segmentos de la organización, se hace indispensable abordar tan pronto como se identifiquen, se debe distribuir el enunciado de la misión para hacer comentarios y sugerencias antes que haya consenso sobre la formulación de la misión.

5.5.3 Búsqueda de valores

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formar del modelo de planeación estratégica aplicada y es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación estratégica.

5.5.4 Valores personales

Una parte importante de esta fase implica un examen de los valores personales de los integrantes del equipo. El valor como “una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”. Un individuo para quien la toma de riesgos constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal. De igual manera, las metas y sueños de un individuo que posee como valor la reputación profesional y está menos interesado en el poder serán diferentes de las que tiene una persona con prioridades opuestas.

Estas diferencias tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuras de la organización, y para el trabajo restante del equipo administrativo. Si la diferencia en valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales de l grupo administrativo. Una vez haya claridad acerca de los valores personales de los miembros del equipo de planeación, y un acuerdo sobre como se pueden manejar sus diferencias en valores, se puede llevar a cabo los procesos de planeación estratégica. En gran parte, esta fase de la planeación estratégica aplicada es un proceso de clarificación de valores, y el plan estratégico real representa la implementación operativa de la visión compartida con base en valores del equipo administrativo.

5.5.5 Valores organizacionales

Una vez analizados los valores individuales del quipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejan en el comportamiento futuro de la entidad. Para evitar un análisis demasiado abstracto de los comportamientos futuros preferidos, el grupo puede identificar algunas decisiones organizacionales recientes, que lo hayan llenado de orgullo y otras que le hayan causado preocupaciones o pena. Compartir estos sentimientos y explotar las razones que los ocasionan le demostrará al grupo de planeación que todas las decisiones administrativas se basan en los valores.

5.5.6 Filosofía de operaciones

Algunas veces, los valores de una compañía se organizan y codifican dentro de su filosofía de operaciones, es decir, la forma como enfoca su trabajo. Algunas empresas tienen enunciados explícitos y formales de la filosofía, como los “Cinco principios de Mars”. Dicha formulación de la compañía multinacional de alimentos y dulces contiene sólo cinco oraciones cortas acerca de la calidad, la

responsabilidad, la dependencia mutua, la eficiencia y la libertad, y hace énfasis en la importancia del consumidor.

Este tipo de enunciado formal integra los valores de la compañía a la forma como ella hace los negocios. Las empresas dirigidas por valores, como invertir bastante tiempo y energía difundiendo y haciendo el seguimiento al impacto de sus filosofías en el comportamiento organizacional. Se espera que todos los empleados conozcan la filosofía y la utilicen en su trabajo diario y, por lo general, existen sanciones severas frente a cualquier violación por parte de un miembro organizacional.

Todas las empresas poseen su propia filosofía de operaciones, así se manifieste de manera explícita o no. Si una compañía tiene una filosofía de operaciones implícita, parte del proceso de planeación estratégica consiste en hacerla explícita. El plan estratégico debe ajustarse a la filosofía o, de lo contrario, se hace necesario modificarla.

La filosofía de operaciones de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. Un supuesto común en el sector empresarial con ánimo de lucro es “Hacer negocios con el gobierno no genera ninguna utilidad” o “Permitir que un sindicato organice a nuestro personal de producción que trabaja por horas destruiría esta compañía”. En el sector sin ánimo de lucro, los supuestos típicos incluyen “Si no gastamos todo el presupuesto de este año, se recortará el del próximo” y “Se debe continuar para sobrevivir”. Otros supuestos generales son que el crecimiento de la organización está asegurando por una población en expansión y más numerosa o que nunca habrá un sustituto satisfactorio para el principal producto o servicio de la empresa.

A menos que tales supuestos se examinen en términos de su validez y relevancia actuales, la organización continua creyendo que son verdaderos y operará de acuerdo con ellos. En consecuencia, una parte importante del proceso de planeación estratégico consiste en identificar los supuestos de la empresa acerca de su entorno, sus mercados, sus operaciones y la forma como funcionan o deben funcionar, y examinar su validez.

5.5.7 Cultura

Las organizaciones desarrollan culturas en una forma similar a la manera como las sociedades en general desarrollan las culturas. Schein (1990) define cultura como:

- * Un patrón de supuestos básicos.
- * Inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado.
- * A medida que aprende a afrontar sus problemas por un grupo determinado.

- * Que ha funcionado suficientemente bien para considerarla válida y, en consecuencia.
- * Se enseña a los nuevos miembros como la.
- * Forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas.

La evidencia de comportamiento acerca de la cultura de la organización abunda, en sus estructuras y sitios físicos, en la forma como da la bienvenida o se protege de los agentes externos, en su historial de lucha durante los buenos (o malos) tiempos, en las personas a quienes se consideran como los héroes y los villanos de la organización, en sus ritos y rituales, etc. Todo esto acerca del significado implícito y al sentido del comportamiento, una tarea a menudo controvertida. Por tanto, con frecuencia se convierte en una de las labores que debe iniciar y manejar el consultor de planeación estratégica.

La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza el trabajo, guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente cómo se hace todo allí.

La cultura de una compañía facilitará y obstaculizará el proceso de planeación estratégica y la implementación del plan que genera. Por lo común, una evaluación formal de la cultura de la organización y su impacto potencial en la implementación del plan estratégico forman parte de las fases obstante, a menudo durante la búsqueda de valores comienza un análisis de la cultura de la organización, en especial sus raíces en los supuestos, valores y convicciones del equipo administrativo.

En relación con la determinación de la cultura necesaria, son importantes dos preguntas:

- * ¿Que nivel de comprensión deben compartir los miembros de la organización para apoyar las LDN, los ICE y las acciones estratégicas?
- * ¿Cuáles son las especificaciones culturales necesarias para lograr el éxito?

Después de determinar las necesidades de la cultura, durante la fase de auditoria del desempeño de la planeación estratégica aplicada se averigua el grado en el cual se halla presente o ausente tal cultura en la organización.

Es necesario establecer prioridades para que los ICE se aseguren de que los índices más importantes del registro se hayan establecido y se monitoreen en forma estrecha con el paso del tiempo. También se debe establecer un

calendario tentativo para lograr niveles particulares en cada uno de estos índices. Las fases de auditoria del desempeño y análisis de brecha examinan los recursos actuales de la organización para satisfacer estos nuevos requerimientos, y el equipo de planeación debe determinar hasta que grado se pueden lograr los ICE.

Esta planeación estratégica aplicada es diferente de la planeación a largo plazo y se clarifica más en el proceso de diseño de la estrategia del negocio. La planeación a largo plazo tiende a ser sólo una extensión de lo que una organización ya realizada, casi como una extensión de la hoja de cálculo de los resultados correspondientes al año anterior.

Existen varias consideraciones decisivas para el logro del éxito en esta etapa. En primer lugar, el diseño debe ser congruente y llevarse a cabo con los valores e identificados y la misión de la organización. En segundo lugar, se debe hacer en un contexto de futuro pro - activo: la convicción de que nadie puede predecir por completo el futuro pero es posible anticipar aspectos significativos de éste, conceptualiza un estado final deseado para la organización y trabajar en forma preactiva para hacer que se dé la condición futura deseada. Dentro de este contexto, la organización asume la responsabilidad de su propio futuro en vez de asignarla a fuerzas externas invisibles. En tercer lugar, el diseño de la estrategia del negocio incluye un fuerte énfasis en la creatividad concentrada, una libre generación de ideas que implica muchas opciones alternativas que considerará la empresa. Hay mayor probabilidad de que se alcance el éxito en esta fase del proceso cuando existe una máxima producción creativa dentro de límites *realistas* y concentrados en la misión. Los siguientes pasos del proceso de planeación tratan de identificar si la compañía tiene los recursos necesarios, puesto que el sólo *compromiso* no es suficiente para tener éxito.

5.5.8 Análisis del grupo de interés

Explotar los valores de la empresa exige el análisis de los grupos de interés, constituido por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la compañía o que se interesarán en él. Es necesario identificar y determinar sus intereses. Por lo general, los grupos de interés incluyen empleados, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o razonable.

Una vez identificados, se puede considerar el impacto de varias condiciones futuras en los distintos grupos de interés a medida que aquellas se desarrollan como parte del proceso de planeación estratégica. Resulta importante identificar a quiénes considera el equipo de valores. Si esto se hace después en el proceso, puede surgir una lista más selectiva. Los grupos de interés son las diversas partes que necesitan ser consideradas por el equipo de planeación estratégica.

La búsqueda de los valores es la fase más importante del proceso de planeación estratégica aplicada y una de las más difíciles. Sigue un profundo análisis de las convicciones más esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial la toma de decisiones. Tal análisis es raro en la experiencia de muchos gerentes y, en consecuencia, puede ser una actividad larga y penosa. Pero, sin esa confrontación, las diferencias no resueltas en los supuestos, valores, convicciones y filosofías surgirán de manera continua en el proceso de planeación, bloqueando el avance e interfiriendo en el desarrollo de un plan estratégico funcional. Una vez que surgen y se aclaran en cuanto a la manera como se han de manejar en el futuro, de tal modo que no interfiere con el proceso de planeación, se han de manejar en el futuro, de tal modo que no interfieren con el proceso.

6 MARCO TEÓRICO - PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

El diseño de las estrategias del negocio implican el interno inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Ésta no es una exploración de lo que la compañía hace en la actualidad. No es un plan a largo plazo para realizar lo mismo, sólo mejor. En esta fase del proceso, al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlo, quien será responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar. Los modelos de la estrategia de negocio que se desarrollan deben reflejar en las primeras fases del proceso de planeación.

Entonces, el diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

- * Identificar las principales líneas de negocios **LDN** o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión.
- * Establecer los indicadores críticos del éxito **ICE**, los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
- * Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evaluar esta metas aunque, por lo general, dichas acciones estratégicas pueden ejercer impacto en las LDN y, con frecuencia, son rastreables por parte de los ICE.
- * Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

Cada una de estas cuatro acciones se debe determinar y analizar en forma independiente durante los siguientes dos niveles formales de la planeación estratégica y, donde sea necesario, retornar y revisar antes de desplazarse a la siguiente acción.

6.1.1 Líneas de negocio

El análisis LDN implica decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Después que se identifique cada LDN, se debe establecer su magnitud relativa en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de beneficios, inversión requerida, etc. El análisis LDN

permite que una compañía cambie su combinación de producto/servicio, elimine aquellos que ya no satisfacen las necesidades de mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, etc.

6.1.2 Indicadores críticos del éxito

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores críticos del éxito ICE para cada LDN y luego para la organización en general. Por lo general, los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y TIR tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio. Otras mediciones, como cantidad de lanzamientos de nuevos productos o nuevos mercados establecidos, se pueden incluir siempre y cuando sean claras, cuantificables y de fácil obtención.

6.1.3 Acciones estratégicas

A menudo, las acciones estratégicas son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización. Estas acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas. No obstante, independientemente de su alcance o naturaleza, deben estar en completa relación con la cultura organizacional que se determinó necesaria para el logro del éxito.

6.2 AUDITORIA DEL DESEMPEÑO

Una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado *auditoria del desempeño*. Es importante que la previsión de su futuro preceda cualquier análisis profundo del desempeño y capacidad actuales de la organización. De otra manera, es posible que el análisis limite las opciones que considera el equipo de planeación. La auditoria del desempeño intenta prevenirlas.

La auditoria del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. La sigla DOFA representa los cuatro factores que se deben considerar en una auditoria del desempeño efectiva. El análisis DOFA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.

La auditoría del desempeño examina el desempeño *reciente* de la organización en términos de índices de desempeño básico vicio, beneficio, TIR, flujo de caja, etc. Que se han identificado como críticos en el perfil estratégico. El propósito de esta auditoría consiste en proporcionar los datos para el *análisis de brecha*, determinando el grado en que el modelo de la estratégica del negocio es realista y realizable o practicable.

En esta parte se necesita objetividad y disponibilidad para evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades internas de la compañía, por penoso que pueda ser el análisis. Una parte importante de éste es la evaluación de la estructura actual de la organización: ¿hay posibilidad de que la estructura organizacional actual apoye la nueva misión y la LDN?

En el análisis del desempeño se debe incluir cualquier dato que pueda ayudar a la organización a comprender mejor sus capacidades actuales para hacer su trabajo. Esos datos podrían incluir ciclos de vida de los productos existentes, proactividad de empleado, tasa residual, rotación de inventarios, instalación y capacidad administrativa. La pregunta importante que debe responder la auditoría del desempeño es si la organización cuenta con la capacidad de implementar en forma exitosa su plan estratégico de negocios y de esta manera lograr su misión. Es consecuencia, al planear la fase de la auditoría del desempeño, el equipo debe prestar especial atención para asegurar los datos específicos que indicarán la capacidad de la empresa a fin de desplazarse en dirección estratégica identificada.

La auditoría del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas, es decir, las oportunidades y amenazas del análisis DOFA. Durante este análisis externo, el equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar la compañía de manera positiva o negativa. Esta información debe considerar tendencias actuales y futuras, una perspectiva longitudinal. En ajedrez esa consideración se denomina “anticiparse a las jugadas del oponente”, es decir, el jugador piensa. “Si hago esto, mi oponente hará aquello, entonces tendré que hacer...”. En planeación estratégica el equipo debe decir: “Si hacemos esto, nuestro competidor hará aquello, entonces debemos”...

6.2.1 Análisis del competidor

Uno de los más importantes conjuntos de datos es el que permite el análisis del competidor, que perfila las organizaciones que se hallan en el mismo negocio o están dirigidas al mismo segmento de mercado de clientes o consumidores. El análisis del competidor debe incluir “combinaciones creativas”, productos que se

vendan o servicios que se proporcionen por razones similares. Como el análisis del competidor exige ciertas investigaciones, cada miembro del equipo de planeación debe tener la responsabilidad de realizarlo a uno, dos o tres competidores. Esta responsabilidad también aumentara en los miembros la conciencia del mercadeo.

Gran parte de los datos requeridos por la auditoria del desempeño estará disponible en las compañías que posean buenos sistemas de información administrativa, incluso sistemas de información financiera. Además, aunque las bases de datos estén disponibles, puede ser necesario que la empresa contrate o reasigne personal financiero para investigar, validar y analizar los datos. Éste es un punto fundamental en muchas organizaciones: la capacidad en términos de tiempo, personal, experiencia, etc., para manejar e informar con base en los datos. No obstante, es un paso decisivo que se debe dar en forma adecuada.

Un aspecto importante de la auditoria del desempeño debe ser un análisis de la unidad estratégica de la auditoria de negocios (UEN). Una UEN es una división, departamento o línea de producto que constituye un negocio dentro de la organización, por ejemplo, el departamento de crédito en un banco, la división de mobiliario en un gran almacén por departamentos, o la farmacia en un gran almacén de drogas. El análisis UEN debe identificar cuáles aspectos de los negocios pierden dinero, la forma como se pueden reforzar las fortalezas y eliminar las debilidades, etc. Los análisis de la línea de negocios se deben desarrollar en cada una de estas UEN como también en toda la organización.

En este momento es obvio que la auditoria del desempeño y el análisis posterior son algunos de los aspectos más detallados y demorados de la planeación estratégica aplicada. No obstante, sin esta importante y detallada información la base para la planeación es incompleta e incierta. Además durante esta auditoria no se pueden sobrestimar la necesidad de imparcialidad y apertura, y una posición que no sea a la defensiva. Es casi seguro que una compañía con resultados deficientes durante la auditoria del desempeño se hallará con un plan que no funciona. Obviamente, bajo tales circunstancias el tiempo y esfuerzo invertidos en el proceso de planeación estratégica resultará una farsa.

6.3 ANÁLISIS DE BRECHAS

Después de la auditoria del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia del negocio. Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquéllos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una *evaluación de la realidad*. Además el análisis de brecha exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. Por esta razón, el modelo de planeación estratégica aplicada muestra flechas en dos direcciones que siguen de acción y las que regresan al diseño de la estrategia del negocio. Cuando permanecen las brechas, puede ser necesario repetir el proceso varias veces antes de que éstas se puedan cerrar. Algunas veces se debe modificar la formulación de la misión.

Si el análisis de brechas revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo, puede ser necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización. Obviamente, se requiere el modelo de la estrategia del negocio o la empresa con el fin de cerrar las brechas entre el plan y la capacidad de la organización.

En general, existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada de la organización:

- * Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo. Este enfoque se utiliza cuando la asignación real de recursos es apropiada pero se necesita más tiempo del estipulado al comienzo, con el fin de lograr la meta.
- * Reducir la magnitud o alcances del objetivo. Este enfoque es viable si la visión es apropiada pero los objetivos menores o modificados, de alguna manera son más viables y menos riesgosos.
- * Reasignar los recursos para lograr las metas. Este enfoque es apropiado si las metas se pueden lograr solamente al concentrar los recursos existentes que se diseminaron demasiado.
- * Obtener nuevos recursos. Este enfoque es apropiado cuando se necesitan nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

Cada uno de estos enfoques se debe considerar con cuidado cada vez que se encuentre una brecha y sea necesario cerrarla. Los sucesos nunca se presentan tal como se anticiparon, no obstante, se hace imprescindible desarrollar los planes estratégicos. El proceso típico de planeación se concentra, de manera apropiada, en los sucesos de mayor probabilidad pero de este enfoque puede resultar un conjunto incompleto de planes. La planeación de contingencia implica el desarrollo de algunas acciones específicas cuando ocurren sucesos de menor probabilidad, pero solo aquellos que tengan consecuencias importantes para la organización.

Un problema significativo en el análisis de brechas es si existe correspondencia entre el modelo de la estrategia del negocio y la búsqueda de valores. Tal

comparación es necesaria para asegurar que las acciones que proporcione la empresa sean consistentes con su cultura. Como se observó anteriormente, los planes que no tienen en cuenta la cultura de la organización ni se construyen con base en ellas no tienen posibilidades de éxito. Esta parte del análisis de brechas exige el mismo grado de apertura, imparcialidad y confrontación que se debió tipificar en la búsqueda original de valores. El análisis de brechas es importante por que contrasta de manera clara con los deseos de la organización frente a la realidad; es el áncora que evita que el plan flote en la dirección errada.

6.4 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

- * Cada una de las LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
- * Las diversas unidades de la organización deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Éstos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios.

Una gran estrategia es un amplio enfoque general que guía las acciones de una LDN e indica la manera como se logran los planes estratégicos de ella. Pierce y Robinson (1991) identifican las siguientes doce grandes estrategias:

- * Crecimiento concentrado, es decir, agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
- * Desarrollo del producto, es decir, crear nuevos bienes que estén en relacionados y se puedan vender en mercados existentes.
- * Innovación, es decir, generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes resultan obsoletos.
- * Integración horizontal, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia.
- * Integración vertical, es decir, desarrollar una red de ofertas internas o desarrolla un sistema de distribución interna que coloque a la compañía mas cerca de sus usuarios finales
- * Joint Venture, es decir, formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado
- * Diversificación concéntrica, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades.
- * Atrincheramiento, es decir, reservar las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos.
- * Desposeimiento, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización.

- * Liquidación, es decir, rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Decidir cuál de estas grandes estrategias se ajustan mejor a toda la organización y a cada una de las LDN en el cumplimiento de sus metas, constituye una parte importante de la planeación estratégica aplicada.

Para empresas que están organizadas en unidades de negocios, en cada una de éstas se deben desarrollar planes detallados de negocios con base en nuevas direcciones estratégicas establecidas. A nivel funcional, se requieren planes financieros, de venta y marketing, de recursos humanos y de capital, etc. Por ejemplo, en un plan de recursos humanos las necesidades actuales y futuras de proporcionar personal a niveles directivos, de supervisión, técnico, de producción y administrativo se generarían durante el periodo del plan. Éste tendría en cuenta la rotación de empleados, las necesidades de personal, los programas de selección y capacitación, los costos y también incluiría planes de contingencia.

Cada uno de los demás grupos funcionales en la compañía debe comprender y acordar cada plan de acción desarrollado por un grupo funcional o unidad de negocio. A menudo, este proceso es difícil pues una vez que se desarrolla el modelo y se hacen los planes, cada parte de la organización comienza a competir por recursos limitados con el propósito de cumplir sus objetivos, lograr el crecimiento planeado, etc. Varios departamentos pueden requerir en forma simultánea los servicios del departamento de gráficas, necesitar un nuevo programa de sistemas o producir algo que exija el apoyo del personal de ventas o del departamento de corre. Es imperativo que todas las unidades funcionales en la empresa comprendan el impacto de esa competencia y estén de acuerdo con la asignación de recursos planeada para sus propias unidades y para las otras unidades funcionales.

Luego, el equipo de planeación identifica las brechas entre los planes combinados de acción, de qué manera se puede cerrar y cuál podría ser su impacto en la ejecución exitosa del modelo de la estrategia del negocio. La integración de los planes de acción exige reunir todas las piezas para determinar la manera como funcionará el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales. Durante el proceso presupuestal se debe resolver la mayor parte de esta integración.

Cada plan constituido debe verificarse frente a la búsqueda de valores organizacionales y formulación de la misión, para establecer si las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización ha manifestado que desea ser. Esta verificación puede revelar una necesidad de mayor claridad de los valores, la misión y el modelo de la estrategia del negocio de la empresa, de tal manera que todos los planes se desarrollen con los mismos objetivos y suposiciones generales.

6.5 PLANEACIÓN DE CONTINGENCIA

Fuera de amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización está sujeto a un conjunto específico de contingencias que se deben planear. Al desarrollar el modelo de la estrategia del negocio, un productor de materiales para construcción puede identificar varios futuros alternativos, cada uno fundamentalmente en diferentes volúmenes de construcción de vivienda. Se pueden desarrollar escenarios para cada posibilidad importante. La construcción de vivienda, a su vez, está influida por una variedad de acciones gubernamentales. Por ejemplo, la eliminación de deducciones hipotecarias sobre los impuestos al ingreso personal construiría una amenaza para a construcción de vivienda en EU y el Reino unido, mientras que un gran programa gubernamental de subsidios para los hogares conformados por una sola familia constituiría una oportunidad. El modelo de la estrategia del negocio del producto de materiales para construcción supondría que ninguno de estos dos sucesos tendría posibilidad de ocurrir, pero que los planes de contingencias se desarrollarían con base en ambas posibilidad.

La planeación de contingencia implica lo siguiente:

- * Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especificaciones aquéllas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- * Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- * Acordar cuales pasos se darán para cada una de estos puntos de partida.

Entre los tipos de amenazas internas que, con frecuencia, identifican los equipos de planeación estás la muerte o incapacidad total de un miembro clave del *staff* y que es “irreemplazable” y la destrucción de una instalación clave, como una planta de fabricación o la sala de sistemas.

Las oportunidades internas incluirían la coyuntura no anticipada de comercialización una invención casual o una inyección de efectivo mediante la conciliación de largas disputas, mientras las oportunidades externas incluirían la repentina apertura de nuevos mercados o la disponibilidad de nueva tecnología o equipos. Ciertamente, no se pueden anticipar todas esas contingencias pero la cuidadosa atención a las primeras señales de advertencia sobre cambios importantes puede ayudar a la organización a conducir y ejecutar planes de contingencia efectivos.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarían la empresa es limitada, especialmente en términos de las variaciones en

aquellos. No obstante, el equipo de planeación debe estar en capacidad de identificar factores como las tasas de interés, el empleo, la construcción de vivienda y las tasas de cambio de moneda extranjera, y desarrollar planes alternativos con base en posibles modificaciones en estos factores. Así, la planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear. El análisis DOFA, desarrollado anteriormente como parte de la auditoría del desempeño, debe proporcionar un mapa vial útil para ayudar a identificar las áreas clave en la planeación de contingencias.

De igual manera, en esa fase se deben identificar varios indicadores clave que generan conciencia de la necesidad de reexaminar lo adecuado de la estrategia. Un *punto de partida* podría ser un cremento actual o anticipado en el precio del combustible, la materia prima básica, la tasa de interés, o podría ser un agudo e inesperado vuelco total en la economía que brinde la oportunidad de expansión y crecimiento.

6.6 IMPLEMENTACIÓN

La implementación del plan estratégico implica la iniciación *concurrente* de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior *más* el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y debe acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La implementación final requiere la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte superior de la organización. Esto, por ejemplo, puede exigir un nuevo diseño en la estrategia del negocio, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, incremento en investigación y desarrollo, o marketing de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la compañía deben considerar que hay actividades en todos sus niveles, lo cual generará un exitoso logro de su misión.

Sin embargo, la evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente al verse frente a una decisión es considerar si en ese plan hay una respuesta. Aunque los parámetros para cada decisión no los suministrará el proceso de decisiones constituye la mejor evidencia de su puesta en marcha.

7 MARCO LEGAL – LEGISLACIÓN DE TRANSPORTE

REPUBLICA DE COLOMBIA

MINISTERIO DE TRANSPORTE

DECRETO NUMERO 174 DE 2001
(FEBRERO 5 DE 2001)

“Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial”

Anexo 1. Decreto 174 de 2001

MINISTRO DE TRANSPORTE,

GUSTAVO ADOLFO CANAL MORA

REPÚBLICA DE COLOMBIA

MINISTERIO DE TRANSPORTE

DECRETO NÚMERO 172 DE 2001
(FEBRERO 5 DE 2001)

“Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi”

Anexo 2. Decreto 172 de 2001

8 ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO

A pesar del gran esfuerzo de sus directivas por encaminar todos los procesos hacia un objetivo común, la organización se localizaba desenfocada y fuera de contexto. Cada área, se rige por una estructura diferente, no se identifican políticas, ni metas comunes lo cual genera que el proceso de la planeación inicie con la identificación, diseño y evaluación de cada uno de los factores claves para la obtención de fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales dieron un enfoque claro y conciso para el proceso.

8.1 DOFA

8.1.1 Fortalezas

- * Empresa más grande de taxis del área metropolitana
- * Segunda empresa en comunicaciones (TAXMOVIL)
- * Empresa transportadora
- * Convenios
- * Contratos de vales
- * Sistematización de la central de comunicaciones
- * Organización
- * Servicio 24 horas
- * Buen nombre
- * Portafolio de servicios diverso
- * Innovación

8.1.2 Debilidades

- * Compromiso del personal operativo
- * Capacitación
- * Definición de funciones claras y específicas
- * Cultura organizacional
- * Falta claridad en el organigrama
- * No existe Visión
- * No existe Misión
- * No se identifican con claridad metas
- * No se tienen definidos indicadores
- * Análisis financiero

- * Mercadeo
- * Desarrollo comercial
- * Compromiso de los transportadores
- * Motivación del personal
- * Organigrama. Figura 1.

8.1.3 Oportunidades

- * Normatividad del servicio especial
- * Nuevos mercados
- * Organización
- * Normatividad en servicio individual
- * Alianzas estratégicas
- * Tecnología
- * Volumen de clientes y usuarios
- * Tarifas preestablecidas

8.1.4 Amenazas

- * Falta de cumplimiento de las normas por parte del gobierno
- * Competencia desleal
- * Destrucción de valor en el mercado
- * Piratería
- * Transporte masivo
- * Taxis blancos

8.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

8.2.1 Barreras de Entrada

La normatividad en cuanto al transporte es estricta y puntual; en la modalidad de transporte individual tipo TAXI, no permite en este momento el incremento del parque automotor, ya que este se encuentra reglamentado por el Decreto 172 de 2001.

En lo correspondiente al transporte especial, las empresas que deseen aumentar su capacidad transportadora, deben solicitar al Ministerio del Transporte la autorización de incremento por medio de un estudio, el cual evalúa a la empresa, su desempeño y el número de contratos con los que cuenta siendo, estos el soporte de dicho requerimiento.

Además, en el transporte especial, la responsabilidad de las empresas es solidaria con los accidentes por lo cual obliga a que sean organizaciones muy bien

estructuradas las que presten el servicio, cumpliendo con los Decreto 174 de 2001.

8.2.2 Acciones del Gobierno

El gobierno dentro de sus políticas económicas excluye al transporte del cobro de IVA y regula de una manera estricta el gremio.

8.2.3 Rivalidad entre los competidores

Es difícil competir en un mercado donde priman los intereses personales a los colectivos, esto genera una guerra de precios donde se destruye valor en el mercado, aunque existan tarifas preestablecidas por el gobierno municipal, la diferenciación entonces se enmarca en el servicio, la satisfacción del cliente y la de los afiliados a las empresas, la identificación de la empresa y el crecimiento del mercado.

8.2.4 Poder de negociación de los usuarios

Los usuarios del servicio están bien definidos, por lo cual hace más exigente la calidad del servicio, la rapidez y el buen trato. Aunque no debería darse la situación de la negociación de las tarifas por ejemplo en el servicio de taxi por que se supone esta preestablecida por el gobierno municipal, pero la sobre oferta permite que el cliente pueda ofrecer un menor valor por el servicio al establecido por las autoridades competentes y ante el problema social que se presenta los transportadores son permisivos, permitiendo la devaluación del servicio.

Para el Servicio Especial, las condiciones varían dependiendo del tipo de vehículo, el modelo y el número de kilómetros de la ruta contratada para pactar un valor.

8.2.5 Amenazas de ingreso de servicios sustitutos

El gremio del transporte está en un proceso de mejora, debido a la normatividad la cual permite que las empresas bien estructuradas sean las que ofrezcan todas las garantías. En cuanto al servicio individual taxis, en este momento la preocupación más grande es el transporte masivo, que aunque no es directamente competencia, por que este corresponde a un servicio colectivo, no deja de generar una alerta, Otro son los taxis blancos, los cuales se supone se encuentran bajo una normatividad en la cual solo deben prestar servicio especial, ósea bajo la modalidad de contrato ya sea con personas naturales o jurídicas, pero estas condiciones no se están presentando actualmente ya que están trabajando en el área metropolitana como si fueran taxis de servicio metropolitano, aunque actualmente, debido a un decreto municipal basado en la sobre oferta del parque automotor de taxis en la ciudad se detuvo el ingreso de estos vehículos.

8.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS POSITIVO

La empresa tiene grandes ventajas frente a sus competidores, en general las empresas de transporte de taxis y de servicio especial tienen directrices bastante ortodoxas, lo cual permite que las empresas con algún grado de organización y control sobresalgan claramente sobre las demás. Ante esto TAXSUR cuenta con las siguientes ventajas:

8.3.1 Ofrece beneficios a sus afiliados a través de convenios

En aras de satisfacer las necesidades de los clientes y prestar un mejor servicio Taxsur, se ha preocupado por realizar convenios con empresas que de una u otra manera pueden prestar a sus afiliados un servicio, se manejan convenios de tres modalidades específicas, Mantenimiento, Financiación y Salud los cuales ofrecen tarifas más económicas, descuentos y algunos premios mensuales. Entre los cuales podemos encontrar:

Área de Crédito y Financiación

- * Banco de Bogotá: tarjetas de crédito y libre inversión
- * Coomuldesa: Créditos de libre inversión, con plazo de uno a tres años desde doscientos mil pesos en adelante.
- * Megabanco: Financiación de radioteléfonos, compra de llantas, seguros en general, libre inversión, tarjeta de crédito. Créditos preferenciales a tasas preferenciales con plazos máximos de tres años
- * Prestamos sobre Vehículos: Créditos otorgados a los vehículos modelo 1997 en adelante. Plazos de financiación 12, 24, 36 y 48 meses.
- * Reposición de Equipos: Con las entidades financieras.
- * Megabanco – Conavi: Créditos otorgados a vehículos último modelo. Total valor a financiar 70% del valor del vehículo, planes de financiación a 12, 24, 36 y 48 meses.

Área Jurídica

Asesoría verbal gratuita en materia jurídica, civil, penal y otras. Las reclamaciones de indemnización y pago de daños causados en accidentes de tránsito donde el afiliado sea víctima, se adelantará el proceso sin costo alguno para el afiliado.

Área de Servicios

- * Lubritaxis: ubicado en la carrera 25 con calle 35, donde se ofrece servicio como el cambio de aceite, filtros, aditivos, financiación y venta de llantas, alineación y balanceo; lavado y polichada de vehículos; repuestos en

general, certificación de gases y programas especiales durante todo el año y precios especiales para los afiliados.

- * Serviteca la Rosita: Ubicada en la calle 48 con carrera 23, donde se le ofrece servicios como: cambio de aceite, venta de llantas, alineación y balanceo y certificación de gases.
- * Ferro-depot Ltda: Ubicado en la calle 34 con carrera 27, donde se ofrece servicio de cambio de aceite, venta de repuestos en general atención en tres puntos diferentes de la ciudad.
- * TAXMOVIL: Está compuesta por tres frecuencias en las cuales el usuario encuentra un excelente servicio. La central totalmente sistematizada con la última tecnología de radiocomunicaciones computarizada. Servicio las 24 horas. Ofrecemos un sistema de seguridad con la red de apoyo de la Policía Nacional.

Área de Salud

- * Médicos: para servicios de pediatría a los hijos menores de 12 años de los conductores y propietarios. Valor de la consulta \$ 3.000,00 que los pagará en la empresa donde se le entregará la orden y la hora de la cita medica.
- * Comfenalco: Afiliación dentro de la categoría C como "Afiliado Facultativo" incluida la esposa e hijos, obteniendo los servicios con precios subsidiados por la caja como son: salud, odontología, capacitación, laboratorio clínico, droguería, descuentos en los diferentes supermercados e incluso la sede recreacional.
- * Unidad Odontológica de Santander: servicios de odontología preventiva general y especializada, y complementarios que no cubra la Ley 100, como son prótesis, ortodoncia correctiva, ortopedia maxilar y estética dental.
- * Lens Salud Ltda.: Servicios odontológicos fonoaudiología, optometría y óptica.

8.3.2 Servicios directos

Pago por vales

Preocupados por satisfacer rápida y eficazmente las expectativas de los clientes y los afiliados, se ideó una manera sencilla, rápida y segura de cancelar los servicios de transporte que ofrece la empresa.

Innovando y estableciendo un nuevo concepto en el pago del transporte ahora las empresas pueden usar el servicio con vales que son cancelados mensualmente a la empresa prestadora del servicio.

Como alternativa empresarial es excelente; genera economía en costos administrativos y de mantenimiento de los vehículos, además la responsabilidad

por los accidentes recae directamente sobre la empresa transportadora la cual se encarga de realizar una veeduría del buen funcionamiento de los vehículos y el cumplimiento de todos los requerimiento de ley como lo son las pólizas de responsabilidad y el SOAT entre otros.

8.3.3 Central de comunicaciones TAXMOVIL

Como soporte es excelente, durante las 24 horas del día de pueden solicitar servicios de transporte tipo taxi, taxi-camioneta, camioneta de estacas, camioneta doble cabina, bus, buseta o microbús, transporte de encomiendas, viajes esporádicos, soporte técnico, apoyo policiaco, auxilio en emergencias, entre otros de los muchos servicios que se prestan.

Además la empresa se ha preocupado por ofrecer un excelente servicio, a través del buen comportamiento de los conductores, una persona se encarga de atender las quejas tanto de los afiliados como de los usuarios, para hacer efectivo el mejoramiento continuo, el cual es fundamental para el buen funcionamiento de la compañía.

Jurídicos

La empresa cuenta con un departamento jurídico, el cual asesora a un bajo costo a los conductores o dueños de vehículos que lo requieran en caso de emergencia.

Planillas de viaje ocasional

A cualquier hora del día o de la noche se cuenta con la venta de Planillas de viaje expreso las cuales garantizan la seguridad del contratante y sus acompañantes.

8.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS NEGATIVOS

La empresa, en general, presenta un diseño básico, no cuentan con definiciones claras de responsabilidades, ni presentan controles debidamente establecidos, puntualmente. Los siguientes procesos presentan necesidad de mejoría inmediata:

- * El manejo de la información
- * La facturación
- * El cobro de la cartera y la recuperación de la misma
- * La identificación de los formatos para procedimientos básicos como el pago de la nómina y la liquidación de la misma
- * El diseño del presupuesto y el manejo del mismo
- * Las directrices de la operación como tal en el proceso de entrenamiento del personal nuevo, la selección de este
- * El desarrollo comercial

- * El enfoque publicitario
- * Las inclusiones y exclusiones de los seguros tanto para los taxis como para el servicio especial
- * El portafolio de servicios
- * El manual de funciones
- * El organigrama de la empresa

En general esto es lo que tiene a la empresa detenida lo cual no permite el desarrollo de cada una de las áreas, porque sin un soporte administrativo organizado, controlado y claro, el esfuerzo que se hace para desarrollar comercialmente la organización, no se soporta y entonces el crecimiento se ve severamente afectado (detenido).

9 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TAXIS DEL SUR S.A. – TAXSUR 2005 – 2008

La metodología de trabajo esta dividida en tres niveles, su alcance depende del proceso a estudiar y de las actividades a seguir distribuidas proporcionalmente en los meses siguientes. A continuación se describen los procesos y actividades que se llevaron a cabo en el desarrollo de la planeación estratégica.

Preliminarmente, se estudió el sistema bajo el cual se encontraba trabajando la empresa; el análisis y los resultados permitieron canalizar la información para dar forma al proceso de planeación estratégica de tal forma que toda la organización se sintiera comprometida en el proceso y su perfeccionamiento.

Con una visión clara de los procesos, se genera entonces la metodología de trabajo para implementar la planeación estratégica, delineando metas, procedimientos y programas entre otros. Los cambios aprobados e implementados tienen un tiempo en el cual se evalúa su funcionamiento y donde se trabajo en su mejoramiento continuo.

La jerarquía de los planes se divide en tres niveles, *estratégico, táctico, y operativo*.

9.1 NIVEL ESTRATÉGICO

9.1.1 Misión

Uno de los aspectos más importantes, y difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucra la empresa y las estrategias mediante las cuales opera; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro.

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque que de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.

En búsqueda de la mejor alternativa que diera como resultado la definición de la misión y que cumpliera a cabalidad cada uno de los elementos que la componen, se realizó un taller el cual se apoyo en cinco elementos:

- * Propósitos: define el verbo más importante de lo que hace la empresa para expresar que algo es adecuado u oportuno para lo que se desea o para el fin a que se destina.
- * Cliente: estable el rango dentro del cual se va a desenvolver la empresa, para identificar específicamente el mercado que le interesa y la metodología mas conveniente para llegar hasta el.
- * Producto o Servicio: lo que la empresa sabe, las destrezas y capacidades.
- * Elementos de calidad: esta capta la esencia de cómo compite la firma, y en particular cómo compite de una manera diferente a sus competidores.
- * Entorno: este capta la esencia de donde compite la empresa, con qué clientes, en que área geográfica y en que segmento de producto, y dónde no compite. Este elemento es clave ya que la definición que haga la empresa de su alcance del producto y del mercado puede ser fuente de innovación conceptual cuando es totalmente distinta de sus tradicionales competidores.

Después de analizar cada uno de los elementos que se describen anteriormente, se procedió a establecer cada uno de ellos para la empresa TAXSUR S.A.

Propósito	Clientes	Productos o Servicios	Elementos de calidad	Entorno
Ofrecer	Sociedad	Transporte	Tecnología, la diversidad del parque automotor y el capital humano	A nivel nacional

Dando como resultado:

OFRECER UN EXCELENTE SERVICIO DE TRANSPORTE A LA SOCIEDAD, APOYADOS EN LA TECNOLOGÍA, LA DIVERSIDAD DEL PARQUE AUTOMOTOR Y LA COMPETENCIA DEL CAPITAL HUMANO, A NIVEL NACIONAL.

Es fundamental revisar y codificar los criterios mediante los cuales se puede evaluar una declaración de la misión, bajo criterios que incluyen las siguientes consideraciones.

- * El enunciado de la misión es claro y de fácil interpretación para que todo el personal.
- * La declaración de la misión es breve para que todos los empleados la recuerden.
- * Específica con claridad en qué negocio se encuentra la organización respondiendo al QUÉ “necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la compañía, y no cuales productos o servicios ofrece”, QUIENES “son los consumidores o clientes principales de la organización”, COMO “planea la organización emprender su negocio, es decir, cuales son sus tecnologías primarias”, POR QUE “existe la empresa, es decir, el propósito predominante que trata de cumplir.

9.1.2 Visión

Es el escenario futuro, un sueño realizable que debe ser ambicioso pero alcanzable. Esta dada por un tiempo determinado y depende del horizonte de la planeación.

AL AÑO 2.008 SEGUIR LIDERANDO EL SERVICIO TIPO TAXI Y CONSOLIDAR EL SERVICIO ESPECIAL EN EL ORIENTE COLOMBIANO SOPORTADOS EN LA CALIDAD, LA SEGURIDAD Y LA SOLIDEZ.

9.1.3 Valores

Todas la decisiones de negocios se basan en valores, de hecho, todas las decisiones organizacionales tiene como fundamento los valores, Schwartz y Davis (1984) lo plantea en forma ligeramente diferente. Argumenta que las opciones que seleccionan los gerentes señor reflejan su punto de vista de la realidad: los valores, las creencias y las normas que le sirvieron durante su propio ascenso al poder.

Antes de iniciar el análisis del proceso de búsqueda de valores, se hará énfasis de nuevo en la necesidad de congruencia entre los valores de la organización y su plan estratégico. Los planes estratégicos que no tienen en cuenta los valores organizacionales se encontrarán en problemas e incluso pueden fracasar, es por eso que en la búsqueda de los valores involucran con profundidad los siguientes elementos:

- * Los valores personales del equipo de planeación: el primer aspecto de la búsqueda debe tener lugar a nivel individual. Resulta particularmente importante que las personas claves encargadas de tomar decisiones en una compañía tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes ente ellas.

- * Los valores de la organización como un todo: articula los valores individuales de la organización a medida que se implementa el plan estratégico.
- * La filosofía operativa de la organización: organizan, Explica y codifican en una filosofía de que manera la empresa enfoca su trabajo, como maneja sus asuntos internos y de que forma relaciona con su entorno externo, incluidos sus clientes.
- * La cultura de la organización: identifica la unión de sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana.
- * Los grupos de interés de la organización: definir lo que cada departamento o sección de la compañía quiere.

En la búsqueda de cada uno de estos elementos se realizo un taller en el cual se evaluaron cada uno de estos aspectos lo cual dio como resultado que la empresa Taxis del Sur, se define y rige por los siguientes valores:

Experiencia: veinte años de experiencia en la prestación del servicio de transporte, en cada una de las modalidades que desarrolla la empresa.

Soporte: los servicios, se soportan en la coordinadora de la central de comunicaciones y las personas encargadas de turnos, quienes hacen seguimiento permanente a los clientes con el fin de dar apoyo a los transportadores.

Servicio: gracias a que es una empresa organizada, y altamente especializada se ofrece un servicio personalizado a los clientes que son la única razón de ser de la empresa.

Eficacia: todos los servicios son prestados con excelentes niveles de desempeño operativo, administrativo y comercial.

Tranquilidad y Seguridad: el respaldo operativo y el reconocimiento de la trayectoria a la empresa ofrecen la tranquilidad y seguridad necesaria para garantizar un proceso acorde a las expectativas del servicio.

Transparencia e Imparcialidad: gracias al trabajo serio y responsable se puede garantizar que los resultados de los servicio sean excelentes, puntuales y justos en precio.

Responsabilidad: todos los transportadores, sin excepción firman un acta de compromiso donde se aclaran las condiciones de la prestación del servicio.

Programas de Apoyo: estamos vinculados a través de la central de comunicaciones TAXMOVIL a la red de apoyo de la policía nacional y algunas otras entidades que brindan seguridad.

Hasta aquí la *misión, Visión y Valores*, definen el Propósito Estratégico de la jerarquía de los planes.

9.1.4 Objetivos

Definiendo los fines hacia los cuales se dirige la empresa, a través de la misión y la visión y que dan respuesta al *Qué?* Se tomo como base el más importante de los objetivos la *misión* y los demás se constituyen en cada uno de los peldaños para alcanzarla.

- * Liderar en tres años el mercado del transporte individual en el área metropolitana a través de claras políticas de competencia y diferenciación, soportándose en el sistema de telecomunicaciones TAXMOVIL.
- * Consolidar el servicio especial en dos años, cumpliendo con todas las normas y requerimientos legales, brindando seguridad y confianza a los usuarios con un parque automotor no mayor de 10 años, en el área metropolitana y el oriente Colombiano.
- * Capacitar el recurso humano de la compañía en seis meses, para prestar un mejor servicio e iniciar el proceso de creación de cultura.

9.1.5 Estrategia

El diseño de las estrategias produce una versión concreta y cuantificable del futuro deseado para la organización, permitiendo aplicar la creatividad de la empresa a los aspectos específicos del futuro previsto. Por lo anterior se invirtió en el nivel estratégico, suficiente tiempo con el fin de concentrarse en objetivos concretos.

Para el diseño de la estrategia, se hizo necesario examinar el perfil estratégico de la organización, sus criterios y orientaciones generales hacia la formulación de estrategias, su enfoque de innovación, su orientación hacia la toma de riesgo, su capacidad de crear el futuro en forma pro activa y su posición competitiva en conjunto.

Crece en su organización a través de las fuerzas conductoras concentrándose en:

CONCENTRARSE EN LA INNOVACIÓN, LA TECNOLOGÍA, LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, LOS SERVICIOS EXISTENTES COMO EL TRANSPORTE INDIVIDUAL (TAXI), LA CENTRAL DE TELECOMUNICACIONES "TAXMOVIL" Y EL SERVICIO ESPECIAL "CAMIONETAS DOBLE CABINA, CAMIONETAS DE ESTACAS, MICROBUSES, BUSETAS Y BUSES), DESARROLLANDO EL MERCADO A TRAVÉS DE LA DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS, ABRIENDO NUEVOS MERCADOS CON ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS, APOYADOS EN 20 AÑOS DE EXPERIENCIA.

La estrategia anteriormente planteada se basa en el liderazgo, en mantener los objetivos, concentrar las fortalezas, adoptar una posición ofensiva, mantener la movilidad y lograr que todo el personal cumpla con su parte.

9.1.6 Política

Para determinar la política de la compañía fue clave el compromiso de la gerencia general, como uno de los pilares más significativos para la sinergia de la organización. También fue fundamental identificar los factores claves de la orientación de la empresa hacia la estrategia.

Los Clientes: satisfacer las expectativas y necesidades a través del mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos.

Los Colaboradores: contando con un equipo de trabajo competente de excelente calidad humana, que aporta sus conocimientos para el beneficio de las partes interesadas.

El Cumplimiento: de los requisitos legales y otros que enmarca nuestro negocio.

El Medio Ambiente: prevención de los efectos e impactos ambientales que genera nuestra actividad.

La Ética: siendo conscientes de la alta responsabilidad que tenemos como empresa en la manera de prestar el servicio y del uso de los procesos.

OFRECER UNA SOLUCIÓN DE TRANSPORTE CUMPLIENDO LOS REQUISITOS LEGALES, QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES, GENERANDO UNA RELACIÓN ESTRECHA DE BENEFICIOS Y RENTABILIDAD MUTUA.

MEJORAR LA EFICIENCIA DEL SERVICIO, SIENDO DINÁMICOS E INNOVADORES TECNOLÓGICAMENTE LLENANDO LAS EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS CONTRATANTES.

9.2 NIVEL TÁCTICO

Este nivel compromete las áreas funcionales de la organización, plasma el camino a seguir por toda la compañía.

9.2.1 Metas

- * Mejora del Servicio innovando a través del soporte, cumplimiento y un sistema de comunicación diferente para el servicio que se ha prestado hasta el momento en busca de ser únicos.
- * Renovar los equipos de las repetidoras y la central de telecomunicaciones.
- * Integrar los procesos a través del diseño de un software y hardware según las necesidades de crecimiento de la empresa.
- * Capacitar el personal, en el manejo de los sistemas de informática, en el dominio del software de la empresa y en las diferentes áreas que se relacionan con las actividades de la organización, con el fin de prestar un mejor servicio a los clientes e incentivar el compromiso con la cultura organizacional.
- * Aumentar los contratos con las empresas que solicitan servicios a través de la central de telecomunicaciones, el volumen de llamadas y el número de afiliados.
- * Publicitar – Informar a los afiliados de una manera más directa los servicios que presta la empresa como el pago de vales y taxmovil además asesoría sobre los convenios con bancos, empresas prestadoras de servicios mecánicos, médicos, cajas de compensación y aseguradoras entre otros.
- * Incrementar la capacidad transportadora de servicio especial.
- * Iniciar el proceso de certificación de calidad de la empresa.

9.2.2 Indicadores

Metas	Indicadores
Mejora del Servicio	No. Solicitudes de servicio 2005 / No. Solicitudes de servicio 2008
Renovar	No. Equipos antiguos / Equipos Nuevos
Integrar los proceso	Implementación de nuevo Sistema
Capacitar	Evaluación del personal / Rendimiento personal

Aumentar	Total facturado 2004 / Total facturado 2008
Publicitar	No. de contratos 2004 / No. de contratos 2008
Incrementar Capacidad Transportadora	Incremento capacidad transportadora
Certificación Calidad	Manual de funciones y Manual de procedimientos

Tabla 1. Indicadores

9.2.3 Procedimientos y Reglas

Tabla 2. Procedimientos y Reglas

9.2.4 Programas

Programas

Selección de personal
Compra de equipos
Diseño de nuevo sistema
Programa de capacitación
Selección de personal
Plan comercial
Plan de rodamiento

X

Tabla 3. Programas

9.2.5 Presupuesto Integral

Tabla 4. Presupuesto Integral

9.3 NIVEL OPERATIVO

NIVEL ESTRATÉGICO			
Actividades	Cronograma	Responsable	Asignación de Recursos
Entrevistas a personal	Tabla 5	Gerente Administrativo	Según la programación del presupuesto anual de la empresa y la asignada por la junta directiva de la empresa
Integración de procesos		Gerente Administrativo	
		Gerente Administrativo	
Desarrollo del recurso humano		Gerente Administrativo	
Entrevistas a personal		Gerente Administrativo	
Selección de nuevos mercados		Gerente Comercial	
Recopilación de información		Gerente Comercial	
Recopilación de información		Asistente de Gerencia Administrativa	

Tabla 6. Nivel Operativo

CONCLUSIONES

La evaluación de la situación de la empresa fue el resultado de un análisis por áreas, basándose en la DOFA

Como se determinó en cada uno de los documentos adjuntos se describe en el capítulo quinto, se analizaron los elementos fundamentales para desarrollarlos como soporte de crecimiento en la organización puntualmente la facturación, el manejo de procedimientos y la información.

En el nivel estratégico: definir junto con el personal la misión, visión y valores de la organización funciona como eje clave en el compromiso de todas las personas que se vieron involucradas en los diferentes aspectos de la ejecución del proyecto. Los objetivos claros dieron como resultado inmediato una estrategia clara con la cual todo el personal se sintió identificado permitiendo así una política puntual y sentida de parte de todos a fin de alcanzar resultados inmediatos en beneficio de la organización lo cual se refleja inmediatamente en todos sus colaboradores.

En el nivel táctico: las metas fueron establecidas según el resultado de la DOFA y lo cual permitió un excelente acoplamiento a las necesidades y requerimientos de la empresa. De ahí se desglosaron aspectos fundamentales como los indicadores que se constituyen en el parámetro de medición y evaluación de resultados inmediatos, mediano y largo plazo. Los procedimientos y las reglas dieron forma clara a las expectativas, a los planteamientos y definieron los requerimientos necesarios para lograr el cumplimiento de los programas los cuales jugaron un papel fundamental en el alcance de las metas planteadas. Igualmente si los accionistas y directivos no se sintieran motivados por los expectativas del proyecto no se habría podido ejecutar nada sin la respectiva asignación de presupuesto.

El nivel operativo fue la etapa más importante al entrar en ejecución de todos los niveles, la socialización y programación de actividades la asignación de responsable y la disponibilidad de recursos fue la última instancia y dejó entre ver claramente la mejora en las diferentes áreas.

La contratación de Aktivia como empresa diseñadora del programa TAXSUR S.A. es la resultante de la integración de los procesos, lo cual dio como resultado un avance del 100% en optimización, eficiencia y efectividad en atención, servicio, colaboración y sentido de pertenencia entre empleados, clientes y usuarios de los servicios que la empresa ofrece.

En general la puesta en marcha de la planeación estratégica deja inmediatamente resultados así:

- **Crecimiento:**

En el año 2005, contábamos con 16 empresas a las cuales les prestábamos servicios de transporte de pasajeros en las modalidades de taxis y servicio especial, con estrategias de posicionamiento de imagen y solidificación de estructura administrativa pudimos crecer en un 68,75%, con un total de 27 empresas contratantes a la fecha.

Esto se ve claramente reflejado en el incremento de la facturación del 97,06% para un total facturado en el 2005 de 548.252.654 contra un total 1.080.365.750 en el 2007. Igualmente el personal administrativo y operativo debe aumentar para atender con eficiencia tal demanda de servicio.

Es notable que un crecimiento del 68,75% en las empresas contratantes y el 97.06% en el valor total facturado en 12 meses esta fuera de toda desestabiliza las programaciones y proyecciones por tanto se deben tomar medidas correctivas inmediatas.

- **Inversión:**

Software Aktivia: se contrato un programa de renovación tecnológica con el fin de integrar todos los procesos de la empresa tanto operativos, administrativos y comerciales, con un valor de 11.000.000,00

Se hizo necesario renovar todos los equipos de cómputo y las pantallas para poder correr la nueva aplicación \$ 28.000.000,00

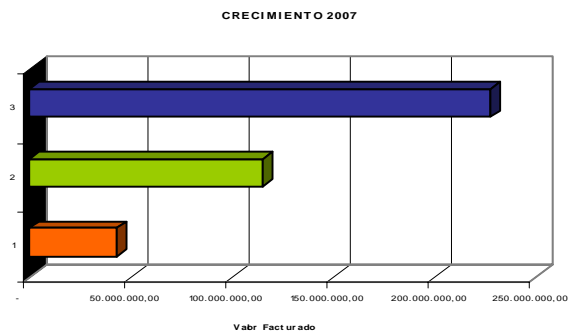
La adecuación de las instalaciones para poder ofrecer la habilitación de los puntos y el control necesario \$ 7.000.000,00.

Los equipos de comunicaciones de la empresa fueron demandados por las empresas contratantes inversión de 7 Avantel \$ 1.500.000,00.

Las repetidoras de la central cumplieron con su ciclo de servicio y fue necesario iniciar la renovación de los equipos. Inversión inicial \$ 24.000.000,00

Inversión \$ 71.500.000,00

- **Proyección:**



Es claro que este año va superando las expectativas nuevamente y proyecta un crecimiento exponencial, por tanto el área administrativa, operativa y comercial esta en capacidad de soportar los nuevos retos pero el inconveniente es el capital de trabajo que demanda una liquides de la cual no se dispone actualmente.

El soporte los contratos y la solidez que ha venido posicionando a la empresa como la mejor y más confiable.

RECOMENDACIONES

Mantener el desarrollo que actualmente se logro con la puesta en marcha de cada uno de los procesos internos de la empresa.

La constancia en búsqueda de la mejora continúa, en los siguientes aspectos:

1. Se requiere un compromiso directo de la gerencia general como ejemplo de constancia de todos los empleados.
2. La Gerencia Administrativa juega un papel fundamental, el cual debe ser soportado por todas las áreas de la empresa, a todos los niveles, existiendo seguimiento directo a todas la actividades anteriormente establecidas, especialmente en la integración de los procesos (operativos, administrativos y comerciales), a través de la constitución de los manuales de funciones y procedimientos, en donde el desarrollo del recurso humano refleja el logro de las metas establecidas, en aras de la certificación de calidad.
3. A través de la Gerencia Comercial, se debe proyectar el trabajo interno de la organización, la unificación de sus áreas, la capacitación del personal en el manejo de imprevistos y la mejora constante del servicio, generando cadena de valor a los afiliados y contratantes del servicio.

Lo más importante es no perder el enfoque sobre la misión y la visión de cada uno de los empleados a fin de alcanzar la consecución de nuevos procesos y garantizar un continuo crecimiento.

No perder el impulso, mantener viva la necesidad de buscar nuevas expectativas de negocio, la búsqueda permanente del crecimiento y enfocar todos los esfuerzos en el área comercial y operativa, ya que se ha consolidado el área administrativa con la mejora de todos los procesos, la estabilización del personal y el cambio en la manera de pensar desde los accionistas. Identificar la empresa TAXIS DEL SUR S.A. como el ejemplo a seguir en materia de organización compromiso social y desarrollo empresarial en Santander.

BIBLIOGRAFÍA

The strategy focused organization. Harvard Business School Press, Boston 1999. Kaplan y Norton.

The Balanced Score Card. Harvard Business School Press, Boston 1996. Kaplan y Norton.

El CMI. "Ayudando a implantar la estrategia" Alberto Fernández. IESE.

Apuntes de Control de Gestión. MBA Jorge Ramos. UABC – Maestría en Administración General de Empresas.

Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Goodstein Leonard D, NOLAN Timothy M, PFEIFEE R J. William, Planeación Estratégica Aplicada. Mc. Graw Hill. Bogotá 2003.

Tabla 2. Procedimientos y Reglas

PROCEDIMIENTOS Y REGLAS		
Metas	Procedimientos y Reglas	
Mejora del Servicio	Procedimiento	Contratar una persona responsable de la calidad del servicio.
	Regla	Con amplios conocimientos de transporte, experiencia en modulación no inferior a tres años y con autonomía para la toma de decisiones.
Renovar	Procedimiento	Cotizar todos los equipos que requieren de renovación: Computadores, Radios, Impresoras, UPS, Estabilizadores, Instalaciones eléctricas, Teléfonos, Instalaciones de teléfonos y escritorios entre otros.
	Regla	Todos los equipos y adecuaciones que se requieran con una proyección no inferior a 5 años.
Integrar los proceso	Procedimiento	Evaluar las alternativas del mercado para la implementación de un programa que integre todas las áreas de la empresa.
	Regla	Disminuir en un 60% los procesos manuales
Capacitar	Procedimiento	Programar jornadas de capacitación con el personal de la empresa.
	Regla	Según las falencias que se detecten de las evaluaciones de rendimiento
Crecer	Procedimiento	Establecer nichos de mercado como posibles clientes y establecer una relación comercial.
	Regla	Contratar profesional idóneo - Prioridad servicio especial
Publicitar	Procedimiento	Diseñar un portafolio de servicios integral, bonito e innovador
	Regla	Posicionamiento de marca - colores - meta - visión - misión - políticas y valores.
Incrementar Capacidad Transportadora	Procedimiento	Establecer un plan de rodamiento actualizado para todo el parque automotor.
	Regla	Capacidad grade para desarrollo de Turismo.
Certificación Calidad	Procedimiento	Establecer el manual de funciones y procedimientos.
	Regla	Con un profesional idóneo.

Tabla 4. Presupuesto Integral

Programa	Item	Descripción	Subtotal	Total
Selección de personal	Selección	Avisos solicitado personal, idoneo para cada área de requerimiento	100.000	73.100.000
	Evaluación	Evaluación psicologica de los perfiles	1.000.000	
	Contratación	Carga salarial	2.000.000	
Compra de equipos	Equipos de Computo	Pantallas, CPU, UPS y Estabilizadores	26.000.000	54.000.000
	Equipos de Radio	Radios,	18.000.000	
	Adecuación de intalaciones	Intalación de teléfonos, intalación electrica, adecuación de la red, adecuación de radios y compra de aire acondicionado	10.000.000	
Diseño de nuevo sistema	Administrativo	Facturación, Cartera, Vinculaciones y Desvinculaciones, Información y Manejo de personal.	5.000.000	13.000.000
	Comercial	Registro de clientes, tarifas y servicios	2.000.000	
	Operativo	Servicios de llamadas, empresas y servicio especial	5.000.000	
	Contable	Caja, Bancos, Cartera, Facturación	1.000.000	
Programa de capacitación	Administrativo	Servicio al cliente, sencibilización, informatica	1.000.000	3.000.000
	Operativo	Servicio al cliente, sencibilización, informatica	1.000.000	
	Comercial	Servicio al cliente, sencibilización, informatica	1.000.000	
Plan comercial	Capital humano	Información y elementos de posicionamiento	2.000.000	6.000.000
	Papelería	Diseño portafolio de servicios	4.000.000	
Plan de rodamiento	Capital humano	Recopilación de información	3.000.000	6.000.000
	Papelería	Papelería, fotocopias, tinta	3.000.000	
X	Capital humano	Información y disponibilidad adicional	700.000	24.500.000
Total			179.600.000	

Tabla 5a. Cronograma 2007

Actividad	Descripción	2007											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Entrevistas a personal	Entrevistas a personal												
Integración de procesos	Evaluación de proveedores												
	Selección												
	Diseño												
	Implementación												
Desarrollo del recurso humano	Servicio al Cliente												
	Socialización y trabajo en equipo												
	Capacitación de informática												
	Socialización y trabajo en equipo												
Entrevistas a personal	Entrevistas a personal												
Selección de nuevos mercados	Selección de nuevos mercados												
Recopilación de información	Recopilación de información												
Recopilación de información	Recopilación de información												

Tabla 5b. Cronograma 2008

Actividad	Descripción	2008											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Entrevistas a personal	Entrevistas a personal												
Integración de procesos	Evaluación de proveedores												
	Selección												
	Diseño												
	Implementación												
Desarrollo del recurso humano	Servicio al Cliente												
	Socialización y trabajo en equipo												
	Capacitación de informática												
	Socialización y trabajo en equipo												
Entrevistas a personal	Entrevistas a personal												
Selección de nuevos mercados	Selección de nuevos mercados												
Recopilación de información	Recopilación de información												
Recopilación de información	Recopilación de información												

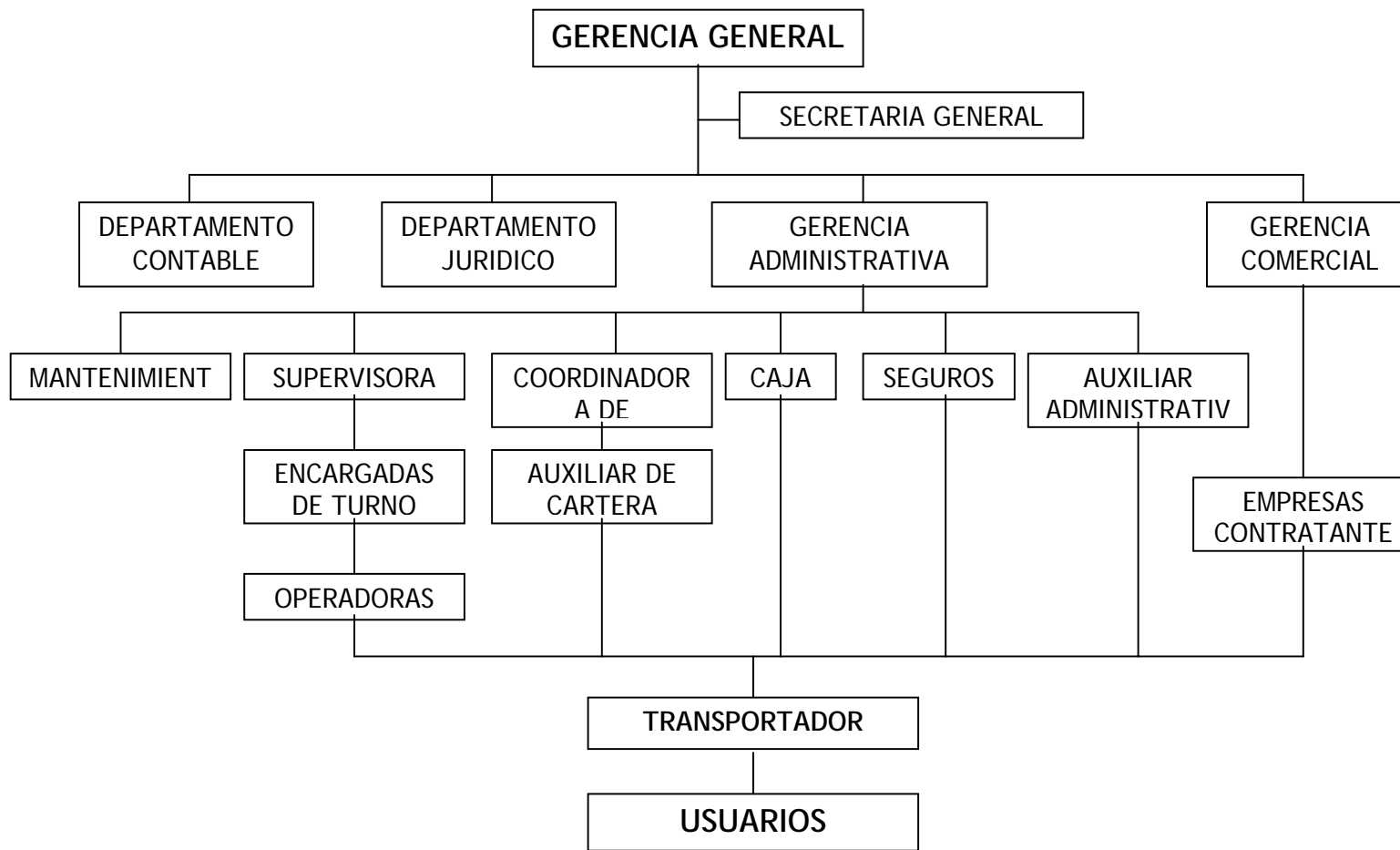


Figura 1. Organigrama empresa TAXSUR S.A.

Anexo 1. Decreto 174

REPUBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE TRANSPORTE

DECRETO NÚMERO **174** DE 2001
(FEBRERO 5 DE 2001)

“ Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial”

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia, las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996 y el Código de Comercio.

DECRETA

**TITULO I
PARTE GENERAL**

**CAPITULO I
OBJETO Y PRINCIPIOS**

ARTICULO 1.- OBJETO Y PRINCIPIOS - El presente Decreto tiene como objeto 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.

CAPITULO II AMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

ARTICULO 2.- AMBITO DE APLICACIÓN.- Las disposiciones contenidas en el presente Decreto se aplicarán integralmente a la modalidad del Transporte Público Terrestre Automotor Especial, en todo el territorio nacional, de acuerdo con los lineamientos establecidos en las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996.

ARTICULO 3.- ACTIVIDAD TRANSPORTADORA. - De conformidad con el artículo 6 de la Ley 336 de 1996, se entiende por actividad transportadora un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios Modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.

ARTÍCULO 4.- TRANSPORTE PÚBLICO. De conformidad con el artículo 3 de la Ley 105 de 1993, el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y sujeto a una contraprestación económica.

ARTICULO 5.- TRANSPORTE PRIVADO. De acuerdo con el artículo 5 de la Ley 336 de 1996, transporte privado es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales o jurídicas.

Cuando no se utilicen equipos propios, la contratación del servicio de transporte deberá realizarse con empresas de transporte público legalmente constituidas y debidamente habilitadas.

ARTICULO 6. SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL.- Es 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.

ARTICULO 7.- DEFINICIONES.- Para la interpretación y aplicación del presente Decreto, se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

- **EDAD DEL EQUIPO AUTOMOTOR-** Es el cálculo resultante de la diferencia entre el año que sirve de base para la evaluación o estudio y el año del modelo del vehículo.
- **EDAD DEL PARQUE AUTOMOTOR.-** Es el promedio ponderado de la edad de todo el equipo de la empresa, independiente de la clase de vehículo.
- **PAZ Y SALVO.-** Es el documento que expide la empresa a propietario del vehículo, en el que consta la inexistencia de obligaciones derivadas exclusivamente del contrato para la vinculación.
- **PLAN DE RODAMIENTO.** - Es la programación para la utilización plena de los vehículos vinculados a una empresa para que de manera racional y equitativa cubran la totalidad de los servicios, contemplando el mantenimiento de los mismos.
- **S.M.M.L.V.-** Salario mínimo mensual legal vigente.

CAPITULO III AUTORIDADES COMPETENTES

ARTICULO 8.- AUTORIDAD DE TRANSPORTE. - Para todos los efectos a que haya lugar, el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial será regulado por el Ministerio de Transporte.

ARTICULO 9.- CONTROL Y VIGILANCIA.- La inspección, vigilancia y control de la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial estará a cargo de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

TITULO II HABILITACION

CAPITULO I PARTE GENERAL

ARTICULO 10. HABILITACION.- Las empresas legalmente constituidas, interesadas en prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, deberán solicitar y obtener habilitación para operar. La habilitación lleva implícita la autorización para la prestación del Servicio Público de Transporte en esta modalidad.

La habilitación concedida autoriza a la empresa para prestar el servicio solamente en la modalidad solicitada. Si la empresa, pretende prestar el servicio de transporte en una modalidad diferente, debe acreditar ante la autoridad competente de la nueva modalidad, los requisitos de habilitación exigidos.

ARTICULO 11. EMPRESAS NUEVAS.- Ninguna empresa nueva podrá entrar a prestar el servicio hasta tanto el Ministerio de Transporte le otorgue la habilitación correspondiente. Cuando las autoridades de control y vigilancia constaten la prestación del servicio sin autorización, está se le negará y no podrá presentar una nueva solicitud de habilitación antes de doce (12) meses.

ARTÍCULO 12.- EMPRESAS EN FUNCIONAMIENTO.- Las empresas que a la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto cuentan con licencia de funcionamiento vigente, podrán continuar prestando el servicio de transporte autorizado hasta tanto el Ministerio de Transporte decida sobre su solicitud de habilitación, la cual deberá ser presentada dentro del término establecido en el artículo 70 de esta disposición.

Si la empresa presenta la solicitud de manera extemporánea o el Ministerio de Transporte le niega la habilitación, no podrá continuar prestando el servicio.

CAPITULO II CONDICIONES Y REQUISITOS

ARTICULO 13.- REQUISITOS. - Para obtener la habilitación y la autorización para la prestación del servicio en la modalidad del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, las empresas deberán acreditar los siguientes requisitos, que aseguren el cumplimiento del objetivo definido en el artículo 1 del presente Decreto:

1. Solicitud dirigida al Ministerio de Transporte, suscrita por el representante legal.
2. Certificado de existencia y representación legal, expedido con una antelación máxima de treinta (30) días hábiles, en el que se determine que dentro de su objeto social desarrolla la industria del transporte.
3. Indicación del domicilio principal y relación de sus oficinas y agencias, señalando su dirección.
4. Descripción de la estructura organizacional de la empresa relacionando la preparación especializada y/o la experiencia laboral del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo contratado por la empresa.
5. Certificación firmada por el representante legal sobre la existencia de los contratos de vinculación del parque automotor que no sea propiedad de la empresa. De los vehículos propios se indicará este hecho.
6. Relación del equipo de transporte propio, de socios o de terceros, con el cual prestará el servicio, con indicación del nombre y cédula del propietario, clase, marca, placa, modelo, número del chasis, capacidad y demás especificaciones que permitan su identificación, de acuerdo con las normas vigentes.
7. Descripción y diseño de los distintivos de la empresa.
8. Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de reposición del parque automotor, con que contará la empresa.
9. Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo que desarrollará la empresa para los equipos con los cuales prestará el servicio.
10. Sistema de comunicación bidireccional entre la empresa y todos los vehículos.
11. Estados financieros básicos certificados de los dos (2) últimos años, con sus respectivas notas. Las empresas nuevas solo requerirán el balance general inicial.
12. Declaración de renta de la empresa solicitante de la habilitación, correspondiente a los dos (2) años gravables anteriores a la presentación de la solicitud, si por Ley se encuentra obligada a cumplirla.

13. Demostración de un capital pagado o patrimonio líquido de acuerdo con el valor resultante del cálculo que se haga en función de la clase de vehículo y el número de unidades fijadas en la capacidad transportadora para cada uno de ellos, el cual no será inferior a trescientos (300) S.M.M.L.V., según la siguiente tabla:

	CLASE DE VEHICULO:	SMMLV
GRUPO A	4 a 9 pasajeros (camper, automóvil, camioneta)	3
GRUPO B	10 a 19 pasajeros (Microbús)	4
GRUPO C	más de 19 pasajeros (Bus, Buseta)	5

Las empresas podrán acogerse a las siguientes fechas y porcentajes para acreditar el capital pagado o patrimonio líquido:

- A la fecha de la solicitud de la habilitación el 70 %
- A Marzo 31 del año 2002 el 85%
- A Marzo 31 del año 2003 el 100%.

El salario mínimo mensual legal vigente a que se hace referencia, corresponde al vigente al momento de cumplir el requisito.

El capital pagado o patrimonio líquido de las empresas asociativas del sector de la economía solidaria será el precisado en la Legislación Cooperativa, Ley 79 de 1988 y las demás normas concordantes vigentes.

Durante los primeros cuatro (4) meses de cada año, las empresas habilitadas deberán ajustar este capital pagado o patrimonio líquido de acuerdo con la capacidad transportadora con la que finalice el año inmediatamente anterior.

La habilitación para empresas nuevas no estará sujeta al análisis de los factores financieros, pero sí a la comprobación del pago del capital o patrimonio líquido exigido.

14. Copia de las pólizas vigentes de responsabilidad civil contractual y extracontractual exigidas en el presente Decreto.
15. Duplicado al carbón de la consignación a favor del Ministerio de Transporte por pago de los derechos correspondientes, debidamente registrados por la entidad recaudadora.

PARAGRAFO PRIMERO.- Las empresas que cuenten con revisor fiscal, podrán suplir los requisitos establecidos en los numerales 11, 12 y 13 con una certificación suscrita por el representante legal, el contador y el revisor fiscal de la empresa, donde conste la existencia de las declaraciones de renta y de los estados financieros, con sus notas y anexos, ajustados a las normas contables y tributarias, en los últimos dos (2) años y el cumplimiento del capital pagado o patrimonio líquido requerido. Con esta certificación, deberá adjuntar copia de los Dictámenes e Informes y de las notas a los estados financieros, presentados a la respectiva asamblea o junta de socios, durante los mismos años.

PARAGRAFO SEGUNDO. Las empresas nuevas deberán acreditar los requisitos establecidos en los numerales 5, 6, y 14 dentro de un término no superior a seis (6) meses improrrogables contados a partir de la ejecutoria de la resolución que le otorga la correspondiente habilitación, de lo contrario esta será revocada.

CAPITULO III TRAMITE

ARTICULO 14. PLAZO PARA DECIDIR.- Presentada la solicitud de habilitación, para decidir, el Ministerio de Transporte dispondrá de un término no superior a noventa (90) días hábiles.

La habilitación se concederá o negará mediante resolución motivada en la que se especificará como mínimo el nombre, razón social o denominación, domicilio principal, capital pagado, patrimonio líquido, radio de acción, clase de vehículo y modalidad del servicio.

CAPITULO IV VIGENCIA

ARTICULO 15.- VIGENCIA.- Sin perjuicio de las disposiciones legales contenidas en el régimen sancionatorio, la habilitación será indefinida, mientras subsistan las condiciones exigidas y acreditadas para su otorgamiento.

La autoridad de transporte competente, podrá en cualquier tiempo, de oficio o a petición de parte, verificar el cumplimiento de las condiciones que dieron origen a la habilitación.

PARAGRAFO. En todos aquellos casos de transformación, fusión, absorción o incorporación, la empresa comunicará de este hecho al Ministerio de Transporte y a la Superintendencia de Puertos y Transporte, adjuntando los nuevos certificados de existencia y representación legal, con el objeto de efectuar las aclaraciones y modificaciones correspondientes.

ARTICULO 16.- SUMINISTRO DE INFORMACION.- Las empresas deberán tener permanentemente a disposición de la autoridad de transporte y de la Superintendencia de Puertos y Transporte, las estadísticas, libros y demás documentos que permitan verificar la información suministrada.

TITULO III SEGUROS.

ARTICULO 17. OBLIGATORIEDAD.- De conformidad con los Artículos 994 y 1003 del Código de Comercio, las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial deberán tomar por cuenta propia, con una compañía de seguros autorizada para operar en Colombia, las pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual que las ampare contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora, así:

1. Póliza de responsabilidad civil contractual que deberá cubrir al menos, los siguientes riesgos:
 - a) Muerte
 - b) Incapacidad permanente.
 - c) Incapacidad temporal.

d) Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.

El monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 S.M.M.L.V. por persona.

2. Póliza de responsabilidad civil extracontractual que deberá cubrir al menos los siguientes riesgos:

a) Muerte o lesiones a una persona.

b) Daños a bienes de terceros.

c) Muerte o lesiones a dos o más personas.

El monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 S.M.M.L.V. por persona.

ARTICULO 18. PAGO DE LA PRIMA.- Cuando el servicio se preste en vehículos que no sean propiedad de la empresa, en el contrato de vinculación deben quedar claramente definidas las condiciones y el procedimiento mediante el cual se efectuará el recaudo de la prima correspondiente.

ARTICULO 19. VIGENCIA DE LOS SEGUROS.- La vigencia de los seguros contemplados en este Decreto, será condición para la operación de los vehículos legalmente vinculados a las empresas autorizadas para la prestación del servicio en esta modalidad de transporte.

La compañía de seguros que ampare a la empresa de transporte con relación a los seguros de que trata el presente título, deberá informar a las instancias correspondientes del Ministerio de Transporte y de la Superintendencia de Puertos y Transporte la terminación automática del contrato de seguro por mora en el pago de la prima o la revocación unilateral del mismo, dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha de terminación o revocación.

ARTICULO 20.- FONDOS DE RESPONSABILIDAD. Sin perjuicio de la obligación de obtener y mantener vigentes las pólizas de seguro señaladas en el presente Decreto,

las empresas de transporte público terrestre automotor especial, podrán constituir fondos de responsabilidad como mecanismo complementario para cubrir los riesgos derivados de la prestación del servicio, cuyo funcionamiento, administración, vigilancia y control lo ejercerá la Superintendencia Bancaria o la entidad de inspección y vigilancia que sea competente según la naturaleza jurídica del fondo.

TITULO IV PRESTACION DEL SERVICIO

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 21. -RADIO DE ACCION. El radio de acción de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial será de carácter Nacional, incluyendo los perímetros Departamental, Metropolitano, Distrital y/o Municipal.

ARTICULO 22.- CONTRATACIÓN. El servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, sólo podrá contratarse con empresas de transporte legalmente habilitadas para esta modalidad, y en ningún caso se podrá prestar sin sujeción a un contrato escrito y se prestará bajo las condiciones estipuladas por las partes.

ARTÍCULO 23.- EXTRACTO DEL CONTRATO.- Durante toda la prestación del servicio, el conductor del vehículo deberá portar en papel membreteado de la empresa y firmado por el representante legal de la misma, un extracto del contrato que contenga como mínimo los siguientes datos:

1. Nombre de la entidad contratante.
2. Duración del contrato, indicando su fecha de iniciación y terminación.
3. Objeto del contrato.
4. Origen y destino.
5. Placa, marca, modelo y número interno del vehículo.

PARAGRAFO.- El Ministerio de Transporte diseñará el " Formato Único de Extracto del Contrato" y establecerá la ficha técnica para su elaboración y los mecanismos de control correspondientes.

ARTICULO 24. CONVENIOS DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL. - Con el objeto de posibilitar una eficiente racionalización en el uso del equipo automotor y la mejor prestación del servicio, las empresas de esta modalidad podrán realizar convenios de colaboración empresarial bajo las figuras del consorcio, unión temporal, o asociación entre empresas, previo concepto de quien solicita y contrata el servicio. Para este caso la responsabilidad estará exclusivamente en la empresa de transporte contratante.

Copia de dicho convenio se entregará al Ministerio de Transporte y a la Superintendencia de Puertos y Transporte.

ARTICULO 25.- CONTRATOS CON EMPRESAS DE TRANSPORTE COLECTIVO. Las Empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial, debidamente habilitadas, podrán suplir deficiencias de parque automotor de las empresas regulares del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor por Carretera en períodos de alta demanda o por deficiencias de equipo, previo contrato escrito suscrito con la empresa de transporte por carretera bajo la exclusiva responsabilidad de esta última.

Copia de dicho contrato se entregará al Ministerio de Transporte y a la Superintendencia de Puertos y Transporte.

CAPITULO II DISTINTIVOS Y REQUISITOS ESPECIALES

ARTICULO 26.-. COLORES DISTINTIVOS.- Los vehículos deberán llevar los colores verde y /o blanco distribuidos a lo largo y ancho de la carrocería.

ARTICULO 27.- ESPECIFICOS PARA EL TRANSPORTE DE ESTUDIANTES. Las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial que se dediquen al transporte de estudiantes, además de lo mencionado en el artículo anterior, según el caso, deben pintar en la parte posterior de la carrocería del vehículo franjas alternas de diez (10) centímetros de ancho en colores amarillo y negro, con inclinación de 45 grados y una altura mínima de 60 centímetros.

Igualmente, en la parte superior trasera y delantera de la carrocería en caracteres destacados, de altura mínima de 10 centímetros, deberán llevar la leyenda "ESCOLAR".

ARTICULO 28.- PROTECCION A LOS ESTUDIANTES. - Con el fin de garantizar la protección de los estudiantes, durante todo el recorrido en la prestación del servicio de transporte, los vehículos dedicados a este servicio deberán llevar un adulto en representación de la entidad docente.

CAPITULO III PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE POR LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICOS

ARTICULO 29. - PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS CON VEHÍCULOS PROPIOS: De acuerdo con lo establecido en el artículo 5 de la Ley 336 de 1996, los prestadores de servicios turísticos, debidamente inscritos en el Registro Nacional de Turismo del Ministerio de Desarrollo Económico conforme a lo previsto en el artículo 61 de la Ley 300 de 1996, podrán ofrecer directamente el servicio de transporte a sus usuarios, siempre y cuando los vehículos sean de su propiedad o se encuentren bajo la figura de arrendamiento financiero o leasing a su nombre. En este caso, adoptarán sus propios distintivos para el vehículo.

ARTICULO 30.- PRESTADORES DE SERVICIO TURISTICO CON VEHÍCULOS PROPIEDAD DE TERCEROS. - Si los vehículos no son propiedad del Prestador de Servicios Turísticos, el transporte solo podrá efectuarse previo contrato escrito con Empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial habilitadas.

En su defecto, el Prestador de Servicios Turísticos deberá habilitarse como Empresa de Transporte Público Terrestre Automotor Especial previo cumplimiento de las condiciones establecidas en la presente disposición.

CAPITULO IV EQUIPOS

ARTICULO 31.- TIPOLOGÍA VEHÍCULAR.- En todos los casos los vehículos que se destinen a la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, deberán cumplir con las condiciones técnico – mecánicas y con las especificaciones de tipología vehicular requeridas y homologadas por el Ministerio de Transporte para la prestación de este servicio.

ARTICULO 32.- CAPACIDAD DEL VEHÍCULO.- No se admitirán pasajeros de pie en ningún caso. Cada pasajero ocupará un (1) puesto de acuerdo con la capacidad establecida en la ficha de homologación del vehículo y de la licencia de tránsito.

CAPITULO V CAPACIDAD TRANSPORTADORA

ARTICULO 33.- CAPACIDAD TRANSPORTADORA.- Es el número de vehículos requeridos para la adecuada y racional prestación de los servicios contratados.

Las empresas de transporte público terrestre automotor especial, deberán acreditar como mínimo el tres por ciento (3%) de la capacidad transportadora fijada de su propiedad y/o de los socios, que en ningún caso podrá ser inferior a un (1) vehículo, incluyéndose dentro de éste porcentaje los vehículos adquiridos bajo arrendamiento financiero a su nombre.

Para las empresas de economía solidaria este porcentaje podrá demostrarse con los vehículos de propiedad de sus cooperados.

Si la capacidad transportadora fijada, de las empresas actualmente en funcionamiento, se encuentra utilizada a su máximo, solamente será exigible el cumplimiento del porcentaje de propiedad de la misma, cuando la empresa presente un nuevo plan de rodamiento en el que demuestre la necesidad del ingreso de nuevas unidades de parque automotor a su capacidad transportadora.

ARTICULO 34.- FIJACION. La capacidad transportadora de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial será fijada de acuerdo con el plan de rodamiento presentado por la empresa, para atender los servicios contratados indicando el tiempo de viaje y copia de los respectivos contratos.

ARTICULO 35.- INGRESO A LA CAPACIDAD TRANSPORTADORA.- Cuando la empresa solicite el ingreso de una nueva unidad a la capacidad transportadora de la empresa, deberá presentar un nuevo plan de rodamiento con todo su equipo,

demostrando la necesidad del ingreso de la(s) unidad(es) correspondiente(s), el funcionario competente expedirá la autorización de ingreso, con fundamento en el contrato de servicio y en el plan de rodamiento presentado.

CAPITULO VI VINCULACION Y DESVINCULACION DE EQUIPOS

ARTICULO 36- EQUIPOS.- Las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor especial solo podrán hacerlo con equipos registrados para dicho servicio.

ARTICULO 37.- VINCULACION. La vinculación de un vehículo a una empresa de transporte público es la incorporación de este al parque automotor de dicha empresa. Se formaliza con la celebración del respectivo contrato entre el propietario del vehículo y la empresa y se oficializa con la expedición de la tarjeta de operación por parte del Ministerio de Transporte.

ARTICULO 38.- CONTRATO DE VINCULACION.- El contrato de vinculación del equipo, se regirá por las normas del derecho privado, debiendo contener como mínimo las obligaciones, derechos y prohibiciones de cada una de las partes, su término, causales de terminación y preavisos requeridos para ello, así como aquellas condiciones especiales que permiten definir la existencia de prorrogas automáticas y los mecanismos alternativos de solución de conflictos al que se sujetarán las partes.

Igualmente, el clausulado del contrato deberá contener en forma detallada los ítems que conformarán los cobros y pagos a que se comprometen las partes y su periodicidad. De acuerdo con esta, la empresa expedirá al propietario del vehículo un extracto que contenga en forma discriminada los rubros y montos, cobrados y pagados, por cada concepto.

Cuando el vehículo haya sido adquirido mediante arrendamiento financiero- leasing – el contrato de vinculación deberá suscribirse entre la empresa y el poseedor del vehículo o locatario, previa autorización del representante legal de la sociedad de leasing.

Los vehículos que sean de propiedad de la empresa habilitada, se entenderán vinculados a la misma, sin que para ello sea necesario la celebración del contrato de vinculación.

ARTICULO 39. - DESVINCULACIÓN DE COMUN ACUERDO.- Cuando exista acuerdo para la desvinculación del vehículo la empresa y el propietario o poseedor del mismo de manera conjunta informarán por escrito de esta decisión al Ministerio de Transporte y este procederá a efectuar el trámite correspondiente desvinculando el vehículo y cancelando la respectiva tarjeta de operación.

ARTICULO 40.- DESVINCULACION ADMINISTRATIVA POR SOLICITUD DEL PROPIETARIO.- Vencido el contrato de vinculación, cuando no exista acuerdo entre las partes, el propietario podrá solicitar al Ministerio de Transporte, la desvinculación, invocando alguna de las siguientes causales, imputables a la empresa:

1. Trato discriminatorio en el plan de rodamiento señalado por la empresa.
2. El cobro de sumas de dineros por conceptos no pactados en el contrato de vinculación.
3. No gestionar oportunamente los documentos de transporte a pesar de haber reunido la totalidad de los requisitos exigidos en el presente Decreto.

PARAGRAFO.- El propietario interesado en la desvinculación de un vehículo, no podrá prestar el servicio en otra empresa hasta tanto no le haya sido autorizada.

ARTICULO 41.- DESVINCULACION ADMINISTRATIVA POR SOLICITUD DE LA EMPRESA. - Vencido el contrato de vinculación, cuando no exista acuerdo entre las partes el representante legal de la empresa podrá solicitar al Ministerio de Transporte, la desvinculación, invocando alguna de las siguientes causales imputables al propietario del vehículo:

1. No cumplir con el plan de rodamiento registrado por la empresa ante la autoridad competente.
2. No acreditar oportunamente ante la empresa la totalidad de los requisitos exigidos en este Decreto para el trámite de los documentos de transporte.
3. No cancelar oportunamente a la empresa los valores pactados en el contrato de vinculación.
4. Negarse a efectuar el mantenimiento preventivo del vehículo, de acuerdo con el plan señalado por la empresa.

5. No efectuar los aportes obligatorios al fondo de reposición.

PARAGRAFO.- En todo caso la empresa a la cual está vinculado el vehículo tiene la obligación de permitir que continúe trabajando en la misma forma en que lo venía haciendo hasta que se decida sobre la solicitud de desvinculación.

ARTICULO 42.- PROCEDIMIENTO.- Para efectos de la desvinculación administrativa establecida en los artículos anteriores, se observará el siguiente procedimiento:

1. Petición elevada ante el Ministerio de Transporte indicando las razones por las cuales solicita la desvinculación, adjuntando copia del contrato de vinculación y las pruebas respectivas.
2. Traslado de la solicitud de desvinculación al representante legal o propietario del vehículo, según el caso, por el término de cinco (5) días para que presente por escrito sus descargos y las pruebas que pretenda hacer valer.
3. Decisión mediante resolución motivada dentro de los 15 días siguientes.

La Resolución que ordena la desvinculación del automotor reemplazará el paz y salvo que debe expedir la empresa, sin perjuicio de las acciones civiles y comerciales que se desprendan del contrato de vinculación suscrito entre las partes.

ARTICULO 43.- PERDIDA, HURTO O DESTRUCCION DEL VEHÍCULO.- En el evento de pérdida, hurto o destrucción del vehículo, su propietario tendrá derecho a reemplazarlo por otro, bajo el mismo contrato efectuado para la vinculación, dentro del término de un (1) año contado a partir de la fecha en que ocurrió el hecho. Si el contrato efectuado para la vinculación vence antes de este término, se entenderá prorrogado hasta el cumplimiento del año.

ARTICULO 44.- CAMBIO DE EMPRESA.- La empresa a la cual se vinculará el vehículo debe acreditar ante el Ministerio de Transporte los requisitos establecidos en el artículo 50 del presente Decreto, adicionando el paz y salvo de la empresa de la cual se desvincula o el pronunciamiento de la autoridad administrativa o judicial competente.

ARTICULO 45.- EDAD DEL EQUIPO. Las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Especial, no podrán vincular a su parque automotor bajo ninguna forma

contractual, vehículos con más de diez (10) años de antigüedad provenientes de otra modalidad de servicio.

CAPITULO VII TARJETA DE OPERACIÓN

ARTICULO 46.- DEFINICION.- La tarjeta de operación es el documento único que autoriza a un vehículo automotor para prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial bajo la responsabilidad de una empresa de acuerdo con los servicios contratados.

ARTICULO 47.- EXPEDICION. El Ministerio de Transporte expedirá la tarjeta de operación únicamente a los vehículos legalmente vinculados a las empresas de transporte público debidamente habilitadas, de acuerdo con la capacidad transportadora fijada según su plan de rodamiento.

ARTICULO 48. - VIGENCIA. La tarjeta de operación se expedirá hasta por un término de dos (2) años y podrá modificarse o cancelarse si cambian las condiciones exigidas a la empresa para el otorgamiento de la habilitación.

ARTICULO 49.- CONTENIDO.- La tarjeta de operación contendrá, al menos, los siguientes datos:

1. De la empresa: Razón social o denominación, sede y radio de acción.
2. Del vehículo: clase, marca, modelo, número de la placa, capacidad y tipo de combustible.
3. Otros. Clase de servicio, fecha de vencimiento, numeración consecutiva y firma de la autoridad que la expide.

PARAGRAFO.- La tarjeta de operación deberá ajustarse como mínimo a la ficha técnica que para el efecto expida el Ministerio de Transporte.

ARTICULO 50 - REQUISITOS PARA SU OBTENCION O RENOVACION.- Para obtener o renovar la tarjeta de operación la empresa acreditará ante el Ministerio de Transporte los siguientes documentos:

1. Solicitud suscrita por el representante legal de la empresa, adjuntando la relación de los vehículos discriminándolos por clase y por nivel de servicio, indicando los datos establecidos en el numeral 2. del artículo anterior, para cada uno de ellos. En caso de renovación, duplicado o cambio de empresa, deberá indicar el número de la tarjeta de operación anterior.
2. Certificación suscrita por el representante legal de la empresa sobre la existencia de los contratos de vinculación vigentes de los vehículos que no son propiedad de la empresa.
3. Fotocopias de las licencias de tránsito de los vehículos.
4. Fotocopia de las pólizas vigentes de los seguros obligatorios de accidentes de tránsito, SOAT, de cada vehículo.
5. Constancia de las revisiones técnico - mecánicas vigentes a excepción de los vehículos último modelo.
6. Certificación expedida por la compañía de seguros en la que conste que los vehículos, están amparados en las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual de la empresa solicitante.
7. Duplicado al carbón de la consignación a favor del Ministerio de Transporte por pago de los derechos correspondientes, debidamente registrados por la entidad recaudadora.

PARAGRAFO.- En caso de duplicado por pérdida, la tarjeta de operación que se expida no podrá tener una vigencia superior a la de la tarjeta originalmente autorizada.

ARTICULO 51.- OBLIGACION DE GESTIONARLA - Es obligación de las empresas gestionar las tarjetas de operación de la totalidad de sus equipos y entregarla oportunamente a sus propietarios. De igual forma, la empresa deberá solicitar la renovación de las tarjetas de operación por lo menos con dos (2) meses de anticipación a la fecha de vencimiento.

En ningún caso la empresa podrá cobrar suma alguna a los propietarios de los vehículos, por concepto de la gestión de la tarjeta de operación.

Dentro de los diez (10) días siguientes a la entrega de las nuevas tarjetas de operación, la empresa deberá devolver al Ministerio de Transporte los originales de las tarjetas de operación vencidas o del cambio de empresa.

ARTICULO. 52.- OBLIGACION DE PORTARLA.- El conductor del vehículo deberá portar el original de la tarjeta de operación y presentarla a la autoridad competente que la solicite.

ARTICULO 53.- RETENCION.- Las autoridades de tránsito y transporte solo podrán retener la tarjeta de operación en caso de vencimiento de la misma, debiendo remitirla a la autoridad de transporte que la expidió para efectos de iniciar la respectiva investigación.

**TITULO V
TRANSITORIO
PRESTACION DEL SERVICIO ESCOLAR EN VEHICULOS
PARTICULARES**

**CAPITULO I
PARTE GENERAL**

ARTICULO 54. - PERMISOS CONCEDIDOS EN VIGENCIA DE LOS DECRETOS 1449 DE 1990 Y 1556 DE 1998.-Las personas naturales o las asociaciones de padres de familia que conforme a lo dispuesto por los Decretos 1449 de 1990 y 1556 de agosto 4 de 1998, destinaron sus vehículos de servicio particular al transporte escolar, podrán continuar prestando dicho servicio hasta el 31 de diciembre del año 2007, siempre que hayan sido autorizados por la autoridad competente, previo cumplimiento de lo establecido en los mencionados decretos.

**CAPITULO II
AUTORIDADES COMPETENTES**

ARTICULO 55.- AUTORIDADES. Son autoridades de transporte competentes:

- **En La jurisdicción Distrital y Municipal:** Los Alcaldes Municipales y/o distritales o en los que estos deleguen tal atribución.
- **En la jurisdicción del Area Metropolitana constituida de conformidad con la ley:** La autoridad única de transporte metropolitano o los alcaldes respectivos en forma conjunta, coordinada y concertada.

ARTICULO 56.- CONTROL Y VIGILANCIA.- La inspección, vigilancia y control a que haya lugar del cumplimiento a las normas establecidas en el presente Decreto, por parte de los prestadores del servicio escolar en vehículos particulares, corresponderá a la autoridad de transporte del área metropolitana, distrital y/o municipal donde obtuvo el permiso. Lo anterior, sin perjuicio de la colaboración que debe existir entre las diferentes autoridades de tránsito y transporte para su control y vigilancia.

CAPITULO III SEGUROS

ARTICULO 57.- POLIZAS DE SEGURO.- Sin perjuicio del Seguro Obligatorio de Accidentes de Transito SOAT, deberá tomar un seguro que cubra a las personas contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora, así:

1. Póliza de responsabilidad civil contractual que deberá cubrir al menos, los siguientes riesgos:
 - a) Muerte
 - b) Incapacidad permanente
 - c) Incapacidad temporal.
 - d) Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.

El monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 S.M.M.L.V. por persona.

2. Póliza de responsabilidad civil extracontractual, que deberá cubrir al menos, los siguientes riesgos:

- a) Muerte o lesiones a una persona.
- b) Daños a bienes de terceros
- c) Muerte o lesiones a dos o más personas.

El monto asegurable por cada riesgo de seguro no podrá ser inferior a 60 S.M.M.L.V. por persona.

La vigencia de los seguros contemplados en este Decreto, será condición para la prestación del servicio.

CAPITULO IV PRESTACION DEL SERVICIO

ARTICULO 58.- RADIO DE ACCIÓN.- Los vehículos particulares de servicio escolar podrán operar únicamente en la jurisdicción del municipio donde obtuvieron el permiso. En caso de que la residencia del escolar o la sede del establecimiento educativo esté situada en un municipio contiguo se podrá extender su operación únicamente en el recorrido entre la sede del establecimiento y la residencia del escolar.

ARTICULO 59- CONTRATACION.- La prestación del servicio de transporte escolar en vehículos particulares se realizará a través de un contrato individual celebrado directamente con el padre de familia.

PARAGRAFO. Las personas naturales o las asociaciones de padres de familia, con permiso para esta prestación de este servicio que hayan celebrado contratos con establecimientos educativos deberán solicitar al padre de familia el aval correspondiente.

CAPITULO V EQUIPOS, DISTINTIVOS Y REQUISITOS ESPECIALES

ARTICULO 60.- TIPOLOGÍA VEHICULAR.- El servicio escolar en vehículos particulares podrá prestarse en equipos clase automóvil, microbús, camioneta, bus y buseta y en ningún caso el modelo del vehículo podrá superar los veinte (20) años de edad.

En zonas urbanas consideradas de difícil acceso por sus condiciones topográficas y viales y en zonas rurales, se podrá continuar prestando el servicio en vehículos clase campero.

PARAGRAFO.- Los equipos destinados al servicio escolar en vehículos particulares, deberán efectuar su revisión técnico - mecánica anualmente, de acuerdo con la programación que para tal fin establezcan las autoridades de transporte competentes.

ARTICULO 61.- CAPACIDAD DEL VEHÍCULO.- No se admitirán pasajeros de pie en ningún caso. Cada pasajero ocupará un (1) puesto de acuerdo con la capacidad establecida en la ficha de homologación de la tipología del vehículo y de la licencia de tránsito.

ARTICULO 62. - PROTECCION A LOS ESCOLARES. Con el fin de garantizar la protección de los estudiantes, los vehículos de transporte particular escolar, deberán llevar un adulto que acompañe al conductor durante toda la operación del servicio y un sistema de comunicaciones bidireccional.

ARTICULO 63. - DISTINTIVOS ESPECIFICOS.- En la parte posterior de la carrocería del vehículo particular escolar, deben pintarse franjas alternas de diez (10) centímetros de ancho en colores amarillo y negro, con inclinación de 45 grados y una altura mínima de 60 centímetros. Adicionalmente en la parte superior delantera y trasera de la carrocería deberá llevar pintado en caracteres destacados, de una altura mínima de diez (10) centímetros, la leyenda ESCOLAR.

ARTICULO 64.- REPOSICIÓN O RENOVACION DEL VEHÍCULO.- Los propietarios de los vehículos de placa particular de servicio escolar que obtuvieron el permiso correspondiente, solo podrán realizar la reposición o renovación del vehículo por otro nuevo o de mejores condiciones de operación siempre que este sea de servicio público y cumpla con las condiciones de homologación y edad exigidas para el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial. En este caso el vehículo de servicio público deberá ser vinculado a una empresa debidamente habilitada para la prestación de este servicio.

CAPITULO VI PERMISOS PARA OPERAR

ARTICULO 65.- PROHIBICION DE NUEVOS PERMISOS.- Las autoridades competentes no podrán autorizar nuevos permisos para la prestación del Servicio de Transporte Público Escolar en Vehículos Particulares, so pena de incurrir en causal de mala conducta.

ARTICULO 66.- RENOVACION DEL PERMISO. - El permiso tendrá una vigencia de un (1) año, que podrá ser renovado por periodos iguales, máximo hasta el 31 de Diciembre del año 2007.

Los prestatarios de esta clase de servicio para renovar el permiso correspondiente, deberán ajustarse a los requisitos exigidos en la presente disposición y acreditar ante la autoridad de transporte competente los siguientes documentos:

1. Fotocopia de la licencia de tránsito del vehículo
2. Fotocopia de la póliza vigente del seguro obligatorio de accidentes de tránsito, SOAT del vehículo.
3. Constancia de la revisión técnico - mecánica vigente.
4. Fotocopia de las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual estipuladas en este Decreto.
5. Duplicado al carbón de la consignación a favor de la autoridad de transporte competente por pago de los derechos correspondientes, debidamente registrados por la entidad recaudadora.

CAPITULO VII OTRAS DISPOSICIONES

ARTICULO 67.- CAMBIO DE SERVICIO.- El Ministerio de Transporte determinará mediante acto administrativo motivado los requisitos y condiciones para autorizar el cambio de servicio de particular a público de los vehículos particulares destinados al transporte escolar. Para tal efecto fijará las características propias de los equipos, el modelo y el procedimiento de acceso respectivo.

PARAGRAFO PRIMERO.- Los propietarios de los vehículos interesados en efectuar el cambio de servicio de particular a público deberán vincular su vehículo a empresas de transporte público terrestre automotor especial actualmente autorizadas o vincularlos a las que ellos conformen y

habiliten en esta modalidad de servicio, previo el cumplimiento de las condiciones específicas establecidas en el presente Decreto.

PARAGRAFO SEGUNDO.- Si un transportador escolar particular no quiere acceder al cambio de servicio de particular a público, podrá continuar prestando este servicio hasta el 31 de diciembre del año 2007, bajo las condiciones establecidas en este Decreto fecha a partir de la cual no podrá continuar prestando el servicio.

TITULO VI DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 68. -TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO.- En cumplimiento del artículo quinto de la Ley 336, dentro del ámbito del transporte privado, los establecimientos educativos podrán continuar prestando el servicio de transporte exclusivamente a sus alumnos, siempre que los equipos sean propiedad del establecimiento educativo.

PARAGRAFO: En todo caso es obligación del establecimiento educativo mantenerlo en óptimas condiciones mecánicas y de seguridad y cumplir con los distintivos y requisitos especiales establecidos en los artículos 61, 62 y 63 de este Decreto.

Los vehículos de propiedad del establecimiento educativo, destinados al transporte privado de sus estudiantes, deberán efectuar su revisión técnico - mecánica anualmente, de acuerdo con la programación que para tal fin establezcan las autoridades de transporte competentes.

ARTICULO 69.- OBLIGATORIEDAD DE LOS SEGUROS.- A partir de la publicación del presente Decreto, las pólizas de seguros en este señaladas se exigirán a todas las empresas, con licencia de funcionamiento vigente o que se encuentren habilitadas y serán en todo caso requisito y condición necesaria para la prestación del servicio de transporte por parte de sus vehículos vinculados o propios.

ARTICULO 70.- TRANSICION.-. Las empresas que cuenten con licencia de funcionamiento vigente, tendrán doce (12) meses, contados a partir de la publicación del presente Decreto para acreditar los requisitos exigidos para la habilitación.

PARAGRAFO. - Las disposiciones relacionadas con la operación y la prestación del servicio, serán de aplicación inmediata.

ARTICULO 71.- EMPRESAS HABILITADAS.- Las empresas que obtuvieron habilitación en vigencia de los Decretos 091 y 1556 de 1998, la mantendrán de manera indefinida, debiendo solamente ajustar el capital pagado o patrimonio líquido conforme a lo dispuesto en el numeral 13, del artículo 13 de este Decreto.

En caso de que la habilitación obtenida sea de radio de acción urbano y zonas aledañas, su radio de acción se extenderá automáticamente al señalado en el artículo 21 de este Decreto.

ARTICULO 72. - ACTUACIONES INICIADAS. Las actuaciones administrativas iniciadas, los términos que hubieren empezado a correr y los recursos interpuestos continuaran tramitándose de conformidad con la norma vigente en el momento de su radicación.

PARAGRAFO.- Las empresas que hayan radicado su solicitud de habilitación en vigencia de los Decretos 091 y 1556 de 1998 y que a la fecha de la publicación de este Decreto no hayan obtenido pronunciamiento expreso del Ministerio de Transporte, podrán acogerse a las nuevas condiciones estipuladas en la presente disposición.

ARTICULO 73.- VIGENCIA.- El presente Decreto rige a partir de su publicación y deja sin vigencia las disposiciones anteriores sobre la materia y deroga el Decreto 1556 de 04 de agosto de 1998.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE.

Dado en Bogotá D.C.

REPÚBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE TRANSPORTE

DECRETO NÚMERO **172** DE 2001
(FEBRERO 5 DE 2001)

“Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi ”

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia, las Leyes 105 de 1993, y 336 de 1996 y el Código de Comercio.

DECRETA

**TITULO I
PARTE GENERAL**

**CAPITULO I
OBJETO Y PRINCIPIOS**

ARTICULO 1.- OBJETO Y PRINCIPIOS .- El presente Decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre

Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi y la prestación por parte de éstas de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, 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.

CAPITULO II AMBITO DE APLICACIÓN Y DEFINICIONES

ARTICULO 2.- AMBITO DE APLICACIÓN.- Las disposiciones contenidas en el presente Decreto se aplicarán integralmente a la modalidad de Transporte Público Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, en todo el territorio nacional, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Leyes 105 de 1993, y 336 de 1996.

ARTICULO 3.-ACTIVIDAD TRANSPORTADORA.- De conformidad con el artículo 6 de la Ley 336 de 1996 se entiende por actividad transportadora, un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando vehículos, en uno o varios Modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.

ARTÍCULO 4.- TRANSPORTE PÚBLICO.- De conformidad con el artículo 3 de la Ley 105 de 1993, el transporte público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y sujeto a una contraprestación económica.

ARTICULO 5.- TRANSPORTE PRIVADO.- De acuerdo con el artículo 5 de la Ley 336 de 1995, el transporte privado es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales o jurídicas.

Cuando no se utilicen equipos propios, la contratación del servicio de transporte deberá realizarse con empresas de transporte público legalmente constituidas y debidamente habilitadas.

ARTICULO 6.- SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR EN VEHICULOS TAXI.- El Transporte Público Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en vehículos taxi es aquel que se presta bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, en forma individual, sin sujeción a rutas ni horarios, donde el usuario fija el lugar o sitio de destino. El recorrido será establecido libremente por las partes contratantes.

ARTICULO 7.- DEFINICIONES.- Para la interpretación y aplicación del presente Decreto, se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

- **MUNICIPIOS CONTIGUOS.** Son aquellos municipios que gozan de límites comunes.
- **PAZ Y SALVO.-** Es el documento que expide la empresa al propietario del vehículo, en el que consta la inexistencia de obligaciones derivadas exclusivamente del contrato de vinculación.
- **PLANILLA UNICA DE VIAJE OCASIONAL.-** Es el documento que debe portar todo conductor de vehículo de servicio público de esta modalidad para la realización de un viaje ocasional.-
- **S.M.M.L.V.** Salario mínimo mensual legal vigente.
- **TARIFA.** Es el precio que pagan los usuarios por la prestación del Servicio Público de Transporte.
- **TAXI.** Automóvil destinado al servicio público individual de pasajeros.
- **VEHICULO NUEVO.-** Es el vehículo automotor cuyo modelo corresponde como mínimo al año en el que se efectúa el registro del mismo.
- **VIAJE OCASIONAL.** Es aquel que excepcionalmente autoriza el Ministerio de Transporte a un vehículo taxi, para prestar el servicio público de transporte individual por fuera del radio de acción autorizado.

CAPÍTULO III AUTORIDADES COMPETENTES

ARTICULO 8.- AUTORIDADES DE TRANSPORTE.- Son autoridades de transporte competentes las siguientes:

- **En la Jurisdicción Nacional:** El Ministerio de Transporte.
- **En la Jurisdicción Distrital y Municipal:** Los Alcaldes Municipales y/o distritales o los organismos en quien estos deleguen tal atribución.
- **En la Jurisdicción del Area Metropolitana constituida de conformidad con la ley:** La Autoridad Unica de Transporte Metropolitano o los alcaldes respectivos en forma conjunta, coordinada y concertada.

Las autoridades de transporte no podrán autorizar servicios por fuera del territorio de su jurisdicción, so pena de incurrir en causal de mala conducta.

ARTICULO 9.- CONTROL Y VIGILANCIA. La inspección, vigilancia y control de la prestación del Servicio Público Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, estará a cargo de los Alcaldes o las autoridades municipales que tengan asignada la función.

TÍTULO II HABILITACIÓN

CAPÍTULO I

PARTE GENERAL

ARTÍCULO 10.- HABILITACIÓN.- *Las empresas, personas naturales o jurídicas, legalmente constituidas, interesadas en prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, deberán solicitar y obtener habilitación para operar. La habilitación lleva implícita la autorización para la prestación del servicio público de transporte en esta modalidad.*

La habilitación concedida autoriza a la empresa para prestar el servicio solamente en la modalidad solicitada. Si la empresa, persona natural o jurídica, pretende prestar el servicio de transporte en una modalidad diferente, debe acreditar ante la autoridad competente de la nueva modalidad, los requisitos de habilitación exigidos.

ARTÍCULO 11.- EMPRESAS NUEVAS.- Ninguna empresa nueva podrá entrar a prestar el servicio hasta tanto la Autoridad de transporte competente le otorgue la habilitación correspondiente. Cuando las autoridades de control y vigilancia constaten la prestación del servicio sin autorización, ésta se le negará y no podrá presentar una nueva solicitud de habilitación antes de doce (12) meses.

ARTICULO 12.- EMPRESAS EN FUNCIONAMIENTO.- Las empresas que a la fecha de entrada en vigencia del presente Decreto cuenten con licencia de funcionamiento vigente, podrán continuar prestando el servicio de transporte autorizado hasta tanto la autoridad de transporte competente decida sobre la solicitud de habilitación, la cual debe ser presentada dentro del término establecido en el artículo 55 de esta disposición.

Si la empresa presenta la solicitud de manera extemporánea o la autoridad de transporte competente le niega la habilitación, no podrá continuar prestando servicio.

CAPÍTULO II CONDICIONES Y REQUISITOS

ARTICULO 13.- PERSONA JURIDICA.- Para obtener la habilitación y la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en

Vehículos Taxi, las empresas deberán acreditar los siguientes requisitos, que aseguren el cumplimiento del objetivo definido en el artículo 1 del presente Decreto:

1. Solicitud dirigida a la autoridad de transporte competente suscrita por el representante legal.
2. Certificado de existencia y representación legal, expedido con una antelación máxima de 30 días hábiles, en el que se determine que dentro de su objeto social desarrolla la industria del transporte.
3. Indicación del domicilio principal, señalando su dirección.

Las empresas que tengan sucursales en varios municipios que formen parte de un Área Metropolitana, podrán disponer de una sede para la atención de sus vehículos vinculados, enviando esta información a la Autoridad de transporte competente.

4. Descripción de la estructura organizacional de la empresa relacionando la preparación especializada y/o la experiencia laboral del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo contratado por la empresa.
5. Certificación firmada por el representante legal, sobre la existencia de los contratos para la vinculación del parque automotor que no sea de propiedad de la empresa. De los vehículos propios, se indicará este hecho.
6. Relación del equipo de transporte propio, de socios o de terceros, con el cual se prestará el servicio, con indicación del nombre y cédula del propietario, clase, marca, placa, modelo, número de chasis, capacidad, y demás especificaciones que permitan su identificación de acuerdo con las normas vigentes.
7. Descripción y diseño de los distintivos de la empresa.
8. Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo que desarrollará la empresa para los equipos con los cuales prestará el servicio.

9. Estados financieros básicos certificados de los dos (2) últimos años con sus respectivas notas. Las empresas nuevas solo requerirán el balance general inicial.
10. Declaración de renta de la empresa solicitante de la habilitación, correspondiente a los dos (2) años gravables anteriores a la presentación de la solicitud, si por Ley se encuentra obligada a cumplirla.
11. *Demostración de un capital pagado o patrimonio líquido equivalente a los salarios mínimos mensuales legales vigentes establecidos para cada nivel, teniendo en cuenta el último censo poblacional adelantado por el DANE, debidamente ratificado por la Ley de acuerdo a los siguientes montos:*
 - *NIVEL 1. En los Distritos, Municipios o Areas Metropolitanas de más de 1.500.000 habitantes, las empresas deben acreditar 0.25 S.M.M.L.V. por vehículo vinculado. En todo caso no puede ser inferior a 200 S.M.M.L.V.*
 - *NIVEL 2. En los Distritos, Municipios o Areas Metropolitanas entre 1.000.000 y 1.500.000 habitantes, las empresas deben acreditar 0.25 S.M.M.L.V. por vehículo vinculado. En todo caso no puede ser inferior a 150 S.M.M.L.V.*
 - *NIVEL 3. En los Distritos, Municipios o Areas Metropolitanas entre 501.000 y 1.000.000 de habitantes, las empresas deben acreditar 0.25 S.M.M.L.V. por vehículo vinculado. En todo caso no puede ser inferior a 125 S.M.M.L.V.*
 - *NIVEL 4. En los Distritos, Municipios o Areas Metropolitanas entre 201.000 y 500.000 habitantes, las empresas deben acreditar 0.25 S.M.M.L.V. por vehículo vinculado. En todo caso no puede ser inferior a 100 S.M.M.L.V.*
 - *NIVEL 5. En los Distritos, Municipios o Areas Metropolitanas entre 101.000 y 200.000 habitantes, las empresas deben acreditar 0.25 S.M.M.L.V. por vehículo vinculado. En todo caso no puede ser inferior a 75 S.M.M.L.V.*
 - *NIVEL 6. En los Distritos, Municipios o Areas Metropolitanas de menos de 100.000 habitantes, las empresas deben acreditar 0.25 S.M.M.L.V. por vehículo vinculado. En todo caso no puede ser inferior a 50 S.M.M.L.V.*

El salario mínimo mensual legal vigente a que se hace referencia, corresponde al vigente al momento de cumplir el requisito.

El capital pagado o patrimonio líquido de las empresas asociativas del sector de la economía solidaria, será el precisado en la Legislación Cooperativa, Ley 79 de 988 y las demás normas concordantes vigentes.

Durante los primeros cuatro (4) meses de cada año, las empresas habilitadas ajustarán su capital pagado o patrimonio líquido de acuerdo con el número de vehículos vinculados con que finalizó el año inmediatamente anterior.

La habilitación para empresas nuevas no estará sujeta al análisis de los factores financieros, pero sí a la comprobación del pago del capital o patrimonio líquido exigido.

Las empresas existentes o que se constituyan en municipios que hagan parte de un área metropolitana, deberán acreditar el capital pagado o patrimonio líquido igual al exigido para la ciudad principal.

12. Copia de las Pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual exigidas en el presente Decreto.
13. Duplicado al carbón de la consignación a favor de la Autoridad de transporte competente por el pago de los derechos que se causen, debidamente registrado por la entidad recaudadora.

PARÁGRAFO PRIMERO.- Las empresas que cuenten con revisor fiscal, podrán suplir los requisitos establecidos en los numerales 9,10 y 11 de este artículo con una certificación suscrita por el representante legal, el contador y el revisor fiscal de la empresa, donde conste la existencia de declaraciones de renta y estados financieros con sus notas y anexos, ajustados a las normas contables tributarias en los dos (2) últimos años y el cumplimiento del capital pagado o patrimonio líquido requerido. Con esta certificación deberá adjuntar copia de los dictámenes e informes y de las notas a los estados financieros presentados a la respectiva asamblea o junta de socios durante los mismos años.

PARAGRAFO SEGUNDO.- las empresas nuevas deberán acreditar los requisitos establecidos en los numerales 5, 6 y 12, dentro de un término no

superior a seis (6) meses improrrogables, contados a partir de la ejecutoria de la resolución que le otorga la correspondiente habilitación, de lo contrario, será revocada.

ARTICULO 14.- PERSONA NATURAL. - El propietario o tenedor hasta de cinco (5) vehículos que tenga interés de prestar el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, deberá obtener la correspondiente habilitación, previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Solicitud dirigida a la autoridad de transporte competente suscrita por el interesado.
2. Certificado de registro como comerciante, expedido con una antelación máxima de 30 días hábiles, en el que se determine que dentro del objeto social desarrolla la industria del transporte.
3. Indicación del domicilio principal, señalando su dirección.
4. Acreditar la propiedad o la existencia de los contratos de arrendamiento financiero de los respectivos vehículos.
5. Certificación sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo que desarrollará para los equipos con los cuales prestará el servicio.
6. Descripción de los vehículos con los cuales prestará el servicio, con indicación de la clase, marca, modelo, número del chasis, capacidad y demás especificaciones que permitan su identificación, de acuerdo con las normas vigentes. En todo caso el vehículo deberá cumplir con las condiciones técnico-mecánicas y con las especificaciones requeridas por las autoridades competentes para transitar.
7. Copia de las pólizas vigentes de responsabilidad civil contractual y extracontractual, exigidas en el presente Decreto.
8. Presentar los distintivos que portaran los respectivos vehículos, los cuales deben acompañarse con la expresión "persona natural".

Las empresas de persona natural deberán sujetarse a todos los requisitos establecidos en el presente Decreto para la prestación del Servicio Público de Transporte.

PARAGRAFO.- RESTRICCIÓN.- Cuando la Empresa de persona natural pretenda operar con más de cinco (5) vehículos, deberá solicitar y obtener habilitación conforme a los requisitos establecidos en el artículo 8 del presente Decreto.

CAPÍTULO III TRÁMITE DE LA HABILITACIÓN

ARTICULO 15.- PLAZO PARA DECIDIR .- Presentada la solicitud de habilitación, para decidir, la Autoridad de transporte competente dispondrá de un término no superior a noventa (90) días hábiles.

La habilitación se concederá o negará mediante resolución motivada en la que se especificará como mínimo el nombre, razón social o denominación, domicilio principal, capital pagado o patrimonio líquido, radio de acción y modalidad de servicio.

CAPÍTULO IV VIGENCIA

ARTICULO 16.- VIGENCIA.- Sin perjuicio de las disposiciones legales contenidas en el régimen sancionatorio, la habilitación será indefinida mientras subsistan las condiciones exigidas y acreditadas para su otorgamiento.

La autoridad de transporte competente, podrá en cualquier tiempo, de oficio o a petición de parte, verificar las condiciones que dieron lugar a la habilitación.

PARÁGRAFO.- En todos aquellos casos de transformación, fusión, absorción o incorporación, la empresa comunicará este hecho a la autoridad de transporte competente, adjuntando los nuevos certificados de existencia y representación legal, con el objeto de efectuar las aclaraciones y modificaciones correspondientes.

ARTICULO 17.- SUMINISTRO DE INFORMACIÓN.- Las empresas deberán tener permanentemente a disposición de la autoridad de transporte competente las

estadísticas, libros y demás documentos que permitan verificar la información suministrada.

TÍTULO III SEGUROS

ARTÍCULO 18.- OBLIGATORIEDAD.- De conformidad con los artículos 994 y 1003 del Código de Comercio las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, deberán tomar con una compañía de seguros autorizada para operar en Colombia, las pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual que las amparen contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora, así:

1. Póliza de responsabilidad civil contractual que deberá cubrir al menos, los siguientes riesgos:
 - a) Muerte
 - b) Incapacidad permanente
 - c) Incapacidad temporal
 - d) Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.

El monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 S.M.M.L.V., por persona.

2. Póliza de responsabilidad civil extracontractual que deberá cubrir al menos, los siguientes riesgos:
 - a) Muerte o lesiones a una persona
 - b) Daños a bienes de terceros
 - c) Muerte o lesiones a dos o más personas.

El monto asegurable por cada riesgo no podrá ser inferior a 60 S.M.M.L.V., por persona.

ARTÍCULO 19.- PAGO DE LA PRIMA. Cuando el servicio se preste en vehículos que no sean de propiedad de la empresa, en el contrato de vinculación deben quedar claramente definidas las condiciones y el procedimiento mediante el cual se efectuará el recaudo de la prima correspondiente, con cargo al propietario del vehículo.

El valor de la prima por concepto de los seguros constituirá un componente a tener en cuenta en la estructura de costos que sirve de base para la determinación de las tarifas.

ARTÍCULO 20.- VIGENCIA DE LOS SEGUROS.- La vigencia de los seguros contemplados en este Decreto, será condición para la operación de los vehículos legalmente vinculados a las empresas autorizadas para la prestación del servicio en esta modalidad de transporte.

La compañía de seguros que ampare a la empresa de transporte con relación a los seguros de que trata el presente título, deberá informar a la autoridad de transporte competente la terminación automática del contrato de seguro por mora en el pago de la prima o la revocación unilateral del mismo, dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha de terminación o revocación.

ARTÍCULO 21.- FONDOS DE RESPONSABILIDAD. Sin perjuicio de la obligación de obtener y mantener vigente las pólizas de seguro señaladas en el presente Decreto, las empresas de transporte podrán constituir fondos de responsabilidad como mecanismo complementario para cubrir los riesgos derivados de la prestación del servicio, cuyo funcionamiento, administración, vigilancia y control lo ejercerá la Superintendencia Bancaria o la entidad de inspección y vigilancia que sea competente según la naturaleza jurídica del fondo.

TITULO IV PRESTACION DEL SERVICIO

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 22.- PERMANENCIA EN EL SERVICIO.- Los vehículos destinados al Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, deberán permanecer en este servicio por un término no menor de cinco (5) años contados a partir de la fecha de expedición de la respectiva licencia de tránsito, fecha a partir de la cual, podrán solicitar el cambio de servicio, el cual se tramitará conforme a las disposiciones vigentes sobre la materia y su reposición deberá efectuarse con un vehículo nuevo.

En todo caso la autoridad de transporte competente debe verificar el cambio de color del vehículo que sale del servicio.

ARTICULO 23.- RADIO DE ACCION.- El Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi se presta de manera regular dentro de la jurisdicción de un distrito o municipio y en las áreas metropolitanas de conformidad con las normas que la regulan.

El servicio entre un aeropuerto que sirve a la capital del departamento y que está ubicado en un municipio diferente a ésta, no requerirá el porte de planilla única de viaje ocasional, cuando se presta por vehículos de empresas de la respectiva capital o Area metropolitana y del municipio sede del terminal aéreo.

En los demás aeropuertos, previo concepto favorable del Ministerio de Transporte, los alcaldes podrán realizar convenios para la prestación del servicio directo desde y hasta el terminal aéreo sin planilla única de viaje ocasional, siempre que existan límites comunes entre el municipio sede del aeropuerto y el municipio origen o destino del servicio.

En los demás casos en los cuales los vehículos taxi salgan del radio de acción autorizado, deberán portar planilla única de viaje ocasional.

Los convenios celebrados al amparo del artículo 6 del Decreto 1553 de 1998, quedarán sin efecto a partir de la vigencia del presente Decreto.

PARÁGRAFO.- En ningún caso el Servicio Público de Transporte en Vehículos Taxi, podrá prestarse como servicio colectivo, so pena de incurrir en las sanciones previstas para este efecto.

ARTÍCULO 24.- RADIO DE ACCION DISTRITAL O MUNICIPAL.- Entiéndase por radio de acción distrital o municipal el que se presta dentro de la jurisdicción de un distrito o municipio. Comprende las áreas urbanas, suburbanas y rurales y los distritos territoriales indígenas de la respectiva jurisdicción.

El radio de acción metropolitano es el que se presta entre los municipios que hacen parte de un área metropolitana.

ARTÍCULO 25.- VIAJES OCASIONALES.- Para la realización de viajes ocasionales en vehículos taxi, se acreditará el cumplimiento de los requisitos que para este efecto señale el Ministerio de Transporte quien establecerá la ficha técnica para la elaboración y los mecanismos de control correspondientes del formato de la planilla única de viaje ocasional.

CAPITULO II VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DE EQUIPOS

ARTICULO 26.- EQUIPOS.- Las empresas habilitadas para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi solo podrán hacerlo con equipos registrados y/o matriculados para dicho servicio.

ARTÍCULO 27.- VINCULACIÓN.- La vinculación de un vehículo a una empresa de transporte público es la incorporación de éste al parque automotor de dicha empresa. Se formaliza con la celebración del respectivo contrato entre el propietario del vehículo y la empresa, y se oficializa con la expedición de la tarjeta de operación por parte de la autoridad de transporte competente.

ARTÍCULO 28.- CONTRATO DE VINCULACIÓN.- El contrato de vinculación del equipo se registrá por las normas del derecho privado debiendo contener como mínimo:

1. Obligaciones, derechos y prohibiciones de cada una de las partes.
2. Término del contrato, el cual no podrá ser superior a un (1) año.
3. Causales de terminación y preavisos requeridos para ello, así como aquellas condiciones especiales que permitan definir la existencia de prórrogas automáticas.
4. Mecanismos alternativos de solución de conflictos al que se sujetarán las partes.
5. Items que conformarán los cobros y pagos a que se comprometen las partes y su periodicidad. De acuerdo con ésta, la empresa expedirá al propietario del vehículo un extracto, sin costo alguno, que contenga en forma discriminada los rubros y montos cobrados y pagados por cada concepto.

6. Cláusulas penales cuyo monto no debe superar el 10% del valor del contrato.

Los vehículos que sean de propiedad de la empresa habilitada, se entenderán vinculados a la misma, sin que para ello sea necesario la celebración de un contrato de vinculación.

Cuando el vehículo haya sido adquirido mediante arrendamiento financiero – leasing-, el contrato de vinculación lo suscribirá el poseedor o locatario, previa autorización del representante legal de la sociedad de leasing.

ARTICULO 29.- DESVINCULACION DE COMUN ACUERDO.- Cuando exista acuerdo para la desvinculación del vehículo, la empresa y el propietario del mismo en forma conjunta, informarán por escrito a la autoridad de transporte competente y esta procederá a efectuar el trámite correspondiente desvinculando el vehículo y cancelando la respectiva tarjeta de operación.

ARTÍCULO 30.- DESVINCULACION A ADMINISTRATIVA POR SOLICITUD DEL PROPIETARIO - Vencido el contrato de vinculación, cuando no exista acuerdo entre las partes, el propietario podrá solicitar a la autoridad de transporte competente, la desvinculación invocando alguna de las siguientes causales imputables a la empresa:

1. El cobro de sumas de dineros por conceptos no pactados en el contrato de vinculación.
2. No gestionar oportunamente los documentos del transporte a pesar de haber reunido la totalidad de los requisitos exigidos en el presente Decreto.

PARAGRAFO.- El propietario interesado en la desvinculación de un vehículo no podrá prestar el servicio en otra empresa hasta tanto la misma, no le haya sido autorizada.

ARTÍCULO 31.- DESVINCULACION ADMINISTRATIVA POR SOLICITUD DE LA EMPRESA.- Vencido el contrato de vinculación, cuando no exista acuerdo entre las partes para la desvinculación del vehículo, el representante legal de la empresa podrá solicitar a la autoridad de transporte competente, la desvinculación invocando alguna de las siguientes causales imputables al propietario del vehículo:

1. No acreditar oportunamente ante la empresa la totalidad de los requisitos exigidos en este Decreto para el trámite de los documentos de transporte.
2. No cancelar oportunamente a la empresa los valores pactados en el contrato de vinculación.
3. Negarse a efectuar el mantenimiento preventivo del vehículo de acuerdo con el plan señalado por la empresa.

PARAGRAFO.- En todo caso, la empresa a la cual está vinculado el vehículo tiene la obligación de permitir que continúe trabajando en la misma forma en que lo venía haciendo hasta que se decida sobre la solicitud de desvinculación.

ARTICULO 32.- PROCEDIMIENTO. Para efectos de la desvinculación administrativa establecida en los artículos anteriores, se observará el siguiente procedimiento:

1. Petición elevada ante la autoridad de transporte competente indicando las razones por las cuales solicita la desvinculación, adjuntando copia del contrato de vinculación y las pruebas respectivas.
2. Traslado de la solicitud de desvinculación al representante legal de la empresa o propietario del vehículo según el caso por el término de cinco (5) días para que presente por escrito sus descargos y las pruebas que pretenda hacer valer.
3. Decisión mediante resolución motivada dentro de los quince (15) días siguientes.

La Resolución que ordena la desvinculación del automotor, reemplazará el paz y salvo que debe expedir la empresa, sin perjuicio de las acciones civiles y comerciales que se desprendan del contrato de vinculación suscrito entre las partes.

ARTÍCULO 33.- PERDIDA, HURTO O DESTRUCCION DEL VEHICULO.- En el evento de pérdida, hurto o destrucción del vehículo, su propietario tendrá derecho a reemplazarlo por otro, bajo el mismo contrato de vinculación, dentro del termino de un (1) año contado a partir de la fecha de ocurrido el hecho. Si el contrato de vinculación vence antes de ese término, se entenderá prorrogado hasta el cumplimiento del año.

ARTÍCULO 34.- CAMBIO DE EMPRESA.- La empresa a la cual se vinculará el vehículo deberá acreditar ante la autoridad de transporte competente los requisitos establecidos en el artículo 43 del presente Decreto, adicionando el paz y salvo de la empresa de la cual se desvincula o el pronunciamiento de la autoridad administrativa o judicial competente.

PARÁGRAFO.- El cambio de empresa solamente procederá entre vehículos que pertenezcan a un mismo municipio.

CAPÍTULO III DETERMINACION DE NECESIDADES DE EQUIPO Y ASIGNACION DE MATRICULAS

ARTÍCULO 35.- INGRESO DE LOS VEHICULOS AL PARQUE AUTOMOTOR. A partir de la promulgación del presente Decreto, las autoridades de transporte competentes no podrán autorizar el ingreso de taxis al servicio público de transporte, por incremento, hasta tanto no se determinen las necesidades del equipo mediante el estudio técnico de que tratan los artículos siguientes.

Entiéndese como Ingreso de taxis al servicio público individual de transporte, la vinculación de vehículos al parque automotor de este servicio en un distrito o municipio. El ingreso podrá ser por incremento o por reposición. Será por incremento cuando la vinculación implique un aumento en el número de vehículos de esa modalidad que operan en la respectiva localidad. Será por reposición cuando la vinculación se realice para sustituir otro vehículo que se encuentre matriculado en el servicio público.

ARTÍCULO 36.- ESTADO DE LOS VEHICULOS.- El ingreso de los vehículos por incremento y por reposición, solo podrá efectuarse con vehículos nuevos.

ARTÍCULO 37.- PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE EQUIPO.- El estudio técnico se elaborará teniendo en cuenta el porcentaje óptimo de utilización productivo por vehículo, con fundamento en los siguientes parámetros:

1. **CARACTERISTICAS DE LA OFERTA.-** Con el fin de determinar la oferta existente de taxis, la autoridad de transporte competente deberá contar con un

inventario detallado, completo y actualizado de las empresas y del parque automotor que presta esta clase de servicio en el respectivo distrito o municipio.

2. **DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE EQUIPO.**- Para determinar las necesidades de los equipos, la autoridad de transporte competente deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

A) Recolección de información por métodos de encuestas

1. A conductores, mediante la selección de los vehículos objeto de estudio de acuerdo con el tamaño muestral. La toma de información deberá realizarse y distribuirse proporcionalmente dentro de los siete (7) días de la semana, para cubrir el cien por ciento (100%) de la muestra.
2. A usuarios, dirigida a quienes hagan uso de los vehículos seleccionados en las encuestas a conductores y deberá realizarse en los mismos términos y condiciones anteriores.

El tamaño de la muestra deberá ser representativo frente a la totalidad del parque automotor que ofrece este servicio.

B) Procedimiento y determinación de las necesidades de equipo.

Realizada la recolección de información en las condiciones anotadas, se procesará y analizará el comportamiento que presenta la utilización del servicio público individual de pasajeros.

El comportamiento se cuantificará a través de los siguientes índices:

1. Kilómetros recorridos en promedio día por vehículo.
2. Kilómetros productivos recorridos en promedio día por vehículo, definido como los kilómetros recorridos efectivos transportando pasajeros.
3. Porcentaje de utilización productivo por vehículo, definido como la relación entre los kilómetros productivos recorridos en promedio día por vehículo y los kilómetros recorridos en promedio día por vehículo.

La determinación de las necesidades de equipos es el resultado de comparar el porcentaje de utilización productivo por vehículo que determine el estudio, con el porcentaje óptimo de ochenta por ciento (80%).

Si el porcentaje de utilización productivo por vehículo que arroja el estudio es menor del ochenta por ciento (80%) existe una sobreoferta, lo cual implica la suspensión del ingreso por incremento de nuevos vehículos. En caso contrario, podrá incrementarse la oferta de vehículos en el número de unidades que nivele el porcentaje citado.

PARAGRAFO PRIMERO.- En las áreas metropolitanas el estudio anterior, deberá realizarse de manera conjunta, por todas las autoridades de transporte competentes de los municipios que la conforman.

PARAGRAFO SEGUNDO.- Cuando en un municipio no existe Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, la autoridad de transporte competente deberá realizar un estudio técnico que determine la existencia de la demanda de este servicio en la respectiva jurisdicción.

En todo caso, estos estudios deben remitirse al Ministerio de Transporte para la respectiva revisión.

ARTICULO 38.- ASIGNACION DE MATRICULAS. La asignación de nuevas matrículas por parte de la autoridad de transporte competente se hará por sorteo público de modo que se garantice el libre acceso de todos los interesados en igualdad de condiciones. La omisión de este procedimiento constituirá causal de mala conducta por parte del servidor público.

CAPITULO IV TARJETA DE OPERACIÓN, TARJETA DE CONTROL, TARIFAS

ARTICULO 39.- DEFINICION.- La tarjeta de operación es el documento único que autoriza a un vehículo automotor para prestar el servicio público bajo la responsabilidad de una empresa de transporte, de acuerdo con el radio de acción autorizado.

Cuando se trate de áreas metropolitanas, la tarjeta de operación facultará la movilización en todos los municipios que conformen dicho ente territorial, sin sujeción a ninguna otra autorización.

ARTICULO 40.- EXPEDICION.- La autoridad de transporte competente expedirá la tarjeta de operación únicamente a los vehículos legalmente vinculados a empresas de transporte público debidamente habilitadas.

ARTICULO 41.- VIGENCIA.- La vigencia de la tarjeta de operación para los vehículos de esta modalidad, se expedirá por el término de un (1) año. Podrá cancelarse o modificarse si cambian las condiciones que dieron lugar a la habilitación.

ARTICULO 42.- CONTENIDO.- La tarjeta de operación contendrá al menos los siguientes datos:

1. **Datos de la empresa:** Razón social o denominación, sede y radio de acción.
2. **Datos del vehículo:** Clase, marca, modelo, placa, capacidad, y tipo de combustible.
3. **Otros:** Fecha de vencimiento, numeración consecutiva y firma de la autoridad que la expide.

PARAGRAFO.- La tarjeta de operación deberá ajustarse como mínimo a la ficha técnica que para este efecto expida el Ministerio de Transporte.

ARTICULO 43.-REQUISITOS PARA SU OBTENCION Y RENOVACION.- Para obtener o renovar la tarjeta de operación, la empresa acreditará ante la autoridad de transporte competente los siguientes documentos:

1. Solicitud suscrita por el representante legal de la empresa o persona natural adjuntando la relación de los vehículos, indicando los datos establecidos en el numeral 2. del artículo anterior, para cada uno de ellos.

En caso de renovación, duplicado por pérdida o cambio de empresa, deberá indicar el número de la tarjeta de operación anterior.

2. Certificación suscrita por el representante legal de la empresa sobre la existencia de los contratos de vinculación vigentes de los vehículos.
3. Fotocopia de la licencia de tránsito de los vehículos.
4. Fotocopia de las pólizas de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT de cada vehículo.

5. Constancia de la revisión técnico- mecánica vigente a excepción de los vehículos último modelo.
6. Certificación expedida por la compañía de seguros en la que conste que los vehículos están amparados en las pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual de la empresa.
7. Duplicado al carbón de la consignación a favor de la autoridad de transporte competente por el pago de los derechos que se causen, debidamente registrado por la entidad recaudadora.

PARAGRAFO PRIMERO- En caso de duplicado por pérdida, la tarjeta de operación que se expida no podrá tener una vigencia superior a la de la tarjeta originalmente autorizada.

PARÁGRAFO SEGUNDO- Cuando se trate de empresa de persona natural, el contrato de vinculación será reemplazado por el certificado expedido por la Cámara de Comercio del lugar, que acredite que el solicitante se encuentra registrado como comerciante. Dicha certificación no podrá tener una fecha de expedición superior a treinta (30) días.

ARTICULO 44.- OBLIGACION DE GESTIONARLA.- Es obligación de las empresas gestionar las tarjetas de operación de la totalidad de sus equipos y entregarla oportunamente a sus propietarios. De igual forma, la empresa deberá solicitar la renovación de las tarjetas de operación por lo menos con un (1) mes de anticipación a la fecha de vencimiento, para lo cual, los propietarios de los taxis vinculados deberán presentar a las empresas la siguiente documentación para la renovación de la tarjeta de operación, por lo menos con dos (2) meses de anticipación a su vencimiento.

En ningún caso la empresa podrá cobrar suma alguna a los propietarios y/o tenedores de los vehículos, por concepto de la tramitación de la tarjeta de operación.

Dentro de los diez (10) días siguientes a la entrega de las nuevas tarjetas de operación, la empresa deberá devolver a la autoridad de transporte competente los originales de las tarjetas de operación vencidas o del cambio de empresa.

ARTICULO 45.- OBLIGACION DE PORTARLA.- El conductor del vehículo deberá portar el original de la tarjeta de operación y presentarla a la autoridad competente que la solicite.

ARTICULO 46.- RETENCION.- Las autoridades de tránsito y transporte solo podrán retener la tarjeta de operación en caso de vencimiento de la misma, debiendo remitirla a la autoridad que la expidió, para efectos de la apertura de la investigación correspondiente.

ARTÍCULO 47.- REGISTRO DE CONDUCTORES- Las autoridades municipales deberán implementar un sistema de registro, que permita identificar a los conductores de vehículos taxi que operen en su jurisdicción.

ARTÍCULO 48.- TARJETA DE CONTROL. – Las empresa expedirán cada dos (2) meses una tarjeta de control a cada uno de los conductores de los vehículos vinculados, la cual será de color amarillo y su tamaño tendrá como mínimo 25cm de ancho x 25cm de largo. Será de carácter permanente, individual e intransferible.

Su expedición y refrendación serán gratuitas, correspondiendo a las empresas asumir su costo.

ARTICULO 49.- REQUISITOS.- La empresa expedirá y refrendará la tarjeta de control, siempre que los propietarios de los vehículos acrediten el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Presentación del original de la Licencia de Tránsito
2. Presentar el original del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito vigente
3. Revisión técnico mecánica vigente.
4. Tarjeta de operación vigente.

5. Cumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato de vinculación.

ARTICULO 50.- CONTENIDO. La tarjeta de control, contendrá como mínimo, los siguientes datos:

- Fotografía reciente del conductor
- Número de la tarjeta
- Datos personales del conductor
- Grupo Sanguíneo
- Datos de la empresa
- Sitio de control
- Letras y números correspondientes a las placas del vehículo
- Firma y sello de la empresa
- Número de certificado de movilización y fecha de vencimiento
- Espacios para efectuar las refrendaciones durante el mes y día y firma y sello de la empresa.
- Número de Orden.

PARAGRAFO.- Adicionalmente la tarjeta de control debe contener la información relacionada con el valor de las tarifas vigentes en el respectivo municipio.

ARTÍCULO 51.- OBLIGACION DE PORTARLA.- Con el fin de proporcionar la mayor información a los usuarios del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor en Vehículos Taxi, los conductores deben portar la tarjeta de control en un lugar visible dentro del vehículo.

ARTÍCULO 52.- REPORTE DE INFORMACIÓN.- Las empresas remitirán trimestralmente a la autoridad de transporte competente, como mínimo la siguiente información:

- a. Nombre y cédula del conductor, identificando con el número de placa el respectivo vehículo.
- b. Dirección y teléfono.
- c. Número de certificado judicial vigente.

La información relacionada, alimentará el Registro Municipal de Conductores.

ARTICULO 53.- TARIFAS.- Compete a las autoridades distritales y municipales la fijación de las tarifas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi, las cuales se establecerán con sujeción a la realización de estudios de costos para la canasta de transporte, como mínimo en cada año y de conformidad con la política y los criterios fijados por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Transporte.

CAPITULO V DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 54.- OBLIGATORIEDAD DE LOS SEGUROS.- A partir de la publicación del presente Decreto, las pólizas de seguros en éste señaladas se exigirán a todas las empresas con licencia de funcionamiento vigente o que se encuentren habilitadas y serán, en todo caso, requisito y condición necesaria para la prestación del servicio público de transporte por parte de sus vehículos propios o vinculados.

ARTÍCULO 55.-TRANSICION.-Las empresas que cuenten con licencia de funcionamiento vigente, tendrán doce (12) meses contados a partir de la publicación del presente Decreto para acreditar los requisitos exigidos para la habilitación.

PARAGRAFO.- Las disposiciones relacionadas con la operación y la prestación del servicio serán de aplicación inmediata.

ARTICULO 56.- EMPRESAS HABILITADAS.- Las empresas que obtuvieron habilitación en vigencia de los Decretos 091 y 1553 de 1998, la mantendrán de manera indefinida, debiendo solamente ajustar el capital pagado o patrimonio líquido conforme a lo dispuesto en el numeral 11 del artículo 13 de este Decreto.

ARTICULO 57.- ACTUACIONES INICIADAS.- Las actuaciones administrativas iniciadas, los términos que hubieren empezado a correr y los recursos interpuestos, continuarán tramitándose de conformidad con la norma vigente en el momento de su radicación.

PARAGRAFO.- Las empresas que hayan radicado su solicitud de habilitación en vigencia de los Decretos 091 y 1553 de 1998 y que a la fecha de la publicación de este Decreto no hayan obtenido pronunciamiento expreso de la autoridad

competente de transporte, podrán acogerse a las nuevas condiciones estipuladas en la presente disposición.

ARTICULO 58.- VIGENCIA.- El presente Decreto rige a partir de su publicación y deja sin vigencia las disposiciones anteriores sobre la materia y deroga el Decreto 1553 de 1998 de 04 de agosto de 1998.

PUBLÍQUESE Y CUMPLASE

Dado en Bogotá D.C.

ACUERDO No. 164 DE 2003 (DICIEMBRE 16)

ENTREGA DE TRABAJO DE GRADO, TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O
TESIS Y AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UIS

Yo. HELGA JOHANNA ANTILLA MARTÍNEZ, mayor de edad, vecina de Bucaramanga, identificada con cedula de ciudadanía No. 37.841.983 de Bucaramanga, actuando en nombre propio, en mi calidad de autor del trabajo de grado, del trabajo de investigación o de la tesis nominada: PLANEACION ESTRATEGICA TAXIS DEL SUR S.A. hago entrega del ejemplar respectivo y de sus anexos de ser el caso, en formato digital o electrónico 9CD, DVD0 y autorizo a LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, para que en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponda como creador de la obra objeto del presente documento. PARÁGRAFO: La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material sino también para formato virtual, electrónico, digital, óptico, uso en red, Internet, extranet, intranet, etc. Y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

EL AUTOR – ESTUDIANTE, manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizo sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por tanto la obra es de su exclusiva autoría y detenta la titulación sobre la misma. PARAGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en asumirá toda la responsabilidad, y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos de la universidad actúa como un tercero en buena fe;

Para constancia se firma el presente documentos en dos (02) ejemplares del mismo valor y tener, en Bucaramanga a los veintiún días del mes de Agosto de Dos mil Siete 2.007.

EL AUTOR / ESTUDIANTE

Firma
HELGA JOHANNA MNTILLA MARTÍNEZ