

**DISEÑO DE UN PLAN MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI
EN BUCARAMANGA**

**VIRGILIO ANTOLINEZ ALMEYDA
HUGO LEONARDO ESPARZA MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2016**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI
EN BUCARAMANGA**

**VIRGILIO ANTOLINEZ ALMEYDA
HUGO LEONARDO ESPARZA MARTINEZ**

**Trabajo de grado para optar el título de:
Profesional en Gestión Empresarial**

**Directora:
MARTHA ISABEL HERNANDEZ SUAREZ
Ingeniera Industrial
Especialista en Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2016**

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales en una de las universidades más prestigiosas de Latino América, por guiarnos, darnos fortaleza y brindarnos sabiduría para poder afrontar todos los retos y desafíos que debemos enfrentar en todos los aspectos de nuestra vida diaria.

A nuestros familiares, por estar siempre en el momento indicado para motivarnos, amarnos, protegernos, pero sobre todo, por ser el motor que impulsa las ganas de hacer siempre una mejor versión de nosotros mismos.

A la Universidad Industrial de Santander, por darnos la oportunidad de ser parte activa de un programa profesional, que nos abre las puertas a un mundo de oportunidades, ya sea para gestar empresa o para ser parte de una importante compañía a nivel nacional o internacional.

A Cotaxi, por la disponibilidad, el respaldo y colaboración de sus funcionarios para la elaboración del presente proyecto.

A la Ingeniera Martha Isabel Hernández, nuestra directora de proyecto, por sus enseñanzas, comentarios y consejos llenos de sabiduría, para poder presentar un excelente proyecto de grado.

A nuestros tutores, por todo el tiempo dedicado a nuestro aprendizaje y por compartir sus experiencias que contribuyeron a nuestra formación profesional.

Virgilio y Hugo Leonardo

DEDICATORIA

A Dios, por ser el artífice de todos los hermosos momentos que pasan en nuestras vidas, guiándonos por el camino adecuado en busca de la felicidad como seres humanos.

A nuestras madres, por tantas horas de traspas acompañándonos en nuestro proceso de formación, por brindarnos esa cara de satisfacción y ese orgullo que sienten al decir que sus hijos son profesionales egresados de la Universidad Industrial de Santander.

A nuestras familias, por motivarnos día tras día a cumplir nuestras metas, por siempre estar a nuestro lado en todo momento, por la paciencia y por ser parte de éste logro tan importante para nosotros.

A nuestros amigos, por acompañarnos durante éste proceso de formación y por los sabios consejos brindados durante todo éste tiempo.

Virgilio y Hugo Leonardo

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	29
1. GENERALIDADES	34
1.1 COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS – COTAXI	34
1.2 ANALISIS DEL SECTOR	44
1.2.1 Evolución del sector transporte a nivel Internacional	44
1.2.2 Problemática del Sector Transporte de Pasajeros	45
1.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL	53
1.3.1 Normas y reglamentos.	53
2. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	55
2.1 INVESTIGACION DE MERCADOS	55
2.1.1 Objetivo General.	55
2.1.2 Objetivos específicos.	55
2.1.3 Ficha técnica.	55
2.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados de cuestionarios	57
2.1.5 Estimación de la satisfacción de los clientes	112
2.1.6 Proyección de la satisfacción de los clientes	113
2.1.7 Oferta y competencia.	113
2.2 MATRIZ DE PRIORIZACION	117
2.3 DETERMINACION DE LAS FALENCIAS	123
2.4 ACCIONES DE MEJORA	126
3. DIAGNÓSTICO	127

3.1	ÁREA GERENCIAL	127
3.1.1	Planeación	127
3.1.2	Dirección	128
3.1.3	Organización	135
3.1.4	Control	138
3.2	AREA DE MERCADOS	141
3.2.1	Mercado objetivo	141
3.2.2	Investigación de mercados	141
3.2.3	Encuesta de Satisfacción	142
3.2.4	Servicios de la empresa	143
3.2.5	Atributos diferenciadores del servicio	144
3.2.6	Política de precios	145
3.2.7	Canal de distribución	146
3.2.8	Publicidad.	147
3.2.9	Competencia	147
3.3	AREA DE SERVICIO	148
3.3.1	Organización del área del servicio	148
3.3.2	Proceso	149
3.3.3	Capacidad	149
3.3.4	Atención al cliente	159
3.3.5	Proveedores	160
3.3.6	Seguridad industrial	161
3.3.7	Ubicación e infraestructura	162
3.4	AREA DE GESTION HUMANA	162

3.4.1 Aspectos generales	163
3.4.2 Capacitación y promoción del personal	176
3.4.3 Cultura organizacional	176
3.4.4 Salud y seguridad industrial	176
3.5 AREA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	178
3.5.1 Aspectos generales	178
3.5.2 Sistema de calidad	178
3.6 AREA FINANCIERA Y CONTABLE	181
3.6.1 Área de costos y contabilidad	192
3.6.2 Análisis de los estados financieros	192
3.6.3 Normas legales y tributarias	198
4. PROPUESTA DE MODERNIZACION	200
4.1 AREA GERENCIAL	200
4.1.1 Planeación	201
4.1.2 Organización	202
4.1.3 Dirección	219
4.1.4 Control	221
4.2 AREA DE MERCADOS	221
4.2.1 Publicidad.	229
4.3 AREA DE SERVICIOS	229
4.3.1 Capacidad por cada unidad de negocio.	230
4.3.2 Tratamiento de quejas y reclamos.	231
4.3.3 Fidelización de clientes	231
4.3.4 Optimización del servicio	232

4.4 AREA DE GESTION HUMANA	233
4.4.1 Manuales de procedimiento	233
4.5 AREA FINANCIERA Y CONTABLE	234
4.5.1 Propuesta implementación nuevo software contable	241
5. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	244
5.1 EVALUACION	244
5.2 INDICADORES DE GESTION	245
5.3 SEGUIMIENTO	246
6. CONCLUSIONES	266
7. RECOMENDACIONES	268
BIBLIOGRAFIA	270
ANEXOS	273

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sede administrativa Cotaxi	34
Figura 2. Servicio de taxi	36
Figura 3. Servicio intermunicipal de pasajeros	36
Figura 4. Certificado de ICONTEC	37
Figura 5. Comparativo ventas mensuales por año	52
Figura 6. Frecuencia uso de servicio de transporte intermunicipal pasajeros	58
Figura 7. Tiquetes comprados mensualmente	59
Figura 8. Consumo mensual por el servicio utilizado	60
Figura 9. Servicio utilizado de otras empresas de transporte	61
Figura 10. Motivo por el cual se usa otras empresas de transporte diferente a Cotaxi.	62
Figura 11. ¿Considera que los precios de los servicios ofrecidos por Cotaxi, con respecto a otras empresas de transporte son?	63
Figura 12. En el área de venta de tiquetes, ¿Prefiere ser atendido por?	64
Figura 13. ¿Cómo percibe la atención al momento de comprar su tiquete en Cotaxi?	65
Figura 14. ¿Usa el servicio de reservas y/o compra de pasajes a domicilio con Cotaxi?	66
Figura 15. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando adquiere su tiquete en Cotaxi?	67
Figura 16. ¿Considera que el horario de salida y llegada de los vehículos de Cotaxi es oportuno?	68

Figura 17. ¿Cómo califica la presentación personal y la atención prestada por el conductor de Cotaxi?	69
Figura 18. ¿El estado y presentación de los vehículos de Cotaxi en los que se ha transportado ha sido?	70
Figura 19. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar un viaje?	71
Figura 20. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?	72
Figura 21. ¿Volvería a usar el servicio de transporte terrestre de pasajeros con Cotaxi?	73
Figura 22. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de remesas con Cotaxi?	74
Figura 23. En promedio, ¿Cuántos envíos realiza mensualmente?	75
Figura 24. ¿Cuánto es el valor mensual de sus envíos?	76
Figura 25. ¿Ha utilizado el servicio de envío de remesas en otras empresas de transporte?	77
Figura 26. ¿Considera que los precios ofrecidos por Cotaxi para el envío de mercancías, con respecto a otras empresas de transporte son?	78
Figura 27. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte para el envío de mercancía diferente(s) a Cotaxi.	79
Figura 28. En el área de envío de remesas, ¿Considera que recibe mejor atención de?	80
Figura 29. ¿Cómo percibe la atención al momento de realizar el envío de mercancías en Cotaxi?	81
Figura 30. ¿Usa el servicio de entrega de mercancías a domicilio?	82
Figura 31. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?	83

Figura 32. ¿Considera que el tiempo de entrega de la mercancía en Cotaxi es oportuno?	84
Figura 33. ¿Recibe asesoría para el embalaje de sus mercancías?	85
Figura 34. ¿La respuesta a sus PQR cumple con las fechas estipuladas en el contrato de envío de mercancías?	86
Figura 35. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de envío de remesas de Cotaxi?	87
Figura 36. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?	88
Figura 37. ¿Volvería a usar el servicio de transporte de remesas con Cotaxi?	89
Figura 38. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?	90
Figura 39. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de giros con Cotaxi?	91
Figura 40. En promedio, ¿Cuántos giros envía mensualmente?	92
Figura 41. ¿Cuánto es el monto mensual de sus envíos de giros?	93
Figura 42. ¿Ha utilizado el servicio de envío de giros en otras empresas?	94
Figura 43. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) diferente(s) a Cotaxi para el envío de giros.	95
Figura 44. ¿Cómo percibe la atención al momento de enviar sus giros en Cotaxi?	96
Figura 45. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?	97
Figura 46. ¿Considera que el horario de atención de Cotaxi es adecuado?	98
Figura 47. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar el envío de giros?	99
Figura 48. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?	100
Figura 49. ¿Continuaría usando el servicio de envío de giros con Cotaxi?	101

Figura 50. ¿Con que frecuencia abastece de combustible su vehículo en la Estación de Servicio de Cotaxi?	103
Figura 51. ¿Considera que los precios del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi son?	104
Figura 52. ¿Cree que la medida del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi es?	105
Figura 53. ¿La atención recibida por parte de los funcionarios de la Estación de servicio de Cotaxi es?	106
Figura 54. ¿Las instalaciones de la Estación de servicio de Cotaxi le ofrecen comodidad?	107
Figura 55. ¿Considera que hay demoras en la prestación del servicio?	108
Figura 56. ¿Cuándo visita la Estación de Servicio de Cotaxi, encuentra los productos que necesita?	109
Figura 57. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en la Estación de Servicio de Cotaxi?	110
Figura 58. ¿Volvería a usar los servicios de la estación de combustible de Cotaxi?	111
Figura 59. Clientes satisfechos con el servicio de Cotaxi	112
Figura 60. Parque automotor de Coostrasmagdalen	114
Figura 61. Parque automotor Copetran	115
Figura 62. Parque automotor Servientrega	115
Figura 63. Parque automotor Coopmotilón	116
Figura 64. Estructura organizacional Cotaxi	136
Figura 65. Estación de Servicio Cotaxi	141
Figura 66. Servicios de la empresa Cotaxi	143
Figura 67. Software Integrado de Logística (SILOG) Cotaxi	144

Figura 68. Oficina Puerto Boyacá	146
Figura 69. Evolución Imagen Corporativa 1961 – 2014	147
Figura 70. Meta ventas tiquetes año 2015	154
Figura 71. Meta ventas remesas año 2015	155
Figura 72. Meta ventas giros año 2015	156
Figura 73. Meta ventas 2015 Vs. Ventas reales 2015	157
Figura 74. Meta Ventas almacén año 2015	158
Figura 75. Sede administrativa Cotaxi	162
Figura 76. Sentido de pertenencia	170
Figura 77. Satisfacción personal	171
Figura 78. Comunicación con superiores	172
Figura 79. Trabajo en equipo	173
Figura 80. Percepción de estabilidad laboral	174
Figura 81. Percepción de buen trato de jefes y compañeros	175
Figura 82. Participación en ventas por servicio	189
Figura 83. Capital de trabajo	193
Figura 84. Razón Corriente	194
Figura 85. Prueba ácida	195
Figura 86. Nivel de endeudamiento	196
Figura 87. Indicadores de solidez	197
Figura 88. Organigrama actual de Cotaxi.	217
Figura 89. Organigrama propuesto en la distribución del personal de acuerdo a las necesidades actuales de Cotaxi	218
Figura 90. Empresas que operan a nivel urbano metropolitano	223

Figura 91. Simulador de aplicación móvil venta de tiquetes	226
Figura 92. Página WEB Cotaxi	227
Figura 93. Tarjeta Cliente Frecuente Cotaxi	232
Figura 94. Propuesta implementación software contable	242
Figura 95. Porcentaje de cumplimiento plan de acción #2	248
Figura 96. Porcentaje de cumplimiento de plan de acción #3	249
Figura 97. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #4	251
Figura 98. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #5	252
Figura 99. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #6	253
Figura 100. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #7	255
Figura 101. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #8	256
Figura 102. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #9	258
Figura 103. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #10	259
Figura 104. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #11	260
Figura 105. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #12	261
Figura 106. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #13	263
Figura 107. Porcentaje de cumplimiento consolidado planes de acción propuestos	264
Figura 108. Proyección de cumplimiento de los planes de acción a diciembre 31 de 2015	264

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Total número de empleados Cotaxi	40
Cuadro 2. Empleados área administrativa	40
Cuadro 3. Empleados área operativa	41
Cuadro 4. Transporte interurbano en España 2013	44
Cuadro 5. Variación movilización de pasajeros 2013 - 2014	50
Cuadro 6. Pasajeros y despachos durante 2013 y 2014	51
Cuadro 7. Comparativo ventas tiquetes Cotaxi	52
Cuadro 8. Ficha técnica	55
Cuadro 9. Frecuencia uso de servicio de transporte intermunicipal pasajeros	58
Cuadro 10. Tiquetes comprados mensualmente	59
Cuadro 11. Consumo mensual por el servicio utilizado	60
Cuadro 12. Servicio utilizado de otras empresas de transporte	61
Cuadro 13. Motivo por el cual se usa otras empresas de transporte diferente a Cotaxi.	62
Cuadro 14. ¿Considera que los precios de los servicios ofrecidos por Cotaxi, con respecto a otras empresas de transporte son?	63
Cuadro 15. En el área de venta de tiquetes, ¿Prefiere ser atendido por?	64
Cuadro 16. ¿Cómo percibe la atención al momento de comprar su tiquete en Cotaxi?	65
Cuadro 17. ¿Usa el servicio de reservas y/o compra de pasajes a domicilio con Cotaxi?	66
Cuadro 18. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando adquiere su tiquete en Cotaxi?	67

Cuadro 19. ¿Considera que el horario de salida y llegada de los vehículos de Cotaxi es oportuno?	68
Cuadro 20. ¿Cómo califica la presentación personal y la atención prestada por el conductor de Cotaxi?	69
Cuadro 21. ¿El estado y presentación de los vehículos de Cotaxi en los que se ha transportado ha sido?	70
Cuadro 22. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar un viaje?	71
Cuadro 23. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?	72
Cuadro 24. ¿Volvería a usar el servicio de transporte terrestre de pasajeros con Cotaxi?	73
Cuadro 25. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de remesas con Cotaxi?	74
Cuadro 26. En promedio, ¿Cuántos envíos realiza mensualmente?	75
Cuadro 27. ¿Cuánto es el valor mensual de sus envíos?	76
Cuadro 28. ¿Ha utilizado el servicio de envío de remesas en otras empresas de transporte?	77
Cuadro 29. ¿Considera que los precios ofrecidos por Cotaxi para el envío de mercancías, con respecto a otras empresas de transporte son?	78
Cuadro 30. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte para el envío de mercancía diferente(s) a Cotaxi.	79
Cuadro 31. En el área de envío de remesas, ¿Considera que recibe mejor atención de?	80
Cuadro 32. ¿Cómo percibe la atención al momento de realizar el envío de mercancías en Cotaxi?	81
Cuadro 33. ¿Usa el servicio de entrega de mercancías a domicilio?	82

Cuadro 34. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?	83
Cuadro 35. ¿Considera que el tiempo de entrega de la mercancía en Cotaxi es oportuno?	84
Cuadro 36. ¿Recibe asesoría para el embalaje de sus mercancías?	85
Cuadro 37. ¿La respuesta a sus PQR cumple con las fechas estipuladas en el contrato de envío de mercancías?	86
Cuadro 38. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de envío de remesas de Cotaxi?	87
Cuadro 39. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?	88
Cuadro 40. ¿Volvería a usar el servicio de transporte de remesas con Cotaxi?	89
Cuadro 41. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?	90
Cuadro 42. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de giros con Cotaxi?	91
Cuadro 43. En promedio, ¿Cuántos giros envía mensualmente?	92
Cuadro 44. ¿Cuánto es el monto mensual de sus envíos de giros?	93
Cuadro 45. ¿Ha utilizado el servicio de envío de giros en otras empresas?	94
Cuadro 46. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) diferente(s) a Cotaxi para el envío de giros.	95
Cuadro 47. ¿Cómo percibe la atención al momento de enviar sus giros en Cotaxi?	96
Cuadro 48. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?	97
Cuadro 49. ¿Considera que el horario de atención de Cotaxi es adecuado?	98
Cuadro 50. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar el envío de giros?	99

Cuadro 51. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?	100
Cuadro 52. ¿Continuaría usando el servicio de envío de giros con Cotaxi?	101
Cuadro 53. ¿Con qué frecuencia abastece de combustible su vehículo en la Estación de Servicio de Cotaxi?	102
Cuadro 54. ¿Considera que los precios del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi son?	104
Cuadro 55. ¿Cree que la medida del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi es?	105
Cuadro 56. ¿La atención recibida por parte de los funcionarios de la Estación de servicio de Cotaxi es?	106
Cuadro 57. ¿Las instalaciones de la Estación de servicio de Cotaxi le ofrecen comodidad?	107
Cuadro 58. ¿Considera que hay demoras en la prestación del servicio?	108
Cuadro 59. ¿Cuándo visita la Estación de Servicio de Cotaxi, encuentra los productos que necesita?	109
Cuadro 60. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en la Estación de Servicio de Cotaxi?	110
Cuadro 61. ¿Volvería a usar los servicios de la estación de combustible de Cotaxi?	111
Cuadro 62. Clientes satisfechos con el servicio de Cotaxi	112
Cuadro 63. Porcentaje de clientes que seguirán usando los servicios de Cotaxi	113
Cuadro 64. Porcentaje total	113
Cuadro 65. Competencia directa de Cotaxi	116
Cuadro 66. Ponderación de la capacidad gerencial	117
Cuadro 67. Ponderación área de mercados	118

Cuadro 68. Ponderación área de servicio	119
Cuadro 69. Ponderación área de Gestión Humana	120
Cuadro 70. Ponderación área de calidad	121
Cuadro 71. Ponderación área financiera	121
Cuadro 72. Ponderación de áreas	122
Cuadro 73. Ponderación total de áreas	122
Cuadro 74. Falencias y opciones área gerencial	123
Cuadro 75. Falencias y opciones área de mercados	123
Cuadro 76. Falencias y opciones área de servicio	124
Cuadro 77. Falencias y opciones área de gestión humana	125
Cuadro 78. Falencias y opciones área de calidad	125
Cuadro 79. Falencias y opciones área financiera y contable	126
Cuadro 80. Comparativo funciones del gerente y consejo de administración.	133
Cuadro 81. Comparativo gasto de aseo 2015 vs 2015	138
Cuadro 82. Comparativo gasto de papelería 2014 vs 2015	139
Cuadro 83. Empleados área administrativa	148
Cuadro 84. Capacidad utilizada en galones de la Estación de Servicio.	149
Cuadro 85. Parque automotor intermunicipal de pasajeros	150
Cuadro 86. Capacidad utilizada transporte intermunicipal de pasajeros	151
Cuadro 87. Reporte de ventas de giros mensuales	151
Cuadro 88. Ventas de remesas mensuales	153
Cuadro 89. Capacidad utilizada del almacén	153
Cuadro 90. Comparativo Ventas en pesos	153
Cuadro 91. Meta ventas tiquetes año 2015	154

Cuadro 92. Meta ventas remesas año 2015	155
Cuadro 93. Meta ventas giros año 2015	156
Cuadro 94. Meta ventas estación de servicio año 2015	157
Cuadro 95. Meta ventas almacén año 2015	158
Cuadro 96. Ventas Tiquetes año 2015	159
Cuadro 97. Ventas Remesas Año 2015	159
Cuadro 98. Indicadores peticiones, quejas y reclamos (PQR)	160
Cuadro 99. Integrantes del Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo (COPASST)	161
Cuadro 100. Jornada laboral empleados administrativos	166
Cuadro 101. Jornada laboral empleados operativos	166
Cuadro 102 Jornada laboral empleados oficinas de remesas	166
Cuadro 103. Jornada laboral empleados oficina terminal	167
Cuadro 104. Jornada laboral oficina Girón	167
Cuadro 105. Jornada laboral estación de servicio La Gacela	167
Cuadro 106. Encuesta sobre clima laboral	168
Cuadro 107. Grupo de preguntas y resultados	169
Cuadro 108. Sentido de pertenencia	170
Cuadro 109. Satisfacción personal	171
Cuadro 110. Comunicación con superiores	172
Cuadro 111. Trabajo en equipo	173
Cuadro 112. Percepción de estabilidad laboral	174
Cuadro 113. Percepción de buen trato de jefes y compañeros	175
Cuadro 114. Indicadores de gestión	179

Cuadro 115. Comportamiento económico Cotaxi 2009 – 2014	181
Cuadro 116. Tarifas de administración por modalidad	182
Cuadro 117. Indicadores del estado de resultados	183
Cuadro 118. Ingresos y gastos taxis y telecarga primer semestre de 2015	184
Cuadro 119. Venta de combustible en galones	184
Cuadro 120. Gastos detallados año 2014	185
Cuadro 121. Ingresos y gastos Cotaxi primer semestre 2015	189
Cuadro 122. Utilidad bruta por unidad de negocio primer semestre 2015	191
Cuadro 123. Capital neto de trabajo	192
Cuadro 124. Razón corriente	194
Cuadro 125. Prueba ácida	195
Cuadro 126. Nivel de endeudamiento	196
Cuadro 127. Indicadores de solidez	197
Cuadro 128. Matriz DOFA	199
Cuadro 129. Plan de acción #1 Formato para los planes de acción	201
Cuadro 130. Plan de acción #2 Tercerización almacén de lubricantes	202
Cuadro 131. Plan de acción #3 Reestructuración por tercerización de Almacén de lubricantes	203
Cuadro 132. Plan de acción #4 Tercerización la Central de radio	204
Cuadro 133. Plan de acción #5 Reestructuración por tercerización de la Central de radio.	205
Cuadro 134. Proyección ahorro reestructuración Cotaxi	206
Cuadro 135. Proyección ahorro fusión de cargos	207
Cuadro 136. Motivo de eliminación de cargos.	208

Cuadro 137. Plan de acción #6 Reestructuración de cargos y nuevo organigrama	209
Cuadro 138. Funciones del Contador y el Director Financiero	210
Cuadro 139. Funciones del Abogado de Siniestros y Jefe del Departamento Jurídico	212
Cuadro 140. Funciones Auxiliar de Mercadeo y Jefe de Mercadeo	213
Cuadro 141. Fusión de cargo Tesorería y Cajera Principal	214
Cuadro 142. Fusión de cargo Director Operativo y Gerente Suplente	215
Cuadro 143. Plan de acción #7 Reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General	220
Cuadro 144. Plan de acción #8 Aumento de la productividad en la EDS	221
Cuadro 145. Pronóstico de ventas combustible en galones EDS Cotaxi	222
Cuadro 146. Relación costo beneficio aplicativo móvil para venta de tiquetes año 1	224
Cuadro 147. Plan de Acción #9 Mejoramiento área de mercadeo	228
Cuadro 148. Plan de acción #10 Fortalecimiento del área de servicios	233
Cuadro 149. Plan de Acción #11 Programa de inducción y capacitación	234
Cuadro 150. Proyección resultados de Cotaxi, (Panorama pesimista de Cotaxi 2015 – 2020)	236
Cuadro 151. Proyección resultados de Cotaxi, (Panorama optimista 2015 – 2020)	237
Cuadro 152. Propuesta incremento de administración	238
Cuadro 153 Ingreso anual por incremento en % de administración en remesas y tiquetes	239
Cuadro 154. Propuesta incremento cuota de afiliación nuevos asociados	239

Cuadro 155. Plan de acción #12 Incremento porcentaje de administración y cuota de afiliación	241
Cuadro 156. Plan de Acción #13 Propuesta implementación nuevo software contable	242
Cuadro 157. Indicadores de gestión según planes de acción	245
Cuadro 158. Cronograma planes de acción propuestos	246
Cuadro 159. Seguimiento plan de acción #2 tercerización del almacén de lubricantes	247
Cuadro 160. Seguimiento plan de acción #3 Eliminación de cargos por tercerización del almacén de lubricantes	248
Cuadro 161. Seguimiento plan de acción #4 Tercerización de la central de radio	250
Cuadro 162. Seguimiento plan de acción #5 Reestructuración por tercerización de la central de radio	251
Cuadro 163. Seguimiento plan de acción #6 Reestructuración de cargos y nuevo organigrama	252
Cuadro 164. Seguimiento plan de acción #7 reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General.	254
Cuadro 165. Seguimiento plan de acción #8 aumento de la productividad en la EDS.	255
Cuadro 166. Seguimiento plan de acción #9 mejoramiento del área de mercadeo.	257
Cuadro 167. Seguimiento plan de acción #10 fortalecimiento del área de servicios.	258
Cuadro 168. Seguimiento plan de acción #11 Programa de inducción y capacitación	260

Cuadro 169. Seguimiento plan de acción #12 Incremento de porcentaje de administración y cuota de afiliación	261
Cuadro 170. Seguimiento plan de acción #13 Propuesta implementación nuevo software contable	262
Cuadro 171. Seguimiento consolidado planes de acción propuestos	263

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario de usuarios de transporte intermunicipal de pasajeros	274
Anexo B. Cuestionario de usuarios de envío de remesas	277
Anexo C. Cuestionario de usuarios de envío de giros	280
Anexo D. Cuestionario de usuarios de la estación de servicio	282
Anexo E. Encuesta sobre clima Laboral	284
Anexo F. Manual procedimientos	286
Anexo G. Proyectos propuestos por Cotaxi	288

GLOSARIO

ALMACÉN DE LUBRICANTES: Lugar donde se comercializan los diferentes productos para la operación de los vehículos.

BATEAR: No cumplir con una línea o ruta por causas justificadas o no.

CARGA: Cosa transportada, especialmente géneros y mercancías.

CLAVIJERO: Programación de la rotación de los vehículos.

CETUS: Comité de empresas de transporte unidas de Santander.

COBERTURA: Referente a los lugares donde hace presencia para la prestación del servicio.

COPASST: Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.

EDS: Estación de Servicio, sitio para el abastecimiento de combustible.

FUEC: Formato único de extracto de contrato.

GIRO: Envío de una cantidad de dinero por medio del servicio de correos, giro postal.

JEFE DE TRÁFICO: Persona encargada de dinamizar la rotación de los vehículos de transporte intermunicipal de pasajeros.

LÍNEA: Trayecto que recorre un vehículo desde el lugar de origen hasta el lugar de destino.

NIIF: Normas internacionales de información financiera.

PESV: Plan estratégico de seguridad vial.

PLANILLA: Documento que soporta la salida de viaje de un vehículo.

REGLAMENTO DE TRÁFICO: Carta de navegación que regula la operación de transporte de pasajeros en las empresas.

REMESA: Paquete postal, cosa que se encarga o manda hacer.

RUNT: Registro único nacional de tránsito.

RUTA: Camino establecido para un viaje.

SERVICIO ESPECIAL Y ESCOLAR: Modalidad de transporte dedicada particularmente al transporte de personal de empresas y rutas escolares.

TAQUILLERO: Persona encargada de la venta de tiquetes en los terminales y demás oficinas.

TAXI URBANO: Vehículo automotor de cuatro ruedas, provisto de taxímetro, que se usa para el transporte de personas y se alquila con conductor.

TIQUETE: Boleto que lo acredita como usuario para acceder al servicio de transporte.

UGPP: Unidad de gestión pensional y parafiscales.

RESUMEN

TITULO:

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI EN BUCARAMANGA*

AUTORES:

ANTOLINEZ ALMEYDA, Virgilio
ESPARZA MARTINEZ, Hugo Leonardo **

PALABRAS CLAVES:

Diagnóstico, propuesta, área financiera, seguimiento.

DESCRIPCIÓN:

En este plan de mejoramiento propuesto para la empresa Cotaxi, se presenta una alternativa que permita ajustar los procesos en cada una de las áreas funcionales de la empresa, en las cuales se observan falencias, las cuales afectan los resultados económicos de la compañía. Por lo tanto se elaboró el diagnóstico en el área gerencial, mercados, servicios, gestión humana, calidad y el área financiera.

De acuerdo al diagnóstico, el área gerencial muestra que existe poca autonomía del gerente para la toma de decisiones; en el área financiera se evidencian los resultados más críticos, ya que en los últimos seis años los estados financieros muestran resultados negativos; por lo tanto se proponen los planes de acción respectivos en los cuales se establecen las actividades a desarrollar, los responsables y las fechas de ejecución para lograr los resultados esperados. Para evaluar el cumplimiento de los planes de acción propuestos, se establecen indicadores que muestran el desempeño de los planes de acción respecto a la meta propuesta y la frecuencia de medición de cada uno.

Adicionalmente se realiza el seguimiento a través de la elaboración del cronograma de actividades y los formatos de seguimiento de los planes de acción para determinar la etapa de ejecución de cada propuesta. Estos planes de acción han sido un aporte positivo para Cotaxi, ya que durante el logro de ejecución de algunos de ellos, se ha logrado mostrar mejoras en los resultados económicos de la cooperativa.

* Tesis de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Directora: Martha Isabel Hernández Suarez. Especialista en Docencia Universitaria

ABSTRACT

TITLE:

DESIGN OF AN IMPROVEMENT PLAN FOR THE COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS COTAXI IN BUCARAMANGA^{*}

AUTHORS:

ANTOLINEZ ALMEYDA, Virgilio
ESPARZA MARTINEZ, Hugo Leonardo ^{**}

KEY WORDS:

Diagnosis, proposal, financial area, monitoring

DESCRIPTION:

In this improvement plan proposed for Cotaxi Company, it is presented an option that lets to adjust the processes of each functional area in the company in which some lacks were found. This affects the economic results of the company. Therefore, a diagnosis was made in the management, marketing, services, human resources, quality and financial areas.

According to the diagnosis, the management area shows that the manager lacks of autonomy to make decisions. The financial area shows the worst results because during the last six years the financial reports have negative results. Therefore, it is proposed the respective plans of action in which activities to develop, responsible people and dates are established with the purpose of obtaining the results proposed. It is established the indicators that show the achievement of the plans of action related to goals proposed and the measurement frequency of each one.

Additionally, it is carried out the monitoring through elaboration of the activities schedule and the monitoring formats of the plans of actions to determine the realization stage of each proposal. These plans of action have been a positive contribution for Cotaxi because through the achievement of realization of some of them, it could be showed improvements in the economic results of the cooperative.

^{*} Graduation Project

^{**} Institute of Regional Impact and Distance Education. Business Management. Director: Martha Isabel Hernández Suarez. Specialist in University Education.

INTRODUCCION

En el presente plan de mejoramiento, se muestran las debilidades registradas por la Cooperativa Cotaxi, siendo la más crítica que los estados financieros presentados en los últimos años, han tenido resultados negativos. Al revisarlos detenidamente se encuentra que los gastos de operación son bastante elevados, igualmente presenta niveles de liquidez muy bajos, por lo tanto se requiere realizar una propuesta de mejoramiento que permita a Cotaxi mantenerse vigente en el mercado y llegar por lo menos al punto de equilibrio.

El plan de mejoramiento está plasmado de la siguiente manera: 1. Generalidades, donde se plasman los datos de la empresa y la actividad de transporte en general a nivel local, nacional e internacional. 2. Procesamiento y análisis de la información, allí se plasman los hallazgos más representativos de cada una de las áreas. 3. Diagnóstico, en el cual se refieren las áreas más importantes de la empresa como son Gerencial, Gestión Humana, Calidad, Mercadeo, Servicio, Financiera. 4. Propuesta de modernización, de acuerdo a los datos suministrados en el diagnóstico, se genera una propuesta en cada área funcional de la Cooperativa Cotaxi, enfatizando especialmente en el área financiera por ser la clave del estudio. 5. Evaluación y seguimiento del plan de mejoramiento, se generan unas tablas de apoyo para medir el porcentaje de cumplimiento del plan de mejoramiento y la evolución de cada una de las áreas en los aspectos más relevantes en cada una de ellas.

1. GENERALIDADES

1.1 COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y TRANSPORTADORES UNIDOS – COTAXI

1.1.1 Antecedentes. COTAXI. Es una empresa de carácter Cooperativo, fundada el 31 de Octubre de 1.961, cuyo objeto social es el transporte terrestre de personas y carga, con cobertura en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Cesar, Magdalena, Boyacá, Tolima, Bolívar, y Caldas.

Fue creada por 25 Asociados fundadores y 15 asociados cofundadores, cuyo capital de aportes fue \$100 por cada asociado. La finalidad de su creación fue agrupar a propietarios de taxis de Bucaramanga para prestar una nueva alternativa de transporte a la ciudadanía, su razón social inicial fue Cooperativa Integral de Taxistas.

Figura 1. Sede administrativa Cotaxi



Fuente: <http://www.cotaxi.com.co/>

En 1982, mirando una posibilidad de realizar expresos a Cúcuta, Aguachica y Barrancabermeja, se solicita aprobación ante el INTRA, entidad que en 1.982 aprobó y adjudicó la licencia para 4 Horarios de ida y regreso a Cúcuta, 2 a Barrancabermeja y 2 para Aguachica.

En 1985, se aumentaron los horarios a Cúcuta, Aguachica y Barrancabermeja, Cotaxi aumento su parque automotor a 50 vehículos de transporte de pasajeros por carretera y 100 vehículos de transporte de servicio urbano.

En 1986, cambia su razón social a Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos Ltda. COTAXI LTDA, así continuó hasta 1.991.

A partir de 1.991 la cooperativa sufre cambios significativos y es considerada la segunda etapa de la Historia de COTAXI, se aumentan los horarios y los destinos de los vehículos transportadores de pasajeros a Cúcuta, Aguachica, Barrancabermeja, Ocaña, Cimitarra, Pailitas, Valledupar, El Banco (Magdalena), La Dorada, Chiriguaná.

En donde se establecen sedes o agencias, siendo de propiedad de la Cooperativa las agencias de Aguachica, Ocaña, Cúcuta; posteriormente se crean otras agencias en Pamplona, San Alberto, San Martín, Pelaya, Curumaní, Codazzi.

En esta segunda etapa le es otorgada la licencia para el transporte de carga terrestre, con lo cual crea el servicio Telecarga, aumentando además la central de Comunicaciones. En esta etapa también adquiere su sede principal en Bucaramanga, ubicada en la Cra 19 N° 16-58.

En 1993 fue la primera empresa del país que renovó su parque automotor, adquiriendo 50 Busetas VANS importadas por los mismos asociados, con capacidad para 12 pasajeros cada una.

Figura 2. Servicio de taxi



Fuente: <http://www.cotaxi.com.co/>

En 1997 el gobierno autoriza el ingreso de 19 busetas con capacidad para 19 pasajeros. Para entonces, completa un excelente parque automotor conformado por 450 taxis (200 de ellos afiliados al servicio de taxi urbano llamado Colibrí), 63 Busetas, 197 vehículos para el transporte de carga (120 afiliados a Telecarga). En esta segunda etapa recibe la Licencia de Transportes Especiales y Turísticos y crea su Departamento de Turismo con Transporte Intermunicipal (20 Vehículos) y trámite de pasajes aéreos nacionales e Internacionales. Además se adquiere La Estación de Servicio La Gacela (Venta de Combustible), se crea el Almacén de repuestos, suministros e insumos, mantenimiento y lubricación de vehículos.

Figura 3. Servicio intermunicipal de pasajeros



Fuente: <http://www.cotaxi.com.co/>

En octubre de 2010 COTAXI cumplió 50 años de fundación, lo cual la hace merecedora de una distinción por parte del consejo de Bucaramanga y de la sociedad Santandereana en general por sus logros y la contribución al desarrollo de la región.

Figura 4. Certificado de ICONTEC¹



Fuente: <http://www.cotaxi.com.co/>

En Julio de 2013 COTAXI recibe la certificación de calidad del ICONTEC por sus procesos de gestión y calidad en el servicio.

En Abril de 2014, se recibe la visita de auditoría del ICONTEC, donde se ratifica la certificación de calidad ISO9001, la cual fue extendida a la sección intermunicipal de pasajeros.

Cotaxi se ha caracterizado a lo largo del tiempo por realizar un gran aporte de desarrollo al Nororiente Colombiano, convirtiéndose en un pilar fundamental para todos sus asociados y clientes en general.

Razón Social. La empresa se denomina: Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos – COTAXI.

¹ ICONTEC. Certificación Sistema. [en línea]. [citado el 15 de junio de 2015]. Disponible en internet: <URL: <http://icontec.org/index.php/ec/inicio-8/certificacion-sistema>>

Ubicación. COTAXI, se encuentra ubicada en la carrera 19 No. 16-58 barrio San Francisco de la ciudad de Bucaramanga.

Objeto Social.

- Organizar el transporte público de pasajeros, carga, especiales y de turismo, en las mejores condiciones para el usuario y el asociado.
- Colaborar con el estado y la ciudadanía en la prestación del servicio público de transporte, en todas las modalidades establecidas por la Cooperativa.
- Brindar a los usuarios un servicio adecuado y de conformidad con los precios legales establecidos.
- Organizar el trabajo de los asociados, con miras a mejorar la calidad de los servicios prestados y obtener máximos rendimientos.
- Constituir un organismo que sin ánimo de lucro y de propiedad Cooperativa permita la explotación o utilización racional del parque automotor y garantice el trabajo digno para sus asociados.
- Realizar todas las operaciones comerciales o actividades tendientes a la adquisición o venta de bienes y equipos utilizados en la industria del transporte.
- Establecer almacenes para la compra y venta de artículos de consumo para el transporte automotor, montaje de talleres de mecánica y estaciones de servicio.
- Establecer sitios de estacionamiento para los vehículos al servicio de la Cooperativa en las diferentes modalidades autorizados por la autoridad competente.
- Propender por el mejoramiento social, personal y moral de los asociados.
- Establecer sección de aportes y crédito para atender las necesidades de carácter económico de cualquier índole que se les presente.
- Anuar esfuerzos y recursos que permitan la generación de empleos y servicios para la prosperidad de los asociados de la Cooperativa, buscando el más

absoluto y total entendimiento, con miras a un mejor y eficiente servicio público.

- Desarrollar la actividad de giros a nivel nacional e internacional.
- Comercializar a nivel nacional servicios de radiocomunicaciones y frecuencia a vehículos que presten el servicio público de transporte.
- Realizar recargas, recaudos y demás actividades conexas.
- Realizar actividades relacionadas con la industria hotelera así como la de parqueaderos.

Tipo de Sociedad. Cooperativa Multiactiva es decir que su objeto social es amplio y múltiple como se explicó en el anterior numeral y la máxima autoridad está conformada por la Asamblea General, le sigue el Consejo de Administración y posteriormente el Gerente General y actualmente en 2015 cuenta con 209 asociados.

Misión. En Cotaxi nos dedicamos a prestar los servicios de transporte en las modalidades de pasajeros por carretera, especial (turístico, escolar y ocasional), carga y taxis metropolitanos, giros a nivel nacional, remesas, comercialización de autopartes, lubricación de vehículos y venta de combustible.

Visión. La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos - Cotaxi será reconocida en el año 2018 como una organización sinónimo de excelencia y confianza en el oriente Colombiano, que a través del compromiso del talento humano garantice la mejora continua de los servicios.

Organización Administrativa. COTAXI está organizado en dos áreas principales; administrativa, operativa y cuenta con 92 empleados, distribuidos así:

Cuadro 1. Total número de empleados Cotaxi

AREA	NUMERO DE EMPLEADOS
Administrativa	39
Operativa	53
TOTAL	92

Fuente. Cotaxi

Cuadro 2. Empleados área administrativa

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS
Gerente General	1
Jefe departamento jurídico	1
Abogado de siniestros	1
Director financiero	1
Jefe de control interno	1
Jefe de gestión humana	1
Jefe de sistemas	1
Jefe de registro y control	1
Jefe de mercadeo	1
Jefe de cartera	1
Coordinadora de gestión humana	1
Oficial de cumplimiento	1
Tesorera	1
Secretaria de gerencia	1
Archivo	1
Cajera	1
Secretaria general	1
Contadora	1
Auxiliar de cartera	1
Asistente de sistemas	1
Mensajero	1
Asistente de mercadeo	2
Servicios generales	3
Auxiliar administrativo de agencias	3
Aprendices SENA	4
Auxiliar contable	6
TOTAL	39

Fuente. Cotaxi

Cuadro 3. Empleados área operativa

<i>CARGO</i>	<i>NUMERO DE EMPLEADOS</i>
Director Operativo	1
Jefe de tráfico	1
Supervisor de Remesas	1
Patín	1
Coordinadora de giros	1
Administradora EDS	1
Jefe de almacén	1
Lubricador	1
Conductor de carro tanque	1
Conductor turnador	1
Tiqueteador	2
Auxiliar de remesas y equipaje	2
Digitador	4
Cargador	4
Taquillero	4
Despachador	4
Operadoras	11
Vendedores de servicio	12
<i>TOTAL</i>	<i>53</i>

Fuente: Cotaxi

Portafolio de servicios. La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos COTAXI, cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado; tiene dentro de su portafolio 8 servicios, de los cuales 7 tienen que ver directamente con el transporte los cuales son:

- Almacén de Lubricantes
- Carga
- Estación de Servicio
- Giros
- Remesas
- Servicio Especial y Escolar
- Taxi Urbano
- Tiquetes

COTAXI tiene 42 oficinas, ubicadas en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Cesar, Magdalena, Bolívar, Caldas y Boyacá; siendo la sede principal en Bucaramanga, ubicada en la calle 33 No. 21-51 centro, con sucursales en San Francisco y Terminal de Transportes de Bucaramanga módulo 1.

El parque automotor (vehículos), se renueva frecuentemente, para brindar comodidad y seguridad a los usuarios; además cuenta con personal calificado y capacitado para ofrecer un excelente servicio al cliente en horarios extendidos.

Principales clientes. Actualmente Cotaxi cuenta con 54.397 clientes, distribuidos de la siguiente manera: 4.900 en el servicio de tiquetes, 5.331 en el servicio de remesas, 5.166 en el servicio de giros, 39.000 en la EDS, los cuales son atendidos en los 42 puntos de venta ofrecidos por Cotaxi a nivel nacional. Los clientes de la EDS, están ubicados en Bucaramanga y el área metropolitana.

Infraestructura. Cotaxi posee un edificio de 4 pisos en la carrera 19 No. 16-58 del barrio San Francisco de Bucaramanga, donde funciona la sede administrativa y el almacén de lubricantes; pasos arriba en la carrera 17 No. 19-62 está la EDS, con modernas instalaciones para la comodidad de los usuarios; un carro tanque con capacidad para 3.550 galones para el transporte de combustible, que además presta este servicio a otras estaciones de servicio, la sede de envío de remesas en la calle 33 No. 20-51 del centro de Bucaramanga, dos locales comerciales en el municipio de El Banco Magdalena y un local en el municipio de Aguachica.

Adicionalmente cuenta con puntos de atención en los terminales de transporte de las poblaciones donde hace presencia, tales como Bucaramanga, Cúcuta, Valledupar, Aguachica, El Banco y puntos de venta en cada una de las poblaciones intermedias como La Esperanza, Ocaña, Pamplona, La Y Astilleros, Tibú, La Gabarra, Sardinata en Norte de Santander; San Alberto, San Martín, La Mata, Pelaya, Pailitas, Curumaní, Chiriguaná, La Jagua, Becerril, Codazzi, El Paso, Bosconia, Tamalameque, Astrea en el departamento del Cesar; Guamal

(Magdalena); Mompox (Bolívar); Girón, cimitarra, Puerto Araujo, Barranca en Santander; Puerto Boyacá en Boyacá; La Dorada, Manzanares en el departamento de Caldas; Honda, Mariquita en el Tolima, donde se presta el servicio de tiquetes, giros y remesas.

La flota de vehículos está conformada por 321 taxis urbanos, de los cuales 299 están bajo la modalidad de afiliados a la frecuencia de radio y 22 asociados modelos 2007 a 2015; 21 vehículos de carga modelos 2007 a 2012, con capacidad de 1 a 5 toneladas; 161 vehículos para el servicio de pasajeros intermunicipal modelos 2004 a 2015 con capacidad de 8,12,15,17,19,28 puestos; 28 vehículos en la modalidad de servicio especial y de turismo modelos 2002 a 2015 con capacidad de 12,15,30,40 pasajeros; todos de propiedad de los asociados.

La remodelación de la estación de servicio se inició en Agosto del año 2013, con una inversión de 1.786 millones de pesos. La financiación para esta obra se obtuvo por medio de la Exxon Mobil, quien aportó 1.680 millones en calidad de préstamo a un plazo de 10 años, el restante mediante préstamo hipotecario otorgado por Fincoop, este proyecto fue entregado el 14 de Marzo de 2014; con esta obra, la Estación de servicio obtuvo un mejor desempeño en la atención de los clientes incrementando su avalúo por encima de los 2.000 millones de pesos.

Actualmente se realizan gestiones para la construcción de una nueva estación de servicio en el municipio de Aguachica, sin embargo, no se cuenta con los recursos necesarios para este proyecto, por lo que la administración decidió aplazarlo, hasta tanto no se generen las condiciones económicas adecuadas para dicha inversión, teniendo en cuenta que se habla de un monto alrededor de los 1.500 millones de pesos y el proveedor Exxon Mobil, no ejerce presencia significativa en esta zona, por lo que no le es atractiva dicha inversión.

1.2 ANALISIS DEL SECTOR

1.2.1 Evolución del sector transporte a nivel Internacional. Del informe de transporte de Barcelona 2013 se encontró que el gremio del transporte terrestre ha sido protagonista desempeñando desde siempre, un papel estratégico en el desarrollo económico y social de los países. De ésta manera, el transporte terrestre de personas es una actividad completamente necesaria en todos los países del mundo. Sin embargo, los distintos medios de transporte terrestre existentes, tienen su mayor o menor importancia según su capacidad tecnológica, económica y social.

Por otra parte, las grandes distancias existentes entre el lugar de residencia y el sitio de trabajo, en la región metropolitana de Barcelona, ha generado un incremento de desplazamientos entre viviendas y puestos de trabajo. Así mismo, la sensibilización ambiental y el alto costo de los combustibles, hacen cada vez menos rentable el uso del vehículo particular para los desplazamientos normales. Por lo tanto, los transportes colectivos de personas cobran cada vez más importancia en los desplazamientos no solo intraurbanos, sino interurbanos².

Cuadro 4. Transporte interurbano en España 2013

<i>TRANSPORTE URBANO</i>	<i>MILES</i>	<i>VARIACION INTERANUAL %</i>
Autobus	658.203	51.84%
Ferrocarril	569.708	44.87%
Aéreo (Interno)	33.364	2.63%
Marítimo (Cabotaje)	8.320	0.66%
TOTAL	1'269.595	100%

Fuente: EUROSTAT. España en cifras 2013. [En línea]. Unión Europea. 2013. [citado el 20 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2013/files/assets/basic-html/page52.html>

² BARCELONA TREBAL. Transporte terrestre. [en línea]. Unión Europea. 2013. [citado el 15 de junio de 2015]. Disponible en internet:http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_sectorial_transporte_terrestre_2013_es_tcm24-11254.pdf>

1.2.2 Problemática del Sector Transporte de Pasajeros. A continuación se describe la problemática del sector transporte en países del viejo y nuevo continente:

“La profunda y prolongada crisis económica está afectando el transporte de pasajeros por carretera como nunca antes ninguna otra lo había hecho. Así lo reflejan los datos del Instituto Nacional de Estadística INE con la pérdida constante de pasajeros, situándose en el primer trimestre de este año en -5% en el transporte interurbano, en el -3% en el transporte discrecional y regular de uso especial y en el -7% del transporte urbano. La tasa acumulada media de pérdida de viajeros desde que se inició la crisis a finales del 2.007 es de -18%.

La desaparición de las empresas del sector es otro aspecto a destacar: desde el inicio de la crisis han desaparecido más de 353 quedando configurado el mercado por 3.612 empresas con un parque de vehículos de 40.176 de unidades y una media de vehículos por empresa de 11 unidades.

Las principales consecuencias de la crisis son: la constante caída de la demanda, la creciente morosidad de las Administraciones Públicas (Desde Enero del 2.012 las Administraciones adeudan al sector más de \$300 millones de euros), el fuerte aumento del combustible (más de un 60% desde el 2.009), las dificultades para el acceso al crédito para la renovación de las flotas y la amenaza de incrementar la carga fiscal para el sector mediante impuestos medioambientales.”³

Otro país para tener en cuenta es Argentina donde el transporte interurbano de pasajeros juega un papel muy importante para el crecimiento equitativo. El ómnibus transporta al 90% de la población en Argentina en trayectos de larga distancia con una penetración geográfica única, cumpliendo con su rol social, ya que el 70% de los usuarios del servicio son personas de escasos recursos. Además impacta positivamente el crecimiento económico con la generación de nuevos empleos aprovechando actividades vinculadas a trayectos de larga distancia como el turismo.⁴

³ CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. Memorándum: El sector de Transporte y Logística en España. [en línea]. 2013. [citado el 11 de Octubre de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.ceoe.es/resources/image/memorandum_sector_transporte_logistica_2013.pdf>

⁴CASTRO, Lucio y LOTITTO, Estefanía. Hacia un transporte interurbano de pasajeros de calidad para la equidad. [en línea]. Argentina, 2014. [citado el 14 de octubre de 2015]. Disponible en

El transporte automotor de pasajeros fue virtualmente liberalizado en 1992, lo que condujo a la sobreinversión y la quiebra de empresas. En 2002 se cierra la entrada de nuevos operadores sin introducir regulaciones adecuadas, con los previsibles efectos sobre las tarifas.

Dentro del documento de transporte interurbano de pasajeros en Argentina, se destacan los siguientes apartes:

“Recuadro 2. El marco regulatorio argentino a luz de la experiencia internacional.

A nivel internacional, es posible identificar dos modelos regulatorios principales del mercado de servicios de transporte de larga distancia por ómnibus. Por un lado, el modelo de competencia en el mercado, introducido en los Estados Unidos, Gran Bretaña y Chile en los ochenta. Este modelo restringe el rol del Estado a velar por el cumplimiento de condiciones mínimas de seguridad y calidad del servicio, permitiendo a los operadores privados definir la tarifa, el recorrido y el tipo y calidad de los vehículos (Banco Mundial, 2013).

Por el otro lado, encontramos el modelo de competencia por el mercado, vigente, por ejemplo, en España y Brasil. En este modelo, las empresas privadas obtienen permisos de operación a través de licitaciones públicas y el Estado determina las tarifas, recorridos y frecuencia del servicio. En Brasil, el ente regulador establece, incluso, el tipo y cantidad de vehículos que deben utilizar los operadores privados.

Dentro de estos dos modelos polares, la Argentina aparece, al menos a partir de la reforma de 1992, como un caso intermedio.

Mientras que la regulación de los servicios públicos se asemejaba al modelo español, los servicios de mayor calidad operaban en un entorno regulatorio similar al de los Estados Unidos, Gran Bretaña y Chile. Sin embargo, a partir del Decreto 2407/2002, la unificación del marco regulatorio de los distintos tipos de servicio existentes introdujo un modelo de regulación más intervencionista.”⁵

“Recuadro 5. Guerras, estabilizaciones y comportamientos no competitivos en la fijación de precios en los mercados de ómnibus de larga distancia De

internet:<URL:http://www.cippec.org/documents/10179/51827/122+DT+IGyDP,%20Hacia+un+transporte+inter urbano+de+pasajeros+de+calidad+para+la+equidad,%20Castro+y+Lotitto.pdf/21573cae-9828-47b1-aa51-3cd52a9e1aaa>

⁵ CASTRO, Lucio y LOTITTO, Estefanía. Hacia un transporte interurbano de pasajeros de calidad para la equidad. [en línea]. Argentina, 2014. [citado el 25 de octubre de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.cippec.org/documents/10179/51827/122+DT+IGyDP,%20Hacia+un+transporte+inter urbano+de+pasajeros+de+calidad+para+la+equidad,%20Castro+y+Lotitto.pdf/21573cae-9828-47b1-aa51-3cd52a9e1aaa>

acuerdo al Banco Mundial (2013), la desregulación de los mercados de transporte público automotor interurbano de pasajeros en Gran Bretaña, Estados Unidos y China trajo aparejada una caída en las tarifas promedio, al menos en el corto plazo. Esta baja fue causada por la entrada de nuevos operadores y el aumento de la competencia con otros medios de transporte. Un proceso similar se observa en el caso de España (Van de Velde, 2009).

Sin embargo, en el mediano plazo las tarifas tienden a aumentar levemente. En algunos corredores caracterizados por la baja competencia, las tarifas incluso tienden a subir por encima del promedio y a observarse reducciones en la frecuencia del servicio. La aparición de estos comportamientos no competitivos reclama la intervención de la regulación estatal (Banco Mundial, 2013).”⁶

Según el documento de investigación en transporte en Chile, afirma que:

“De acuerdo con la Asociación Nacional Automotriz de Chile, ANAC, entre 1990 y 2010 el número de vehículos en circulación se ha triplicado, lo que resulta en una tasa de motorización de 6,1 personas por vehículo. Pasando de un total de 960 mil vehículos en 1990, a 2,8 millones en 2010. La cifra crece junto con el PIB per cápita en el país, que también se ha triplicado en el mismo período.

En materia de infraestructura de transporte interurbano, la asociación exitosa entre el Estado y las empresas privadas, a través de un innovador sistema de concesiones de carreteras, ha permitido modernizar y fortalecer la red de carreteras de Chile. Existen más de 80 mil kilómetros de carreteras en todo el país, que conectan las actividades productivas desde Arica en la primera región en el norte de Chile y Quellón en la Isla de Chiloé. En el sur de Chile, la Carretera Austral une la ciudad de Puerto Montt hasta Villa O’Higgins en la Patagonia.

Aunque no existen estadísticas oficiales sobre el número de pasajeros transporte ferroviario y aéreo y la buena conectividad dada por las redes de carreteras, la mayor parte de los viajes interurbanos se hacen en autobús”⁷.

En Ecuador, se considera la actividad de transporte como una fuente fundamental a la economía del país, teniendo en cuenta que aporta entre el 7.2% y 8.7% de PIB, por tal motivo el gobierno decide apoya el sector de los transportadores

⁶ Ibíd. 20 p.

⁷ CONICYT. Investigación en Transporte en Chile: Áreas de investigación y capacidades. Informe de estado del arte. [En línea]. Santiago de Chile, 2010. [Citado el 16 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <URL: http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2012/10/articles-40714_pdf.pdf>

estableciendo políticas para la buena prestación del servicio y estabilización de las tarifas.

1.2.3 Evolución del sector transporte a nivel Nacional. En Colombia existen 519 empresas dedicadas al transporte intermunicipal de pasajeros, de las cuales el 57% son sociedades comerciales y el 43% pertenecen al sector cooperativo, están habilitadas para operar por medio de un permiso concedido por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio en las rutas autorizadas, por término indefinido y bajo un régimen de libertad tarifaria con precios mínimos establecidos periódicamente por el Ministerio de Transporte. Cundinamarca se muestra como el departamento con mayor número de empresas (16,3%), incluido Bogotá. Antioquia representa el 15.2% de las empresas del país.

Están vigiladas por la Superintendencia de Puertos y Transporte, su actividad se encuentra regulada por los postulados generales de la Ley 105 de 1993 y Ley 336 de 1996. Los requisitos de acceso al servicio y operación han sido definidos en el Decreto 171 de 2001⁸.

De acuerdo a Confederación de Cooperativas Confecoop la problemática actual del transporte en Colombia se resume de la siguiente manera:

“El esquema empresarial existente es ineficiente al promover la competencia de los operadores en las vías recogiendo pasajeros (competencia en el mercado) y no por las rutas que prestarían el servicio bajo unos parámetros de calidad y servicio preestablecidos (competencia por el mercado). La autoridad local otorga permisos a las Empresas de Transporte Público para operar las rutas y éstas, a su vez, afilian los vehículos requeridos, sin ejercer mayor control durante la prestación del servicio y devengan de acuerdo a la cantidad de afiliados. Los propietarios de dichos vehículos afiliados perciben una renta fija por parte de los conductores, quienes ganan por pasajero recogido, provocando lo que comúnmente se conoce como la “guerra del centavo” (...). Además de congestión, bajo este modelo el conductor no tiene estímulos claros para mejorar la técnica de conducción con el fin de minimizar

⁸ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 171 (5, febrero, 2001). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera. Santafé de Bogotá, 2001.

incidentes que ponen en riesgos a los pasajeros, si no lo contrario. Según el Fondo de Prevención Vial, cerca del 40% de los accidentes de tránsito urbano involucran vehículos de transporte público.

Como consecuencia de lo anteriormente descrito, la ineficiente operación del transporte público genera importantes externalidades negativas sobre la calidad de vida y la productividad urbana. Por ejemplo, la congestión reduce sensiblemente la productividad de la economía urbana; la contaminación ambiental genera efectos nocivos a nivel local e incluso global; y los accidentes implican pérdidas de vidas y daños a la salud y a la propiedad de las personas.

Según el documento Conpes 3260, de persistir la situación actual del transporte público colectivo de pasajeros, sus deficiencias seguirán limitando los niveles de productividad urbana y de calidad de vida en las grandes ciudades. Por ello, el reto de las ciudades colombianas es reducir la tendencia a la utilización ineficiente del automóvil particular promoviendo que la movilidad de las personas se fundamente en la utilización de los vehículos de transporte público, y en los vehículos y modos de transporte no motorizados.”⁹

1.2.4 Evolución del sector transporte a nivel Nacional Regional.

Movilización de pasajeros. La situación actual del país requiere condiciones especiales en materia de desarrollo de todos los factores que inciden en su expansión económica y social, que satisfagan las necesidades y reclamaciones de sus habitantes; ellas deben propender por superar una realidad más difícil y exigente cada día, orientada a lograr una nación íntegra, creciente y próspera - por demás emprendedora y pujante - liderada por un estado eficiente y eficaz.

En materia de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera el servicio público ha sido encomendado por parte del Estado a los particulares, estando aquel a cargo no solo de la vigilancia y control, sino principalmente de su regulación y la construcción de un proceso evolutivo de normatividad que le permita alcanzar sus objetivos, orientados a cubrir las necesidades de traslado de la población, en óptimas condiciones de seguridad y comodidad.

⁹ CONFECOOP Observatorio Cooperativo. Las Cooperativas de Transporte en Colombia. [En línea]. 2010. [citado el 15 de octubre de 2014]. Disponible en internet:<URL:http://www.confecoop.coop/observatorio/18/No.18.pdf>

En el siguiente cuadro se muestra la variación en movilización de pasajeros desde el terminal de transportes de Bucaramanga entre los años 2013 – 2014.

Cuadro 5. Variación movilización de pasajeros 2013 - 2014

MES	2013		2014		DIFERENCIA		VARIACION	
	Salidas	Pasaje.	Salidas	Pasaje.	Salidas	Pasaje.	Salidas	Pasaje.
Ene	21.245	240.373	21.659	243.296	414	2.923	1.95%	1.22%
Feb	17.775	161.434	18.159	170.006	384	8.572	2.16%	5.31%
Mar	19.864	203.580	19.725	190.894	(139)	(12686)	(0.7%)	(6.23)
Abr	19.190	174.495	20.077	218.738	887	44.243	4.62%	25.35%
May	19.982	184.011	19.171	181.603	(811)	(2.408)	(4.06)	(1.31)
Jun	20.201	224.835	20.053	226.303	(148)	1.468	(0.73)	0.65%
Jul	21.062	216.517	20.589	217.320	(473)	803	(2.25)	0.37%
Total	23.258	240.373	23.673	243.296	415	2.923	1.78%	1.22%

Fuente: Terminal de Transportes de Bucaramanga

El transporte carretero de pasajeros constituye uno de los pilares de dicho sector, el cual es dinámico y está creciendo día a día, no solo en cantidad de movilizantes sino también en la infraestructura misma del parque automotor rodante, o sea los equipos y sus servicios conexos. Para efecto de los datos que aquí se manejan, el desarrollo actual de este modo ha sido evaluado con una utilización vehicular del 75% de la capacidad total ofrecida, tomando como promedio 30 sillas por bus, 24 por buseta, 14 por microbús y 4 para taxis o automóviles.

Se hace la anotación que no existe un estudio reciente que permita modificar el porcentaje de utilización de la capacidad ofrecida por las empresas transportadoras de pasajeros. La siguiente información indica el número de pasajeros y despachos realizados por las empresas de transporte desde el terminal de transportes de Bucaramanga, entre los años 2013-2014.

Cuadro 6. Pasajeros y despachos durante 2013 y 2014

EMPRESAS	2013		2014		DIFERENCIA 2014-2013		VARIACION	
	VEHICULO	PASAJEROS	VEHICULO	PASAJEROS	VEHICULO	PASAJEROS	VEHICULO	PASAJEROS
COFLONORTE	218	4.725	231	6.460	13	1.735	5,96%	36,72%
SOTRAMAGDALENA	1.687	8.787	1.690	10.625	3	1.838	0,18%	20,92%
COTAXI	10.791	42.404	11.196	47.713	405	5.309	3,75%	12,52%
COTRANAL	6.032	31.743	6.525	35.661	493	3.918	8,17%	12,34%
COOPMOTILON	5.984	29.647	5.913	32.475	(71)	2.828	-1,19%	9,54%
BOLIVARIANO	2.049	15.467	2.129	16.716	80	1.249	3,90%	8,08%
COOTRANSMAGDALENA	20.297	192.016	21.477	205.929	1.180	13.913	5,81%	7,25%
LUSITANIA	4.791	21.869	4.692	23.340	(99)	1.471	-2,07%	6,73%
COTRASARAVITA	4.886	53.547	5.039	56.977	153	3.430	3,13%	6,41%
BRASILIA	3.312	36.214	3.379	38.228	67	2.014	2,02%	5,56%
COOTRANSUNIDOS	3.486	9.498	3.627	9.864	141	366	4,04%	3,85%
COPETRAN	30.200	483.561	29.774	501.016	(426)	17.455	-1,41%	3,61%
TRASAN	1.053	9.813	1.061	10.159	8	346	0,76%	3,53%
AUTOBOY	1.610	16.828	1.590	17.281	(20)	453	-1,24%	2,69%
TRANSSANDER	6.675	68.964	6.624	70.618	(51)	1.654	-0,76%	2,40%
OMEGA	5.977	64.421	5.487	65.109	(490)	688	-8,20%	1,07%
COTRASANGIL	10.072	112.886	10.292	112.711	220	(175)	2,18%	-0,16%
COTRANS	1.401	22.315	1.458	22.227	57	(88)	4,07%	-0,39%
MOTILONES	8.056	27.116	7.352	25.969	(704)	(1.147)	-8,74%	-4,23%
SUGAMUXI	1.170	22.868	1.133	21.840	(37)	(1.028)	-3,16%	-4,50%
REINA	2.543	39.500	2.381	36.635	(162)	(2.865)	-6,37%	-7,25%
BERLINAS	3.119	56.741	2.876	52.039	(243)	(4.702)	-7,79%	-8,29%
RAPIDOTOLIMA	102	1.534	100	1.373	(2)	(161)	-1,96%	-10,50%
COOTRANSBOLIVAR	2.154	25.390	1.735	21.068	(419)	(4.322)	-19,45%	-17,02%
COOTRANSTAME	417	6.817	396	5.656	(21)	(1.161)	-5,04%	-17,03%
COTRAGUA	1.237	574	1.276	471	39	(103)	3,15%	-17,94%
TOTAL	96.799	939.291	98.747	995.163	1.948	55.872	2,01%	5,95%

Fuente: Terminal de Transportes de Bucaramanga

Las empresas señaladas, son consideradas competencia directa de Cotaxi. En el siguiente cuadro y gráfico se presenta la evolución del movimiento de pasajeros en Cotaxi para el período 2012 a 2014, teniendo como base la información del software operativo de la empresa. Como se observa, ha habido un crecimiento

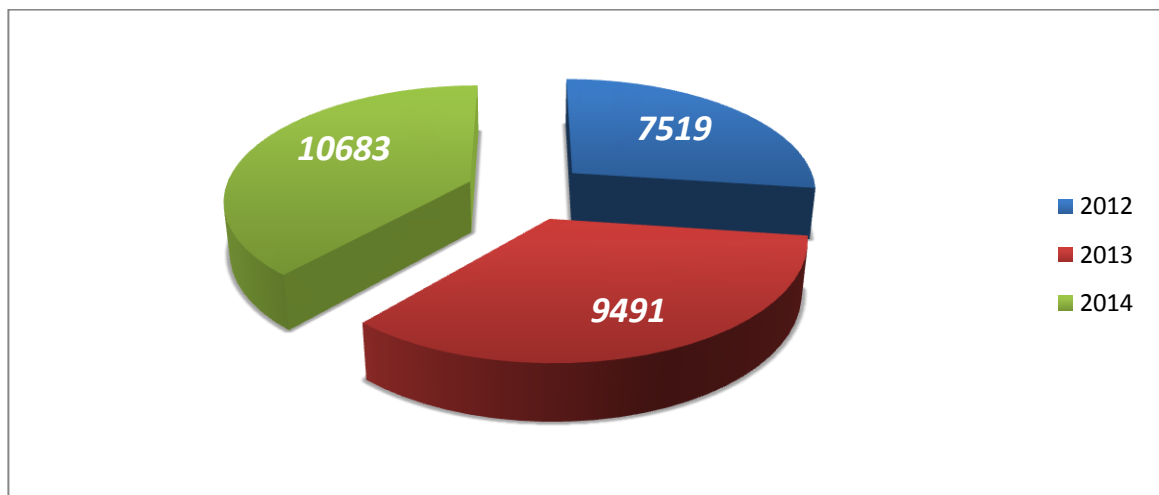
sostenido en la movilización de los pasajeros, el cual se refleja también en el ranking de empresas despachadas desde Bucaramanga¹⁰.

Cuadro 7. Comparativo ventas tiquetes Cotaxi

COMPARATIVO VENTAS TIQUETES COTAXI			
AÑO	2012	2013	2014
ACUMULADO	7.519'204.207	9.491'952.874	10.683'742.632
% CRECIMIENTO	-5.6%	26.2%	12.6%

Fuente. Cotaxi

Figura 5. Comparativo ventas mensuales por año



De acuerdo a los datos relacionados en el comparativo de ventas (2012-2014), se puede evidenciar un decrecimiento del -5,6%, comparando 2012 Vs 2011; resultados que fueron a causa del fuerte invierno que enfrentó el país entero.

Afortunadamente los resultados que arrojaron las ventas del año 2013, fueron los suficientemente positivos para recuperar el decrecimiento del año inmediatamente anterior y no obstante para arrojar un crecimiento bastante retador del 26.2%; manteniendo casi la misma dinámica comparando las ventas de 2014 Vs 2013, donde se obtuvo un crecimiento del 15,6%.

¹⁰ COLOMBIA. MINTRANSPORTE. Comparativo ventas tiquetes Cotaxi [en línea]. 2015. [citado el 15 de abril de 2015]. Disponible en internet:<URL:https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php>

1.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

1.3.1 Normas y reglamentos.

Ley 336 de 1996 Artículo 1º. La presente ley tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo, Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan¹¹.

Ley 105 de 1993 Artículo 1º. Sector y Sistema Nacional del Transporte. Integra el sector Transporte, el Ministerio de Transporte, sus organismos adscritos o vinculados y la Dirección General Marítima del Ministerio de Defensa Nacional, en cuanto estará sujeta a una relación de coordinación con el Ministerio de Transporte.

Decreto 170 Febrero 5 de 2001. Reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital y municipal de pasajeros.

Decreto 171 Febrero 5 de 2001. Reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

Decreto 175 Febrero 5 de 2001. Reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor mixto.

Decreto 3366 21 de Noviembre de 2003. Se establece el régimen de sanciones a las normas de transporte público terrestre automotor.

Leyes 105 de 1993 y 333 de 1996. Libre competencia, otorgamiento mediante concurso previo estudio técnico.

¹¹ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 336 (20, diciembre, 1996). Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte. Santafé de Bogotá, 1996

Resolución 004693 de 2009. Por la cual se dictan unas medidas para la celebración de contratos con empresas de servicio público de transporte automotor especial¹².

Ley 1429 de 2010. Beneficios tributarios por generar nuevos empleos¹³.

¹² COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 004693 (29, septiembre, 2009). Por la cual se dictan unas medidas para la celebración de contratos con empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial. Santafé de Bogotá, 2009.

¹³ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 1429 (29, diciembre, 2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Santafé de Bogotá, 2010

2. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

2.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

2.1.1 Objetivo General. Determinar el grado de satisfacción en los usuarios que usan los servicios de la empresa COTAXI y conocer su percepción de la calidad, aplicando una encuesta en las diferentes sucursales.

2.1.2 Objetivos específicos.

- Definir el grado de satisfacción en los usuarios del servicio de tiquetes y las necesidades propias de este servicio.
- Determinar el grado de satisfacción en los usuarios del servicio de EDS
- Detectar el nivel de aceptación de las personas que usan el servicio de envío de remesas con Cotaxi.
- Conocer la favorabilidad que posee el servicio de envío de giros y la calidad de este servicio.

2.1.3 Ficha técnica.

Cuadro 8. Ficha técnica

Tipo de Investigación	El tipo de estudio a utilizar es el exploratorio o formulativo que tiene como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”. ¹⁴
Método de investigación	El método que se utilizara en la investigación será el de Análisis, el cual constituye el proceso del conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación <i>causa – efecto</i> entre los elementos que componen el objeto de investigación ¹⁵ .

¹⁴ MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, 2 Ed. Bogotá, Mc Graw Hill, 1999. 124 p.

¹⁵ *Ibíd.*, 131 p.

Continuación Cuadro 8.

Tipo de Investigación	El tipo de estudio a utilizar es el exploratorio o formulativo que tiene como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”.
Fuentes de información	<p>Fuentes primarias: Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.</p> <p>Fuentes secundarias: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Como insumos de esta investigación, están los datos suministrados por el terminal de transportes de Bucaramanga, respecto al movimiento de pasajeros, las bases de datos suministradas por Cotaxi.</p>
Técnicas de recolección de información.	La recolección de la información se realizará por medio de encuestas, la cual se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.
Instrumento	Cuestionario para tiquetes (ver anexo A); Cuestionario para remesas (ver anexo B); Cuestionario para giros (ver anexo C); Cuestionario para la estación de servicio (ver anexo D).
Modo de aplicación	El cuestionario se hará telefónicamente a los clientes de Cotaxi, en las diferentes localidades.
Definición de población	De acuerdo a la base de datos de Cotaxi, los clientes que han usado algún servicio son 54.397.
Proceso de Muestreo y tamaño muestral	<p>Se utilizará el muestreo estratificado que es un muestreo aleatorio por tipo de población, porque son varios los servicios que ofrece la empresa. Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra y hallar la población finita de la cantidad de usuarios que conforman el mercado potencial utilizaremos la siguiente fórmula:</p> $n = \frac{N * p * q * Z^2}{z^2 * p * q + e^2 (N - 1)}$

Continuación Cuadro 8.

Tipo de Investigación	El tipo de estudio a utilizar es el exploratorio o formulativo que tiene como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”.																											
	<p>n= 381 cuestionarios N= Tamaño de la población (N° personas que utilizan los servicios de Cotaxi) = 54.397 Z= Valor en unidades estándar para el nivel de confiabilidad = 95% =1.96 p= Probabilidad de éxito = 0.5 q= Probabilidad de fracaso = 0.5 e= Error estimado = 5%</p> <p>A continuación se detallará la cantidad de cuestionarios a realizar a los clientes en cada uno de los servicios ofrecidos por Cotaxi.</p> <p>Cientes Cotaxi</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Servicio</th> <th>Población</th> <th>Participación</th> <th>N° cuestionarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiquetes</td> <td>4.900</td> <td>9%</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Remesas</td> <td>5.331</td> <td>10%</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Giros</td> <td>5.166</td> <td>9%</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>EDS</td> <td>39.000</td> <td>72%</td> <td>274</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>54.397</td> <td>100%</td> <td>381</td> </tr> </tbody> </table>				Servicio	Población	Participación	N° cuestionarios	Tiquetes	4.900	9%	34	Remesas	5.331	10%	37	Giros	5.166	9%	36	EDS	39.000	72%	274	Total	54.397	100%	381
Servicio	Población	Participación	N° cuestionarios																									
Tiquetes	4.900	9%	34																									
Remesas	5.331	10%	37																									
Giros	5.166	9%	36																									
EDS	39.000	72%	274																									
Total	54.397	100%	381																									
Alcance	La cobertura geográfica que se tuvo en cuenta para la realización del cuestionario fue a nivel nacional, tomando las poblaciones de Valledupar, Pailitas, San Martín, Barranca, Pelaya, San Alberto, Bucaramanga, Ocaña, Cúcuta, Puerto Boyacá, El Banco, Curumaní, La Gabarra, Aguachica, Chiriguana, Cimitarra, La Jagua, ya que hay sucursales en distintos departamentos.																											
Tamaño muestral	De acuerdo a la cantidad de clientes por cada uno de los servicios ofrecidos por Cotaxi, se aplica la fórmula del tamaño muestral, la cual dio como resultado, 34 cuestionarios para el servicio de tiquetes, 37 cuestionarios para el servicio de remesas, 36 cuestionarios para el servicio de giros y 274 cuestionarios para la estación de servicio.																											
Tiempo de aplicación	Del 04 al 21 de Mayo de 2015.																											

2.1.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados de cuestionarios

- **Cuestionario de usuarios de transporte intermunicipal de pasajeros.**

Pregunta 1. ¿Con qué Frecuencia usa el servicio de transporte intermunicipal de pasajeros?

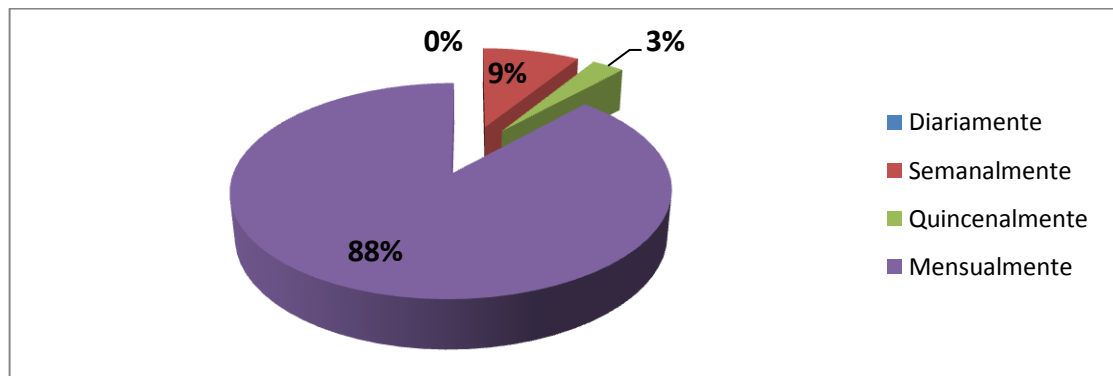
Cuadro 9. Frecuencia uso de servicio de transporte intermunicipal pasajeros

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
Diariamente	0	0	0%
Semanalmente	3	0,09	9%
Quincenalmente	1	0,03	3%
Mensualmente	30	0,88	88%
Total	34	1	100%

PROMEDIO

	# veces/mes	Porcentaje	
Diariamente	30	0,00	0,00
Semanal	4	0,09	0,36
Quincenal	2	0,03	0,06
Mensual	1	0,88	0,88
			1,30

Figura 6. Frecuencia uso de servicio de transporte intermunicipal pasajeros



La mayoría de los clientes de Cotaxi, es decir el 88%, realizan viajes mensualmente aunque algunos lo hacen semanalmente, el 9%, lo que facilita la identificación de cada uno de los clientes de la empresa y frecuencia con la que viajan con la empresa. El promedio arrojó 1,3 veces que viajan en el mes, lo que daría que cada 23 días viajan.

Pregunta 2. En promedio, ¿Cuántos tiquetes compra mensualmente?

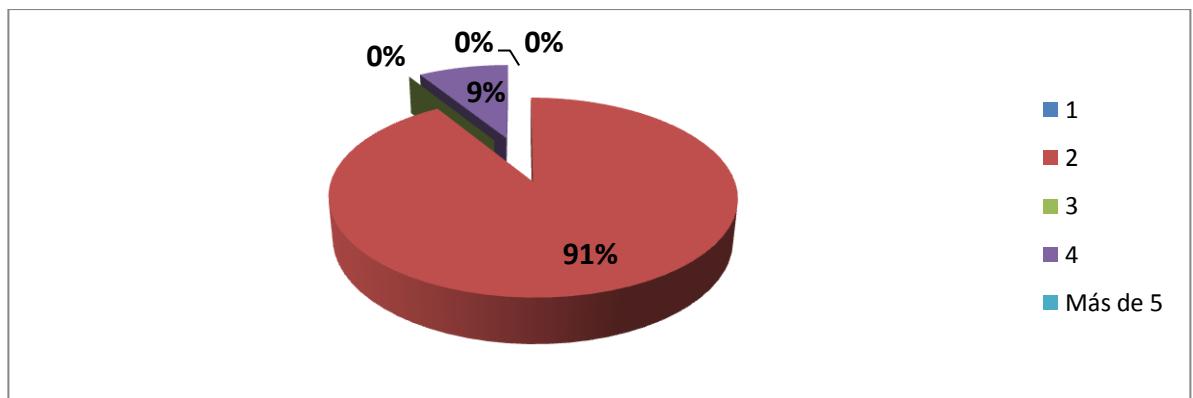
Cuadro 10. Tiquetes comprados mensualmente

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	%
1	0	0.00	0%
2	31	0.91	91%
3	0	0.00	0%
4	3	0.09	9%
5	0	0.00	0%
Total	34	1	100%

PROMEDIO

Cantidad	Porcentaje	
1	0,00	0,00
2	0,91	1,82
3	0,00	0,00
4	0,09	0,36
5	0,00	0,00

Figura 7. Tiquetes comprados mensualmente



Con relación a lo anterior, se puede discernir que los clientes de Cotaxi pueden ser en su mayoría, ejecutivos que realizan mensualmente labor comercial; personas que requieren atención médica en la ciudad de Bucaramanga y se ha visto una recompra en el tiquete de ida y regreso por la misma empresa.

Pregunta 3. ¿Cuánto es el consumo mensual por el servicio que utiliza?

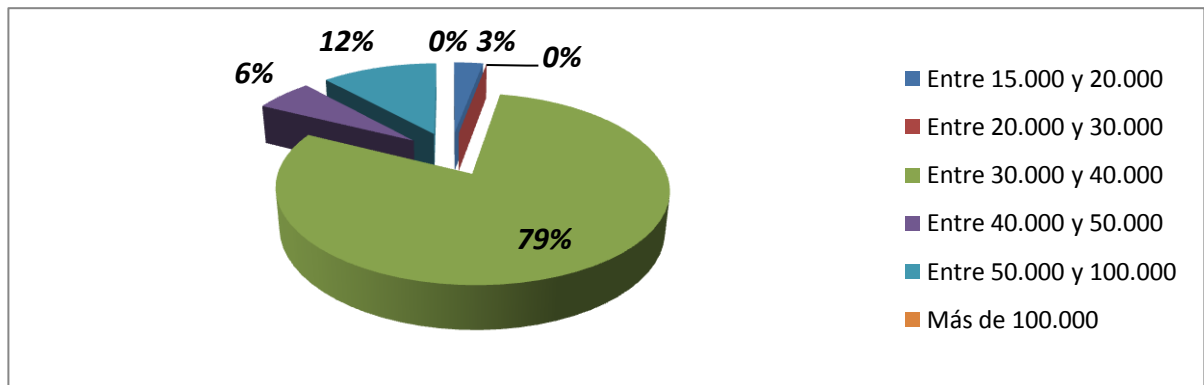
Cuadro 11. Consumo mensual por el servicio utilizado

	Fi	Hi	%
Entre \$10.000 y \$20.000	1	0,03	3%
Entre \$21.000 y \$30.000	0	0,00	0%
Entre \$31.000 y \$40.000	27	0,79	79%
Entre \$41.000 y \$50.000	2	0,06	6%
Entre \$51.000 y \$60.000	4	0,12	12%
Entre \$61.000 y \$70.000	0	0,00	0%
Total	34	1	100%

PROMEDIO

	Promedio Intervalo	Porcentaje	Promedio
$(\$10.000+\$20.000)/2$	\$15.000	0,03	\$450
$(\$21.000+\$30.000)/2$	\$25.500	0,00	\$0
$(\$31.000+\$40.000)/2$	\$35.500	0,79	\$28.045
$(\$41.000+\$50.000)/2$	\$45.500	0,06	\$2.730
$(\$51.000+\$60.000)/2$	\$55.500	0,12	\$6.660
$(\$61.000+\$70.000)/2$	\$65.500	0,00	\$0

Figura 8. Consumo mensual por el servicio utilizado



Siguiendo con la relación de las respuestas anteriores; se evidencia la recompra de los tiquetes que realizan los clientes de Cotaxi, al momento de realizar sus viajes, según sea el motivo en promedio invierten \$37.885 en ambos pasajes, siendo los destinos más frecuentes Aguachica, Barranca, Ocaña, El Banco, Cúcuta, Sardinata.

Pregunta 4. ¿Ha utilizado el servicio de otras empresas de transporte?

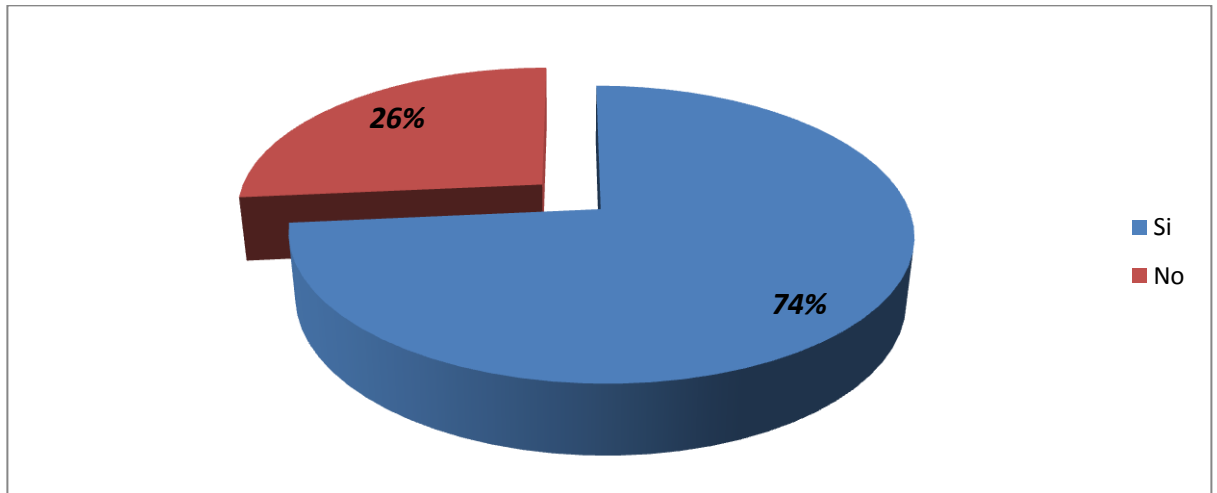
Cuadro 12. Servicio utilizado de otras empresas de transporte

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
Si	25	0.74	74%
No	9	0.26	26%
Total	34	1	100%

Personas que utilizan empresas de transporte diferentes a Cotaxi.

<i>EMPRESA</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>%</i>
Cootransmagdalena	11	44%
Cootransunidos	8	32%
Coopmotilon	6	24%
TOTAL	25	100%

Figura 9. Servicio utilizado de otras empresas de transporte



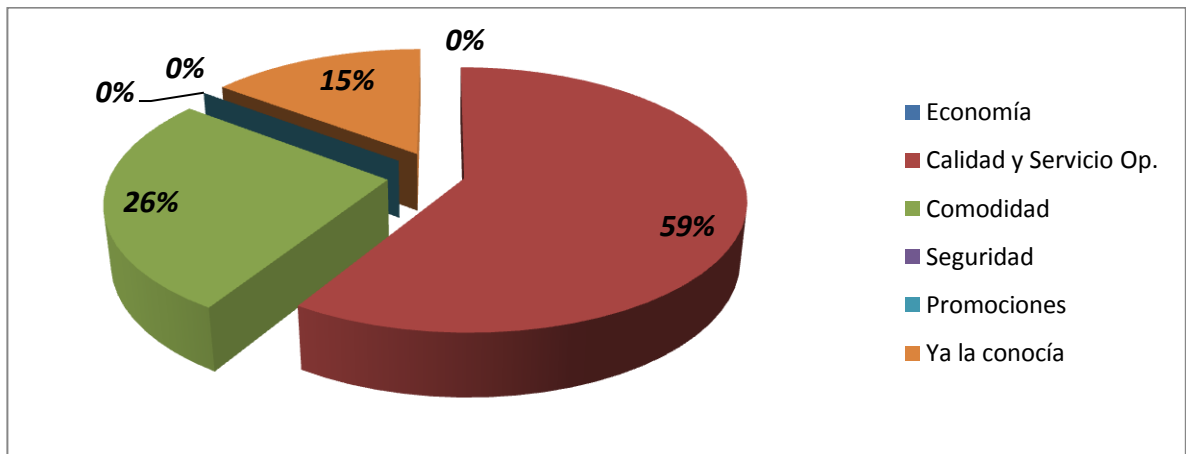
Aunque hay un buen porcentaje de personas que son clientes exclusivos y hay que mantenerlos e incrementarlos ya que son el 25%, sin embargo la gran mayoría el 75% de las personas ha utilizado a empresas de la competencia y ese es un indicador de que Cotaxi debe permanentemente medir la satisfacción de sus servicios y mejorarlos para ser más competitivos.

Pregunta 5. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte diferente(s) a Cotaxi

Cuadro 13. Motivo por el cual se usa otras empresas de transporte diferente a Cotaxi.

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	%
Economía	0	0	0%
Calidad y Servicio Op.	20	0.59	59%
Comodidad	9	0.26	26%
Seguridad	0	0	0%
Promociones	0	0	0%
Ya la conocía	5	0.15	15%
Total	34	1	100%

Figura 10. Motivo por el cual se usa otras empresas de transporte diferente a Cotaxi.



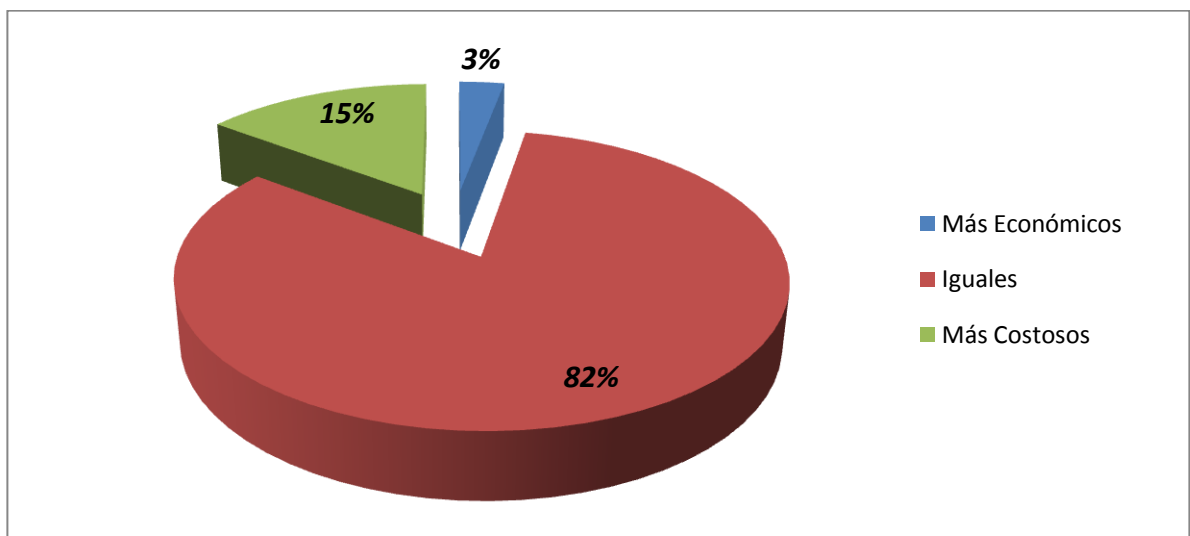
Esta pregunta es muy reveladora, ya que se evidencia y confirma la falencia que se ha venido trabajando que es Calidad y Servicio oportuno, refiriéndose a los tiempos de salida de los vehículos y el cumplimiento en los tiempos de llegada según la ruta, éste tipo de situaciones o debilidades, hay que transformarlas en fortalezas. Esta sería una de las razones por la cuales las personas utilizan otras empresas de transporte diferentes a Cotaxi.

Pregunta 6. ¿Considera que los precios de los servicios ofrecidos por Cotaxi, con respecto a otras empresas de transporte son?

Cuadro 14. ¿Considera que los precios de los servicios ofrecidos por Cotaxi, con respecto a otras empresas de transporte son?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	%
Más Económicos	1	0.03	3%
Iguals	28	0.82	82%
Más Costosos	5	0.15	15%
Total	34	1	100%

Figura 11. ¿Considera que los precios de los servicios ofrecidos por Cotaxi, con respecto a otras empresas de transporte son?



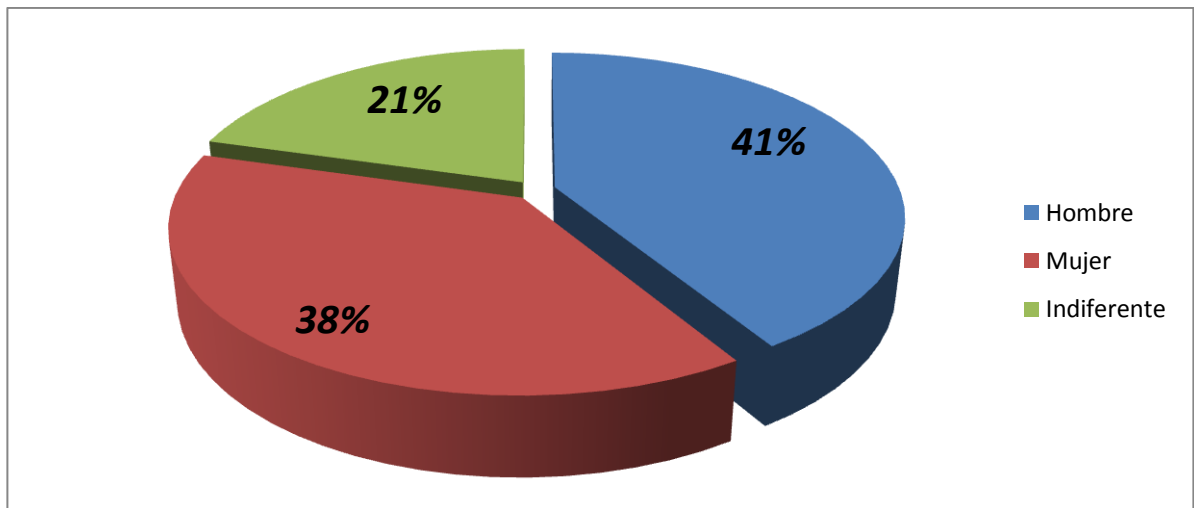
También sale a relucir que Cotaxi se encuentra con la fortaleza de mantener precios competitivos y mantenerse vigente en el mercado del transporte intermunicipal de pasajeros; al menos con las empresas de su misma categoría.

Pregunta 7. En el área de venta de tiquetes, ¿Prefiere ser atendido por?

Cuadro 15. En el área de venta de tiquetes, ¿Prefiere ser atendido por?

	<i>fi</i>	<i>Hi</i>	%
Hombre	14	0.41	41%
Mujer	13	0.38	38%
Indiferente	7	0.21	21%
Total	34	1	100%

Figura 12. En el área de venta de tiquetes, ¿Prefiere ser atendido por?



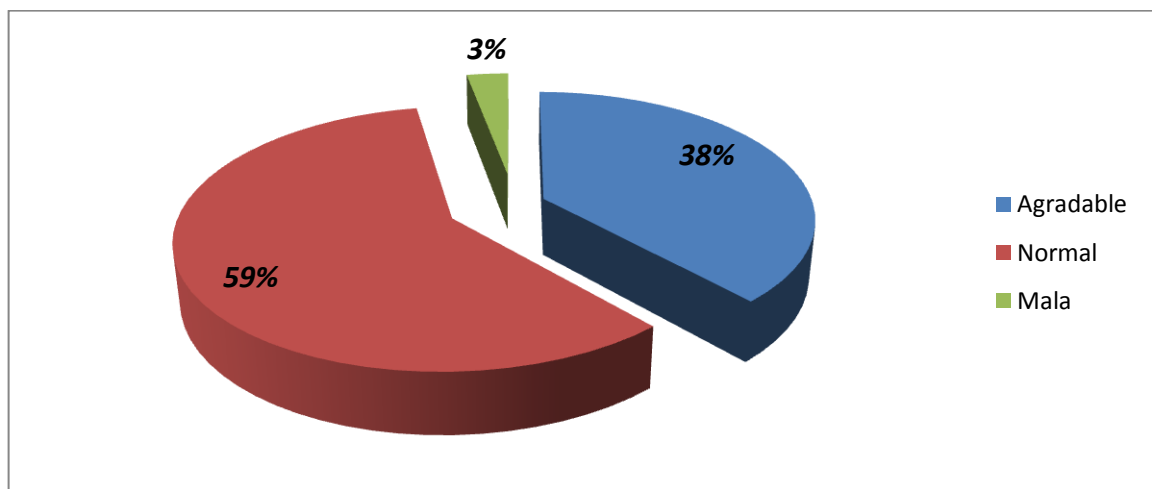
Se puede evidenciar que los clientes manejan ciertas preferencias y hay que tenerlas en cuenta al momento de elegir personal para la venta de tiquetes como mínimo ya que son la ventana e imagen de la empresa ante los clientes.

Pregunta 8. ¿Cómo percibe la atención al momento de comprar su tiquete en Cotaxi?

Cuadro 16. ¿Cómo percibe la atención al momento de comprar su tiquete en Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Agradable</i>	13	0.38	38%
<i>Normal</i>	20	0.59	59%
<i>Mala</i>	1	0.03	3%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 13. ¿Cómo percibe la atención al momento de comprar su tiquete en Cotaxi?



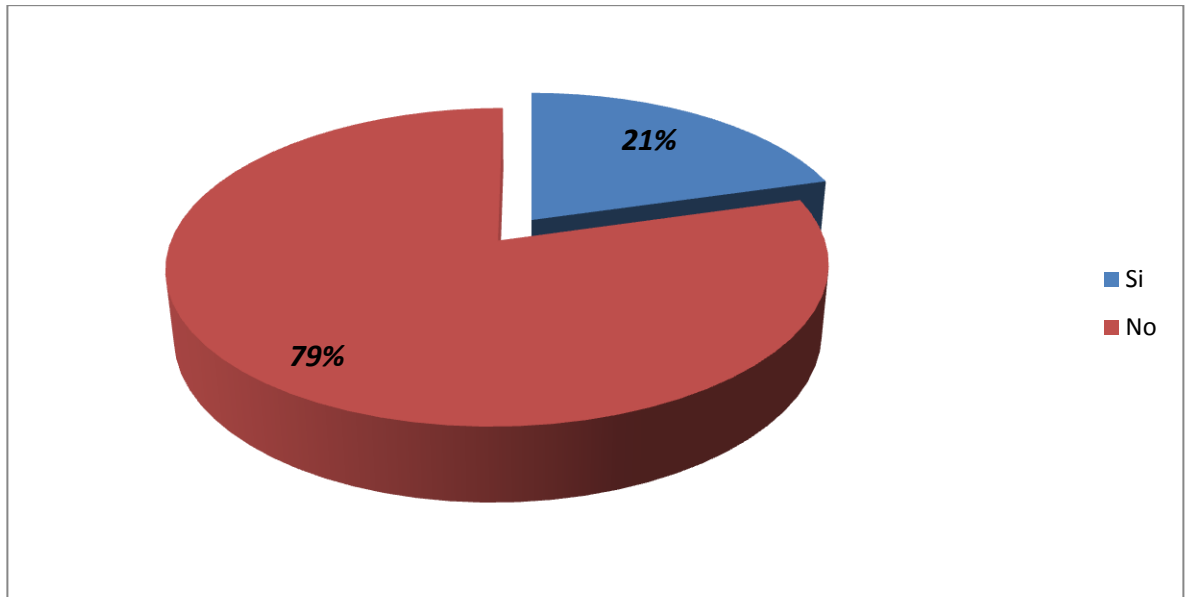
Otro punto que se puede mejorar y es la atención al cliente, ya que los clientes han percibido un servicio muy normal, aunque hay que tener en cuenta las personas que nos han calificado como agradable, pero también las persona que tienen mala imagen de la empresa y no vuelve a comprar algunos los servicios de Cotaxi.

Pregunta 9. ¿Usa el servicio de reservas y/o compra de pasajes a domicilio con Cotaxi?

Cuadro 17. ¿Usa el servicio de reservas y/o compra de pasajes a domicilio con Cotaxi?

	<i>fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	7	0.21	21%
<i>No</i>	27	0.79	79%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 14. ¿Usa el servicio de reservas y/o compra de pasajes a domicilio con Cotaxi?



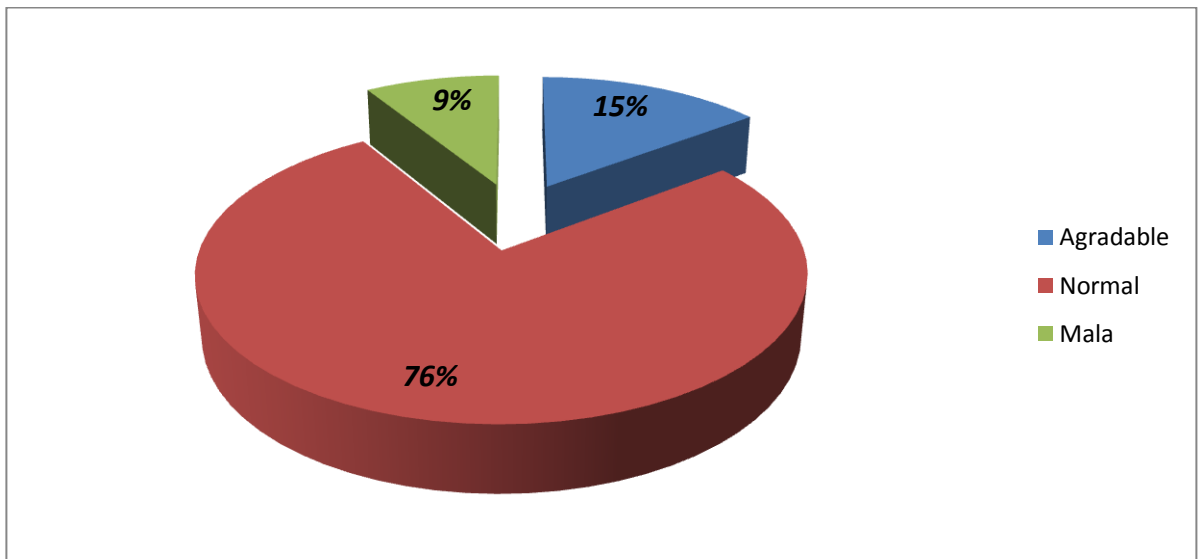
La mayoría de las personas no utiliza el servicio de reserva y/o compra de pasajes a domicilio, esto significa que se debe fortalecer este servicio; de esta manera se podrá asegurar mayor captación de clientes que utilicen el servicio de Cotaxi.

Pregunta 10. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando adquiere su tiquete en Cotaxi?

Cuadro 18. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando adquiere su tiquete en Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Agradable</i>	5	0.15	15%
<i>Normal</i>	26	0.76	76%
<i>Mala</i>	3	0.09	9%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 15. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando adquiere su tiquete en Cotaxi?



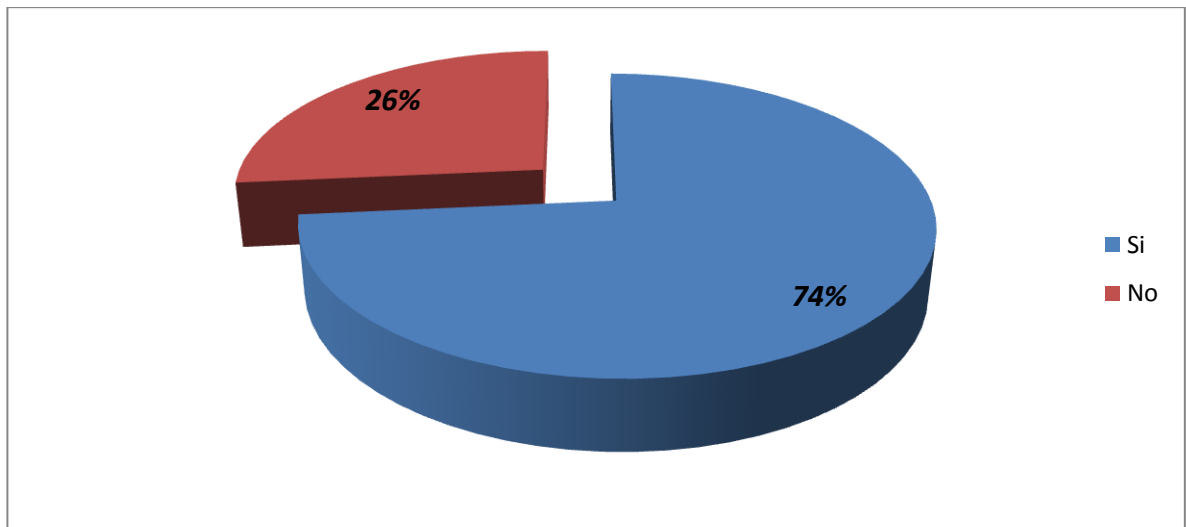
La mayoría el 76% considera como normal la atención brindada telefónicamente aunque se puede mejorar.

Pregunta 11. ¿Considera que el horario de salida y llegada de los vehículos de Cotaxi es oportuno?

Cuadro 19. ¿Considera que el horario de salida y llegada de los vehículos de Cotaxi es oportuno?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	25	0.74	74%
<i>No</i>	9	0.26	26%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 16. ¿Considera que el horario de salida y llegada de los vehículos de Cotaxi es oportuno?



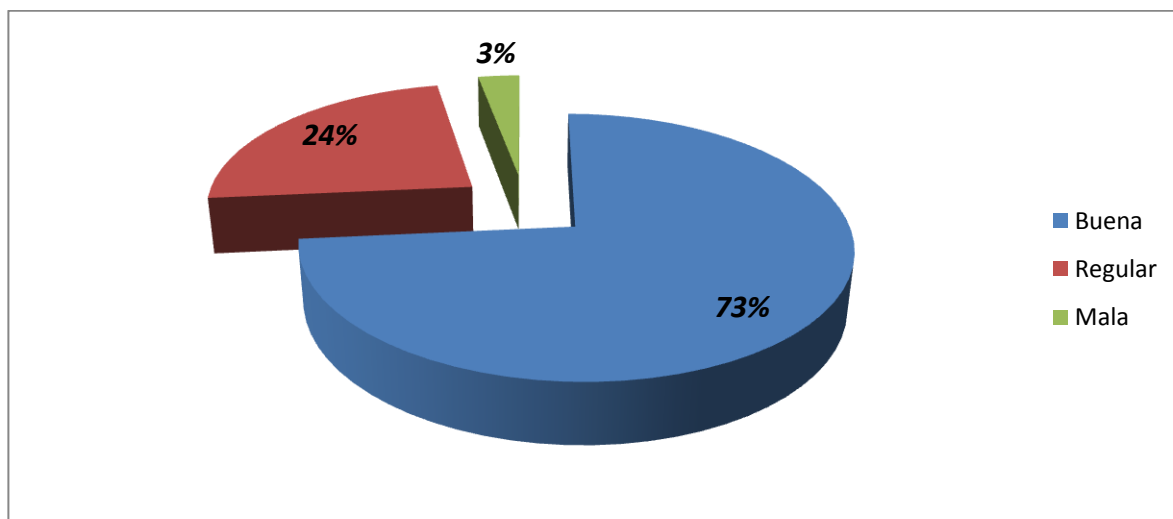
Esta pregunta nos permite evidenciar que la mayoría el 74% considerada que si es adecuado el horario de salidas y llegadas de los vehículos, sin embargo un 26% considera que no son adecuados los horarios de los vehículos, aunque no profundizó sobre nuevos horarios. Se podrían tomar medidas de mejora para convertir esa debilidad en fortaleza y atraer mayor número de clientes.

Pregunta 12. ¿Cómo califica la presentación personal y la atención prestada por el conductor de Cotaxi?

Cuadro 20. ¿Cómo califica la presentación personal y la atención prestada por el conductor de Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Buena</i>	25	0.74	74%
<i>Regular</i>	8	0.23	23%
<i>Mala</i>	1	0.03	3%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 17. ¿Cómo califica la presentación personal y la atención prestada por el conductor de Cotaxi?



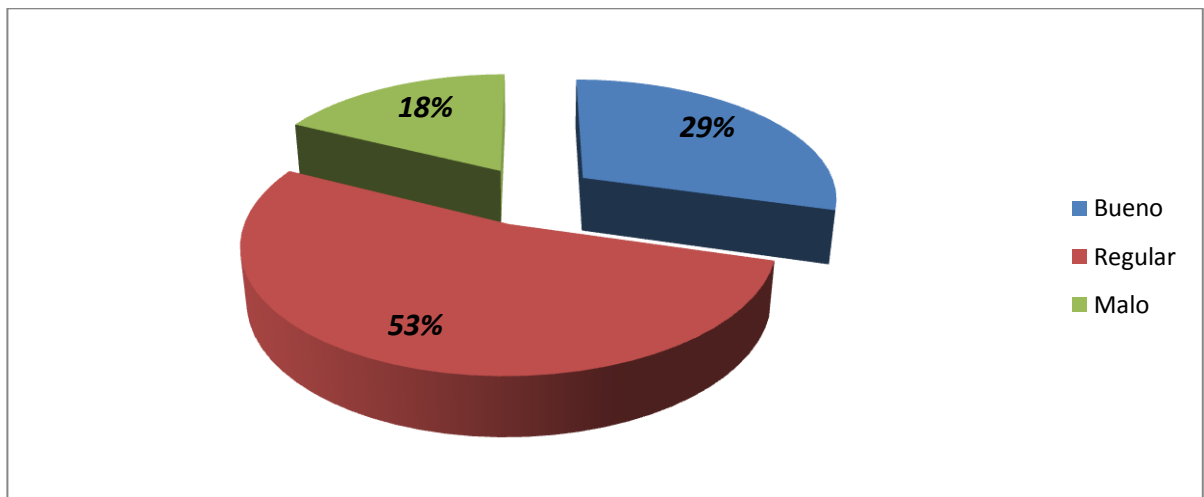
Que la mayoría el 73% de los encuestados considera como buena la presentación del personal y la atención prestada por el conductor, esto permite ver que la empresa va por buen camino en el tema de imagen, aunque ya se tomaron medidas renovando la imagen corporativa de Cotaxi.

Pregunta 13. ¿El estado y presentación de los vehículos de Cotaxi en los que se ha transportado ha sido?

Cuadro 21. ¿El estado y presentación de los vehículos de Cotaxi en los que se ha transportado ha sido?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Bueno</i>	10	0.29	29%
<i>Regular</i>	18	0.53	53%
<i>Malo</i>	6	0.18	18%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 18. ¿El estado y presentación de los vehículos de Cotaxi en los que se ha transportado ha sido?



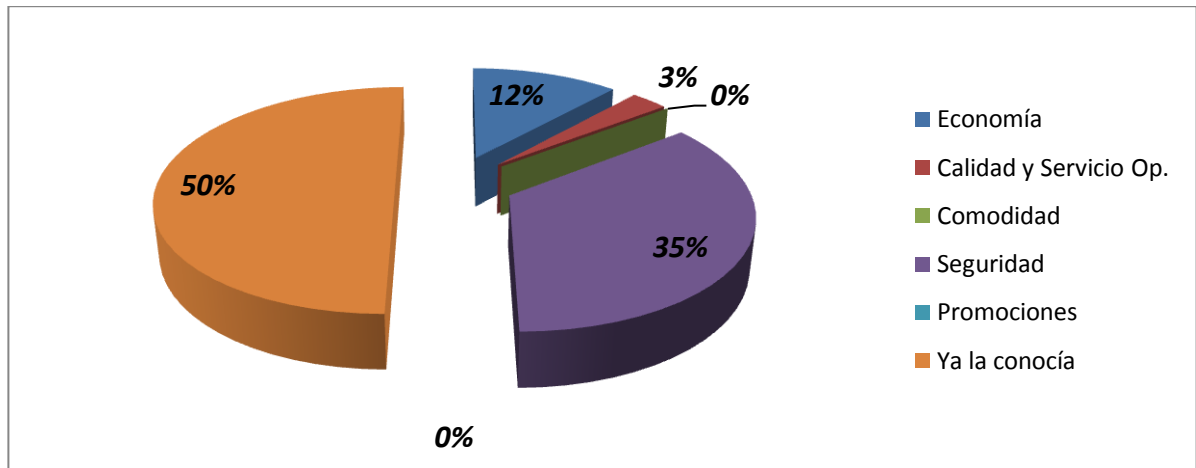
La mayoría el 53% considera que el estado y presentación de los vehículos de Cotaxi es regular luego es una debilidad a fortalecer con nuevas inversiones para reemplazar la flota de vehículos de transporte intermunicipal de pasajeros, lo cual corresponde a cada uno de los asociados, aunque se podría realizar mejoras parciales sin necesidad de cambiar totalmente de vehículo, teniendo en cuenta las condiciones económicas de los asociados, estos con el fin de no perder identidad y atraer mayor número de pasajeros nuevos que se dejen atrapar por la nueva imagen de Cotaxi.

Pregunta 14. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar un viaje?

Cuadro 22. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar un viaje?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Economía</i>	4	0.12	12%
<i>Calidad y Servicio Op.</i>	1	0.03	3%
<i>Comodidad</i>	0	0	0%
<i>Seguridad</i>	12	0.35	35%
<i>Promociones</i>	0	0	0%
<i>Ya la conocía</i>	17	0.50	50%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 19. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar un viaje?



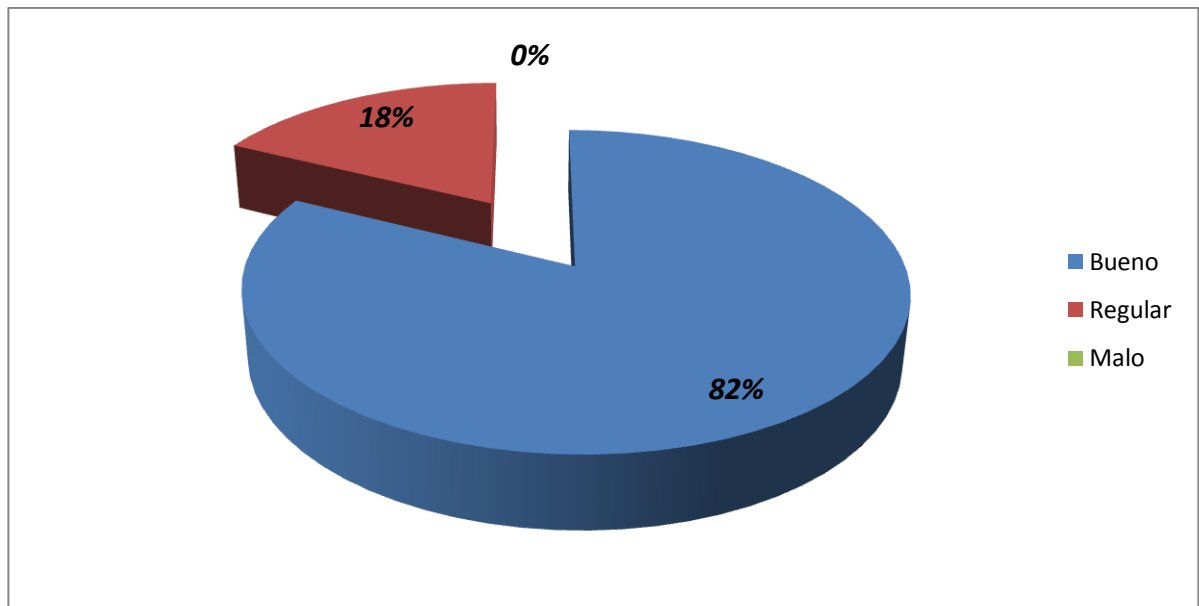
Afortunadamente la mitad de los encuestados viajan con Cotaxi por tradición y reconocimiento de la marca. Se busca posicionar más la empresa en la mente de los pasajeros nuevos y ya existentes.

Pregunta 15. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

Cuadro 23. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

	<i>f_i</i>	<i>H_i</i>	%
<i>Bueno</i>	28	0.82	82%
<i>Regular</i>	6	0.18	18%
<i>Malo</i>	0	0	0%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 20. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?



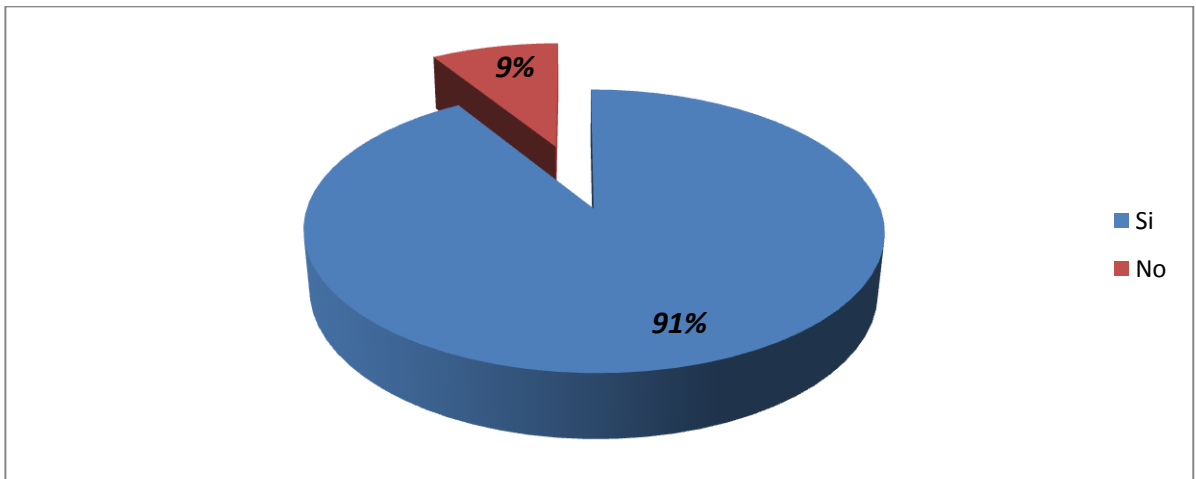
A pesar de algunas falencias que tiene la empresa, la mayoría, más del 80% de los encuestados, calificaron el servicio otorgado por Cotaxi como bueno, aunque se espera incrementar éste indicador.

Pregunta 16. ¿Volvería a usar el servicio de transporte terrestre de pasajeros con Cotaxi?

Cuadro 24. ¿Volvería a usar el servicio de transporte terrestre de pasajeros con Cotaxi?

	<i>f_i</i>	<i>H_i</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	31	0.91	91%
<i>No</i>	3	0.09	9%
<i>Total</i>	34	1	100%

Figura 21. ¿Volvería a usar el servicio de transporte terrestre de pasajeros con Cotaxi?



Y en relación con la respuesta anterior, se puede evidenciar que más del 90% de los encuestados, usarían nuevamente los servicios de Cotaxi; lo que indica que hay que continuar con lo bueno y mejorar los factores que necesiten ajustes claves, como por ejemplo indagar sobre ese 9% que mencionó que no volvería a viajar por Cotaxi, para conocer sus inquietudes y aplicar las mejoras correspondientes al servicio.

- Cuestionario de usuarios del servicio de envío de remesas.

Pregunta 1. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de remesas con Cotaxi?

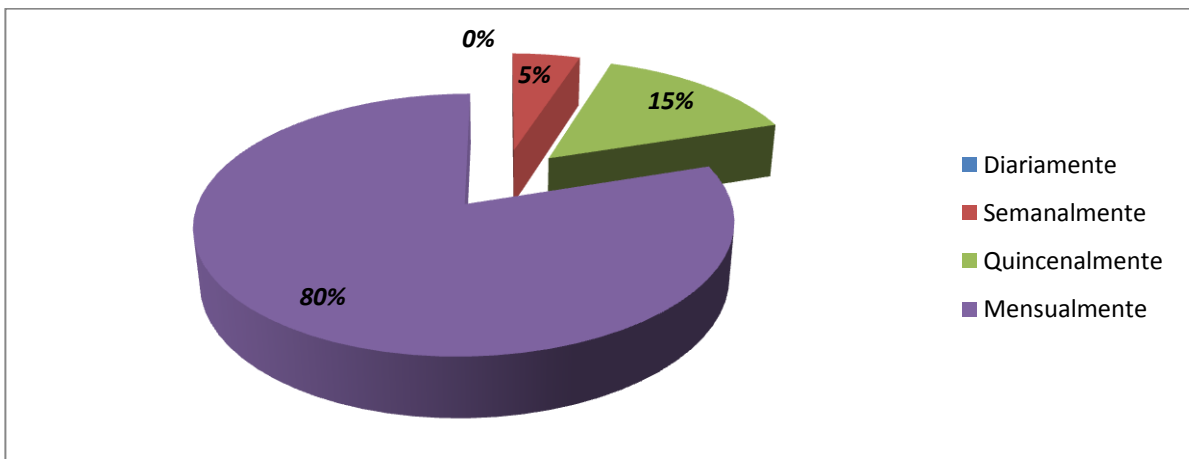
Cuadro 25. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de remesas con Cotaxi?

	<i>F_i</i>	<i>H_i</i>
<i>Diariamente</i>	0	0
<i>Semanalmente</i>	2	0.05
<i>Quincenalmente</i>	5	0.15
<i>Mensualmente</i>	30	0.80
<i>Total</i>	37	1

PROMEDIO

	# veces/mes	Porcentaje	
<i>Diariamente</i>	30	0,00	0,00
<i>Semanal</i>	4	0,05	0,20
<i>Quincenal</i>	2	0,15	0,30
<i>Mensual</i>	1	0,80	0,80
			1,30

Figura 22. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de remesas con Cotaxi?



Los clientes de Cotaxi en su mayoría, el 80% realizan sus envíos mensualmente.

Pregunta 2. En promedio, ¿Cuántos envíos realiza mensualmente?

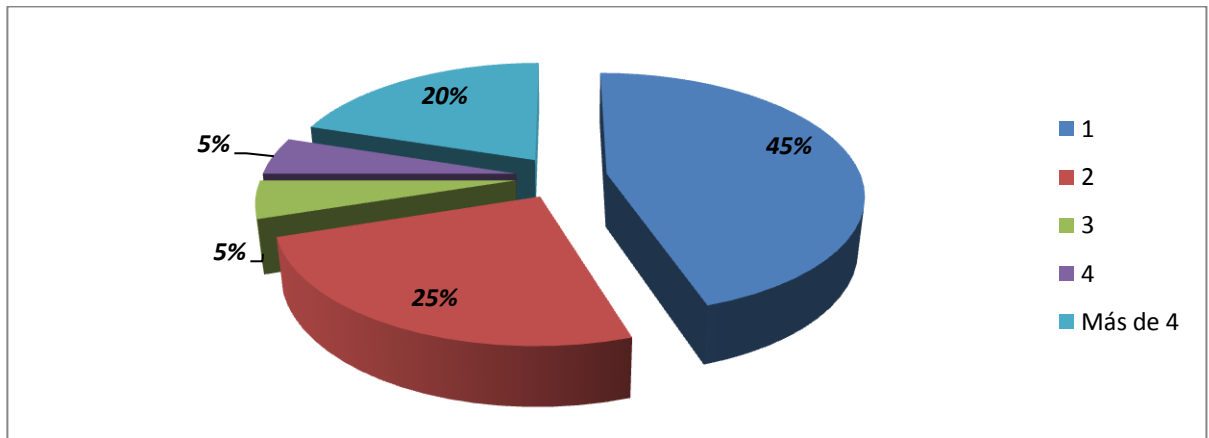
Cuadro 26. En promedio, ¿Cuántos envíos realiza mensualmente?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
1	17	0.45
2	9	0.25
3	2	0.05
4	2	0.05
5	7	0.20
<i>Total</i>	37	1

PROMEDIO

Cantidad	Porcentaje	
1	45%	0,45
2	25%	0.50
3	5%	0,15
4	5%	0,20
5	20%	1
		2,3

Figura 23. En promedio, ¿Cuántos envíos realiza mensualmente?



La mayoría, el 45% hace un envío mensual y aunque hay varios que realizan más de un envío en promedio el 100% realiza un envío mensual lo que se considera una frecuencia muy baja, por lo que se hace necesario indagar las causas por las cuales solo envían una vez al mes con Cotaxi.

Pregunta 3. ¿Cuánto es el valor mensual de sus envíos?

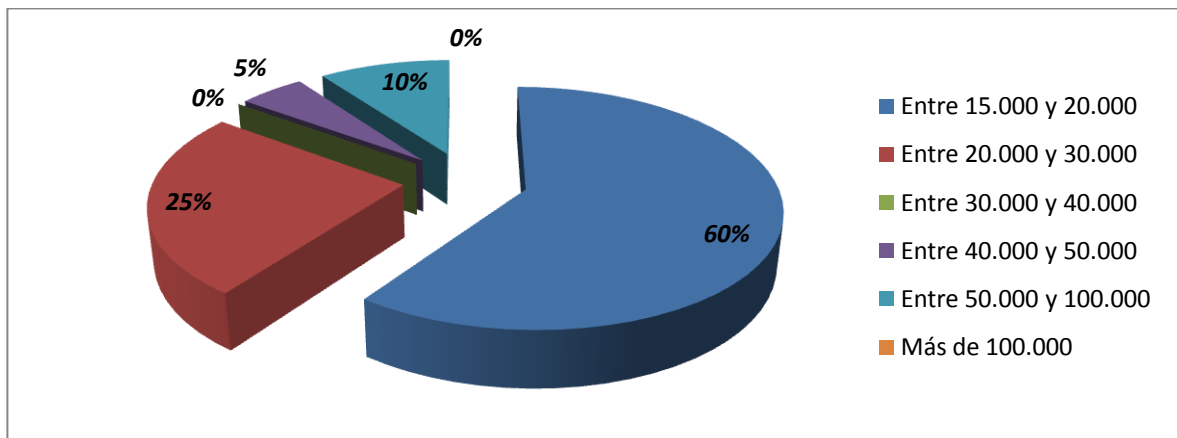
Cuadro 27. ¿Cuánto es el valor mensual de sus envíos?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
Entre \$15.000 y \$20.000	22	0.60
Entre \$21.000 y \$30.000	9	0.25
Entre \$31.000 y \$40.000	0	0.00
Entre \$41.000 y \$50.000	2	0.05
Entre \$51.000 y \$60.000	4	0.10
Entre \$61.000 y \$70.000	0	0.00
<i>Total</i>	37	1

PROMEDIO

	Promedio Intervalo	Porcentaje	Promedio
$(\$15.000+\$20.000)/2$	\$17.500	0,60	\$10.500
$(\$21.000+\$30.000)/2$	\$25.500	0,25	\$6.375
$(\$31.000+\$40.000)/2$	\$35.500	0,00	\$0
$(\$41.000+\$50.000)/2$	\$45.500	0,05	\$2.275
$(\$51.000+\$60.000)/2$	\$55.500	0,10	\$5.550
$(\$61.000+\$70.000)/2$	\$65.500	0,00	\$0
			\$ 24.700

Figura 24. ¿Cuánto es el valor mensual de sus envíos?



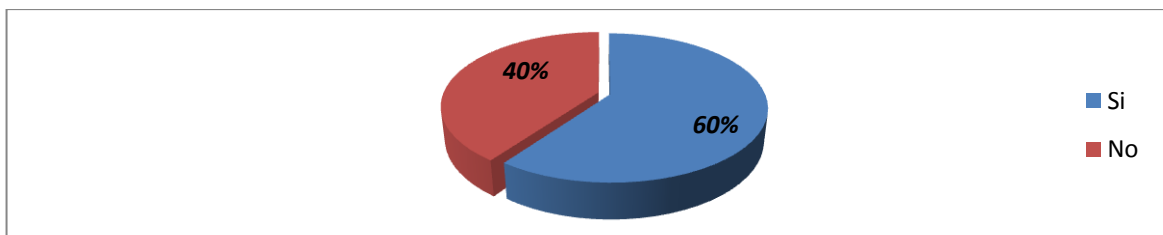
El 60% de los clientes gastan entre \$15.000 y \$20.000 mensuales en sus envíos y en promedio invierten \$24.700.

Pregunta 4. ¿Ha utilizado el servicio de envío de remesas en otras empresas de transporte?

Cuadro 28. ¿Ha utilizado el servicio de envío de remesas en otras empresas de transporte?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	22	0.60
<i>No</i>	15	0.40
<i>Total</i>	37	1

Figura 25. ¿Ha utilizado el servicio de envío de remesas en otras empresas de transporte?



El 60% de los clientes de Cotaxi, han realizado envíos por otras empresas, lo que significa que la empresa está constantemente en riesgo de perder clientes, si no se ofrecen las condiciones apropiadas para mantenerlos.

Empresa	Usuarios	%
<i>Cootransmagdalena</i>	5	42%
<i>Copetran</i>	1	8%
<i>Coopmotilon</i>	1	8%
<i>Cootrascat</i>	1	8%
<i>Servientrega</i>	4	34%
Total	12	100%

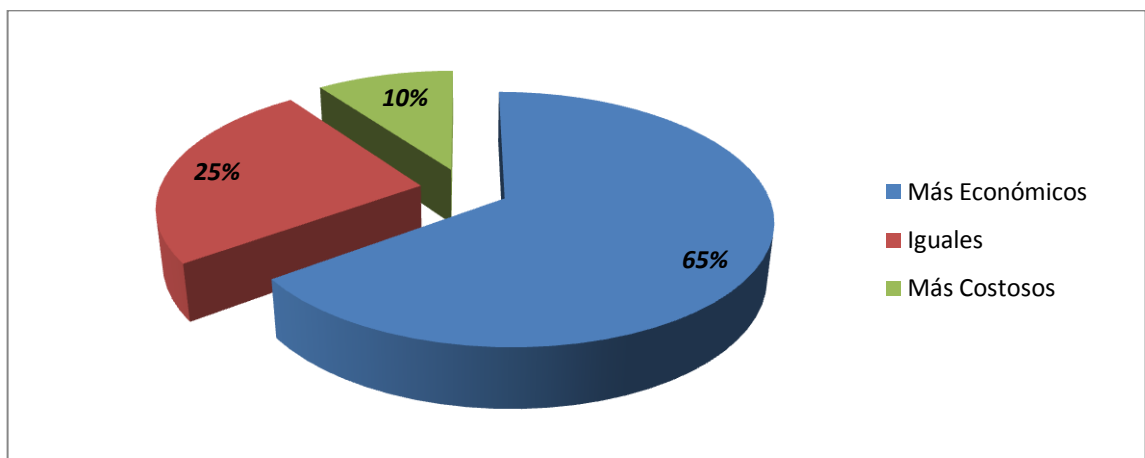
Del 60% de los clientes que ha enviado remesas en otras empresas de transporte, El 42%, han utilizado a Cootransmagdalena para hacer sus envíos luego sería el principal competidor y le sigue de cerca Servientega con el 34% sería el segundo competidor y en menor proporción el 8% han utilizado Copetran, Coopmotilon y Cootrascat.

Pregunta 5. ¿Considera que los precios ofrecidos por Cotaxi para el envío de mercancías, con respecto a otras empresas de transporte son?

Cuadro 29. ¿Considera que los precios ofrecidos por Cotaxi para el envío de mercancías, con respecto a otras empresas de transporte son?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Más Económicos</i>	24	0.65
<i>Iguales</i>	9	0.25
<i>Más Costosos</i>	4	0.10
<i>Total</i>	37	1

Figura 26. ¿Considera que los precios ofrecidos por Cotaxi para el envío de mercancías, con respecto a otras empresas de transporte son?



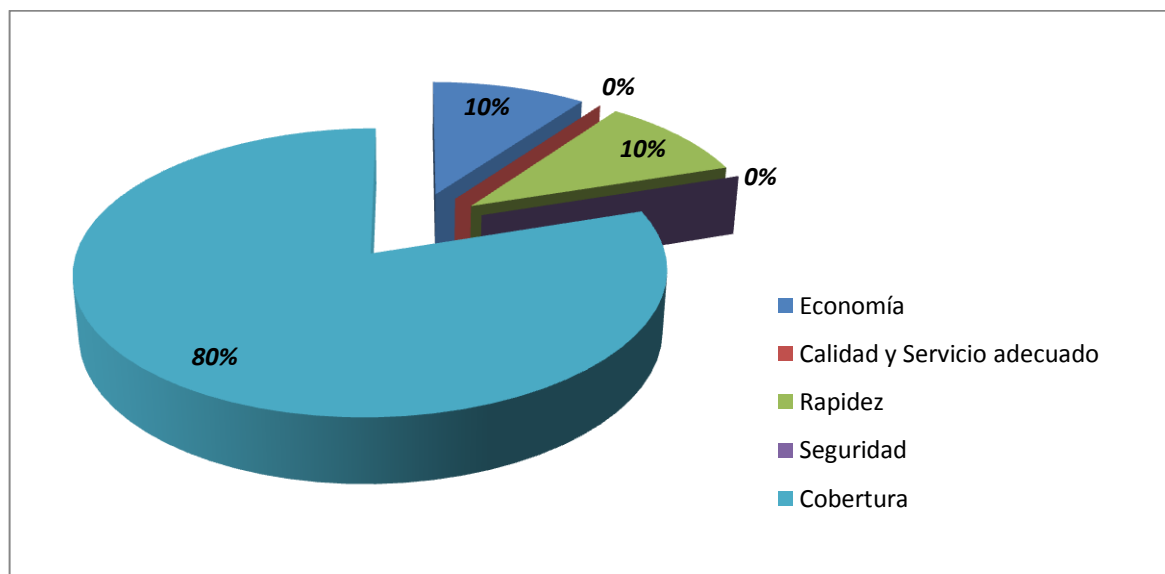
El 65% de los clientes considera que las tarifas de envío de mercancías por Cotaxi, son más económicas, lo que se constituye en una ventaja para la empresa, sin embargo un 10% de los clientes, responde que es más costoso, esto indica que estos clientes podrán buscar otras opciones de transporte de mercancías, lo cual constituye una amenaza para la consecución de los objetivos propuestos en cuanto a la permanencia de los clientes.

Pregunta 6. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte para el envío de mercancía diferente(s) a Cotaxi:

Cuadro 30. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte para el envío de mercancía diferente(s) a Cotaxi.

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Economía</i>	4	0.10
<i>Calidad y Servicio adecuado</i>	0	0.00
<i>Rapidez</i>	4	0.10
<i>Seguridad</i>	0	0.00
<i>Cobertura</i>	29	0.80
<i>Total</i>	37	1

Figura 27. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte para el envío de mercancía diferente(s) a Cotaxi.



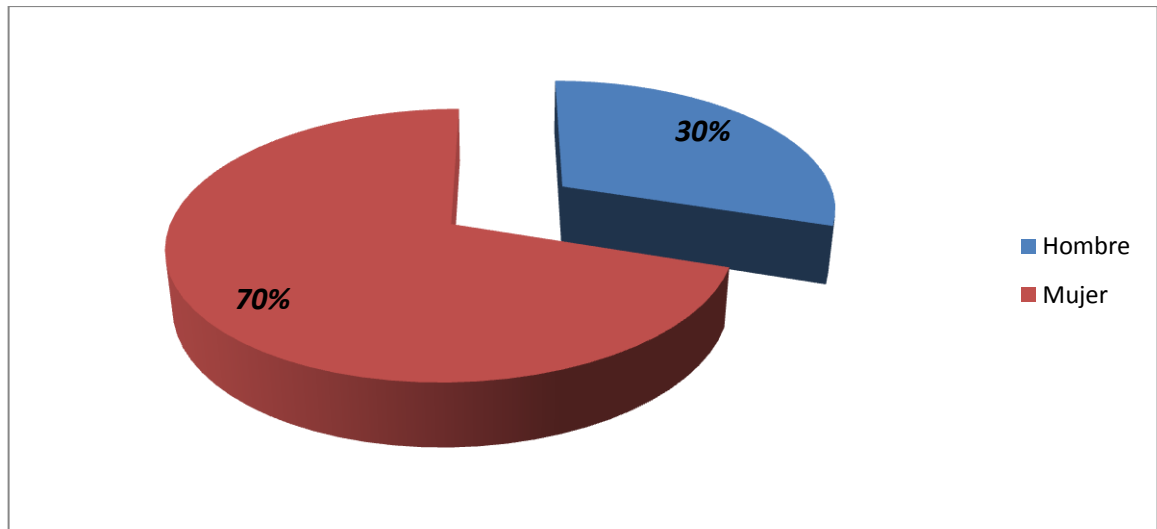
El 80% de los clientes usan otras empresas de transporte de mercancías, porque Cotaxi no tiene la suficiente cobertura, teniendo en cuenta que solo llega a 42 localidades del país, por lo que se recomienda formar alianzas estratégicas que permitan mayor cubrimiento.

Pregunta 7. En el área de envío de remesas, ¿Considera que recibe mejor atención de?

Cuadro 31. En el área de envío de remesas, ¿Considera que recibe mejor atención de?

	<i>f_i</i>	<i>H_i</i>
<i>Hombre</i>	11	0.30
<i>Mujer</i>	26	0.70
<i>Total</i>	37	1

Figura 28. En el área de envío de remesas, ¿Considera que recibe mejor atención de?



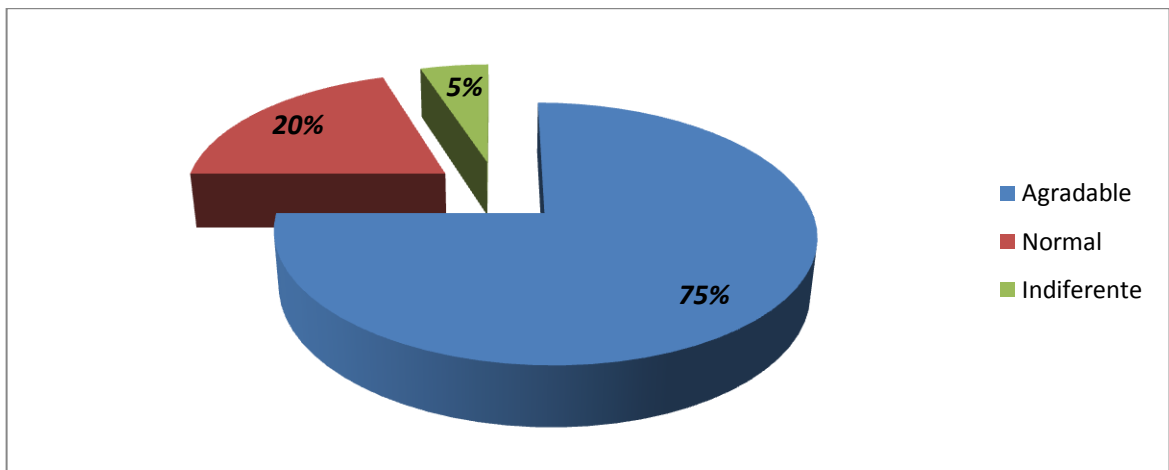
El 70% de los encuestados informa que se siente mejor atendido por las mujeres, por lo cual se hace necesario revisar los puntos de venta donde trabajan hombres, con el fin de establecer las causas por las cuales muchos clientes no se sienten bien atendidos por ellos.

Pregunta 8. ¿Cómo percibe la atención al momento de realizar el envío de mercancías en Cotaxi?

Cuadro 32. ¿Cómo percibe la atención al momento de realizar el envío de mercancías en Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Agradable</i>	28	0.75
<i>Normal</i>	7	0.20
<i>Indiferente</i>	2	0.05
<i>Total</i>	37	1

Figura 29. ¿Cómo percibe la atención al momento de realizar el envío de mercancías en Cotaxi?



El 75% de las personas manifiesta sentirse atendidos de forma agradable por los funcionarios de Cotaxi; sin embargo, vale la pena indagar sobre el 20% que respondió que lo atienden normal, es decir los funcionarios no lo atienden mal, pero tampoco da un valor agregado a su servicio.

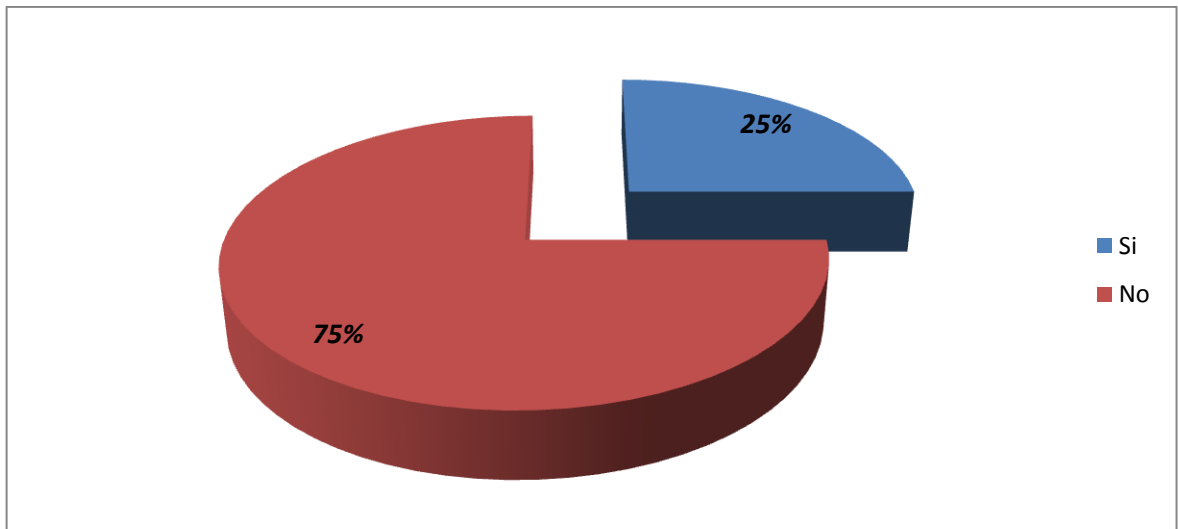
Pregunta 9. ¿Usa el servicio de entrega de mercancías a domicilio?

Nota: Si su respuesta a la pregunta 9 es No; favor pasar a la pregunta 11

Cuadro 33. ¿Usa el servicio de entrega de mercancías a domicilio?

	<i>f_i</i>	<i>H_i</i>
<i>Si</i>	9	0.25
<i>No</i>	28	0.75
<i>Total</i>	37	1

Figura 30. ¿Usa el servicio de entrega de mercancías a domicilio?



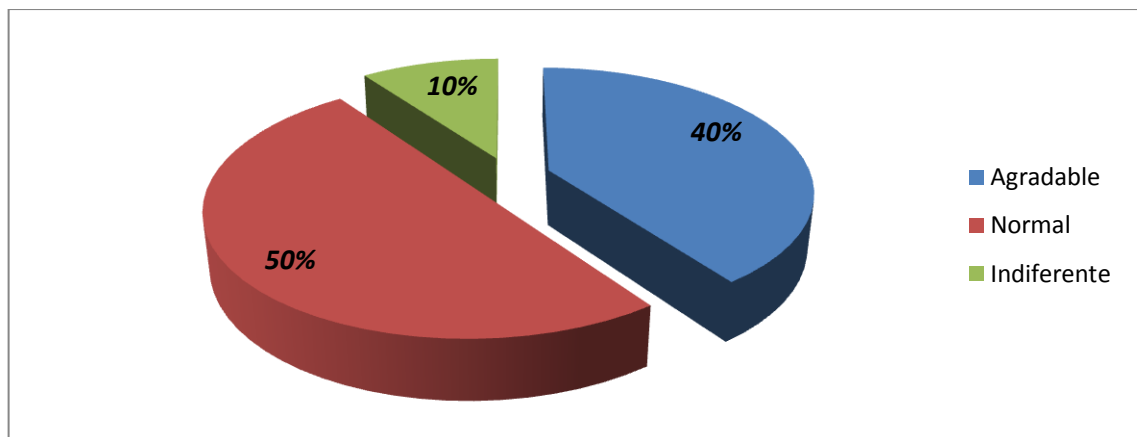
El 75% de los encuestados manifiestan no usar el servicio de entrega a domicilio, dentro de los motivos expresados está el costo adicional que se cobra por este servicio.

Pregunta 10. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?

Cuadro 34. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Agradable</i>	15	0.40
<i>Normal</i>	18	0.50
<i>Indiferente</i>	4	0.10
<i>Total</i>	37	1

Figura 31. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?



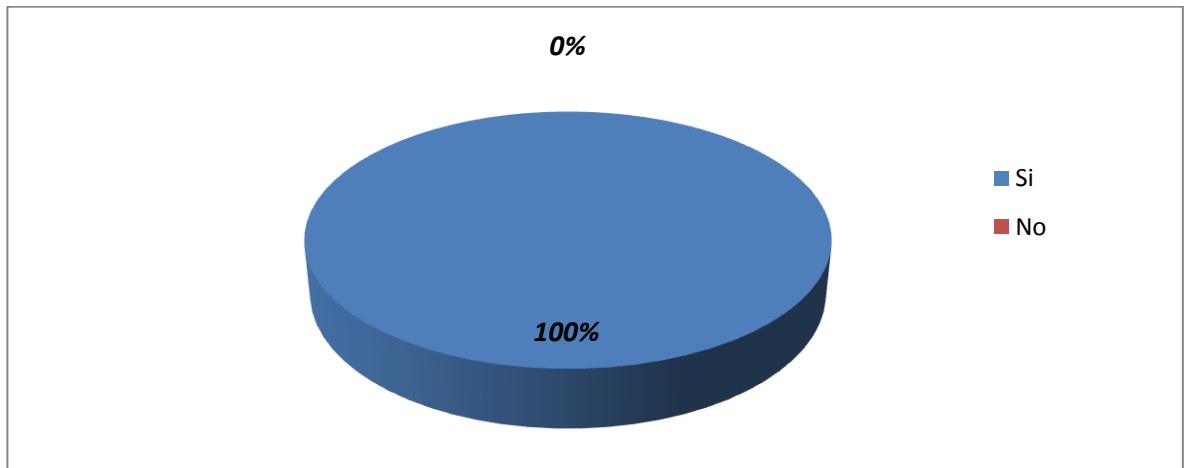
Según el resultado, la mayoría el 50% de los clientes son atendidos normalmente, sin embargo el 40% considera que la atención brindada es agradable, y un escaso 10% considera que la atención es indiferente, con estos habría que realizar un trabajo más profundo para conocer detalladamente la percepción del servicio en procura que reciban un mejor trato.

Pregunta 11. ¿Considera que el tiempo de entrega de la mercancía en Cotaxi es oportuno?

Cuadro 35. ¿Considera que el tiempo de entrega de la mercancía en Cotaxi es oportuno?

	<i>f_i</i>	<i>H_i</i>
<i>Si</i>	37	1
<i>No</i>	0	0.00
<i>Total</i>	37	1

Figura 32. ¿Considera que el tiempo de entrega de la mercancía en Cotaxi es oportuno?



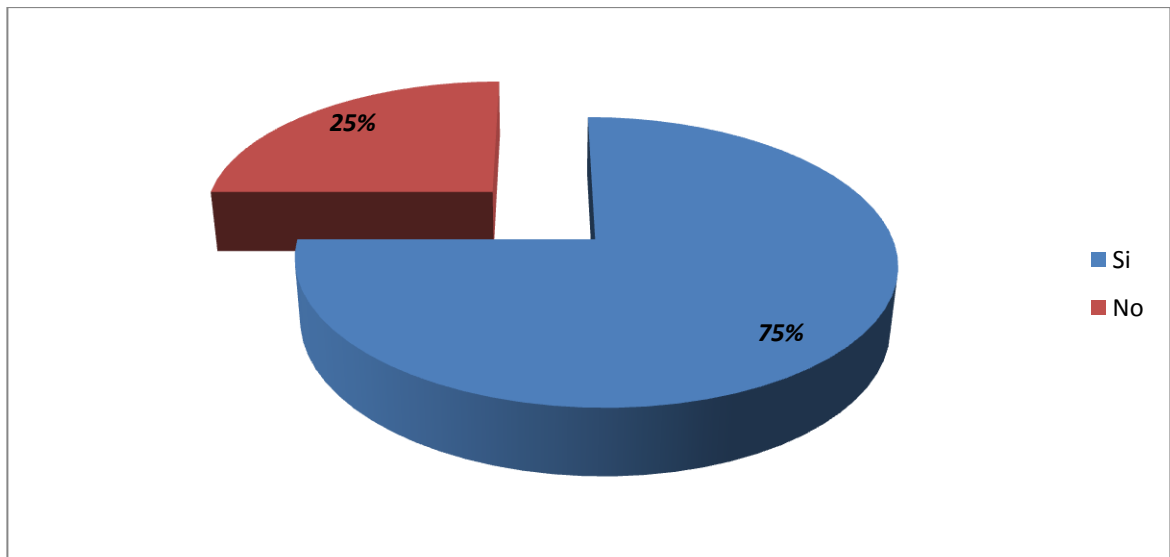
El total el 100% de los encuestados responde que los envíos de mercancías con Cotaxi llegan a tiempo, lo cual habla del buen servicio prestado en este aspecto.

Pregunta 12. ¿Recibe asesoría para el embalaje de sus mercancías?

Cuadro 36. ¿Recibe asesoría para el embalaje de sus mercancías?

	<i>fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Si</i>	28	0.75
<i>No</i>	9	0.25
<i>Total</i>	37	1

Figura 33. ¿Recibe asesoría para el embalaje de sus mercancías?



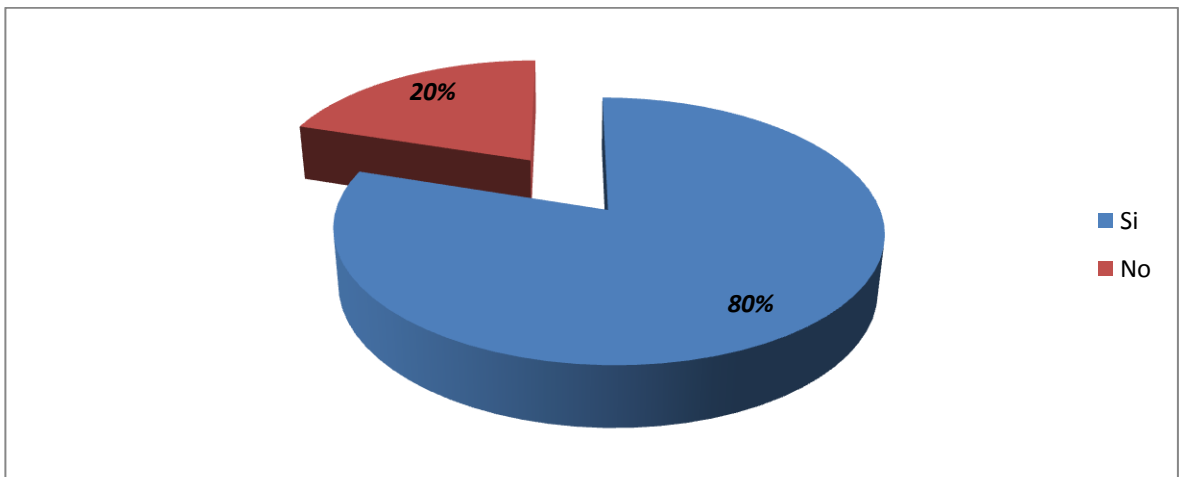
La mayoría, el 75% de clientes son asesorados para el embalaje de las mercancías; pero vale la pena indagar por qué el 25% no recibe este servicio.

Pregunta 13. ¿La respuesta a sus PQR cumple con las fechas estipuladas en el contrato de envío de mercancías?

Cuadro 37. ¿La respuesta a sus PQR cumple con las fechas estipuladas en el contrato de envío de mercancías?

	<i>f_i</i>	<i>H_i</i>
<i>Si</i>	30	0.80
<i>No</i>	7	0.20
<i>Total</i>	37	1

Figura 34. ¿La respuesta a sus PQR cumple con las fechas estipuladas en el contrato de envío de mercancías?



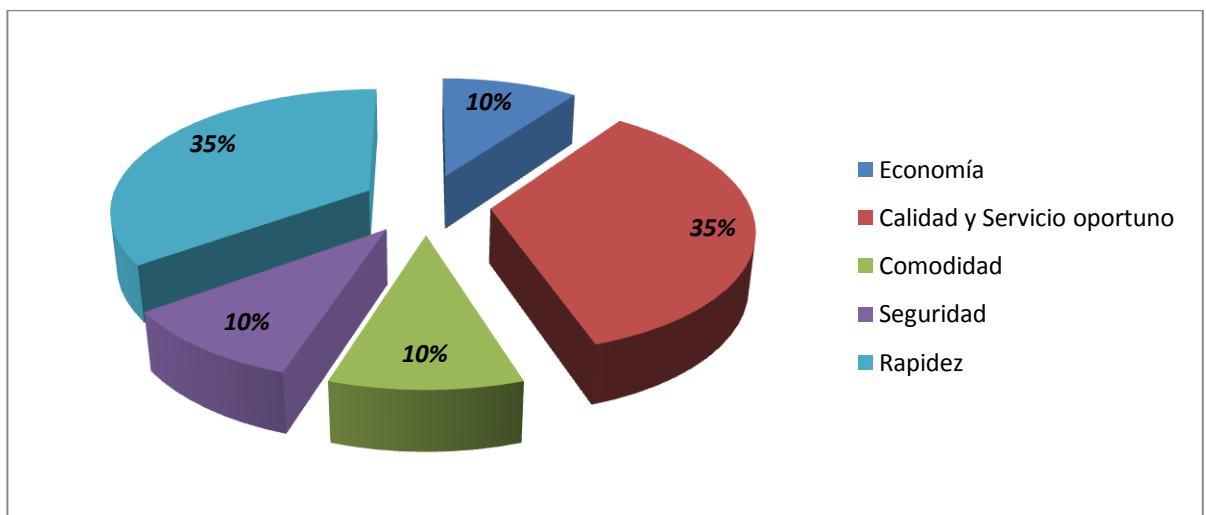
La respuesta de las PQR, son resueltas en un 80% en el tiempo estipulado; sin embargo se debe tener en cuenta que los indicadores de calidad exigen un porcentaje de casi el 0%, por lo tanto se deben realizar mejoras con el fin de disminuir este indicador.

Pregunta 14. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de envío de remesas de Cotaxi?

Cuadro 38. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de envío de remesas de Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Economía</i>	4	0.10
<i>Calidad y Servicio oportuno</i>	13	0.35
<i>Comodidad</i>	4	0.10
<i>Seguridad</i>	4	0.10
<i>Rapidez</i>	13	0.35
<i>Total</i>	37	1

Figura 35. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de envío de remesas de Cotaxi?



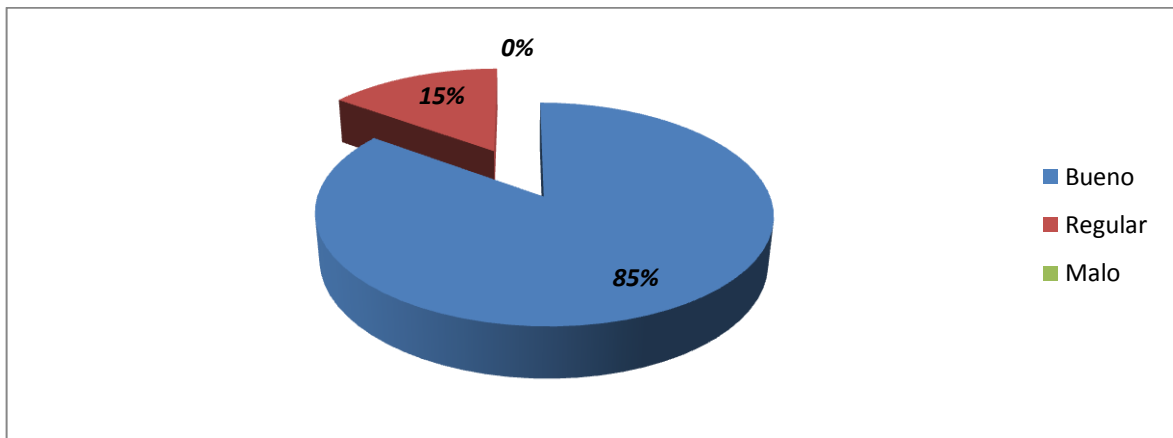
La rapidez y la calidad del servicio con el 70% son los dos ítems más importantes que motivan a los clientes a realizar sus envíos por Cotaxi.

Pregunta 15. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

Cuadro 39. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>
<i>Bueno</i>	31	0.85
<i>Regular</i>	6	0.15
<i>Malo</i>	0	0.00
<i>Total</i>	37	1

Figura 36. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?



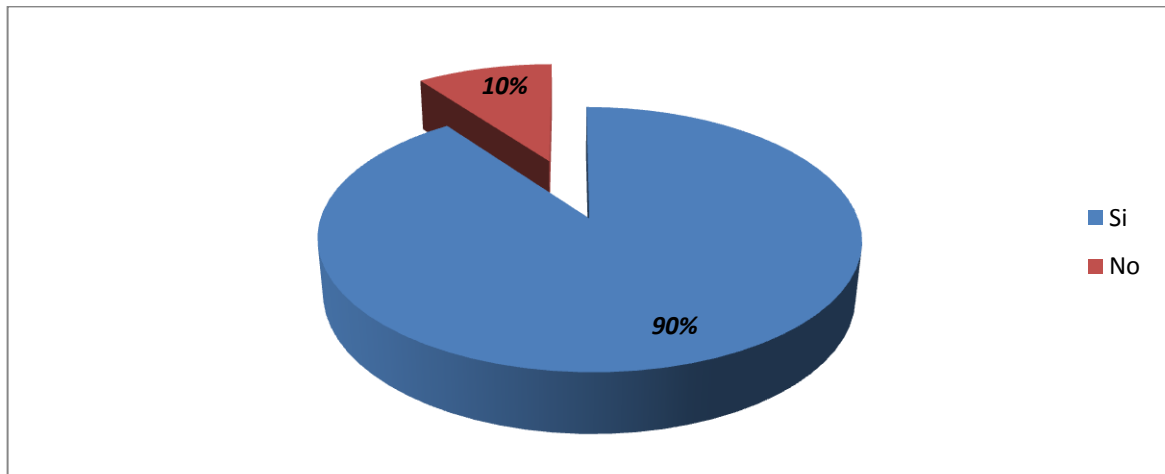
En términos generales el 85% de los clientes consideran que el servicio de Cotaxi es bueno, por lo que se sugiere seguir afianzando estas fortalezas, con el propósito de seguir escalando en el mercado.

Pregunta 16. ¿Volvería a usar el servicio de transporte de remesas con Cotaxi?

Cuadro 40. ¿Volvería a usar el servicio de transporte de remesas con Cotaxi?

	<i>f_i</i>	<i>H_i</i>
<i>Si</i>	33	0.90
<i>No</i>	4	0.10
<i>Total</i>	37	1

Figura 37. ¿Volvería a usar el servicio de transporte de remesas con Cotaxi?



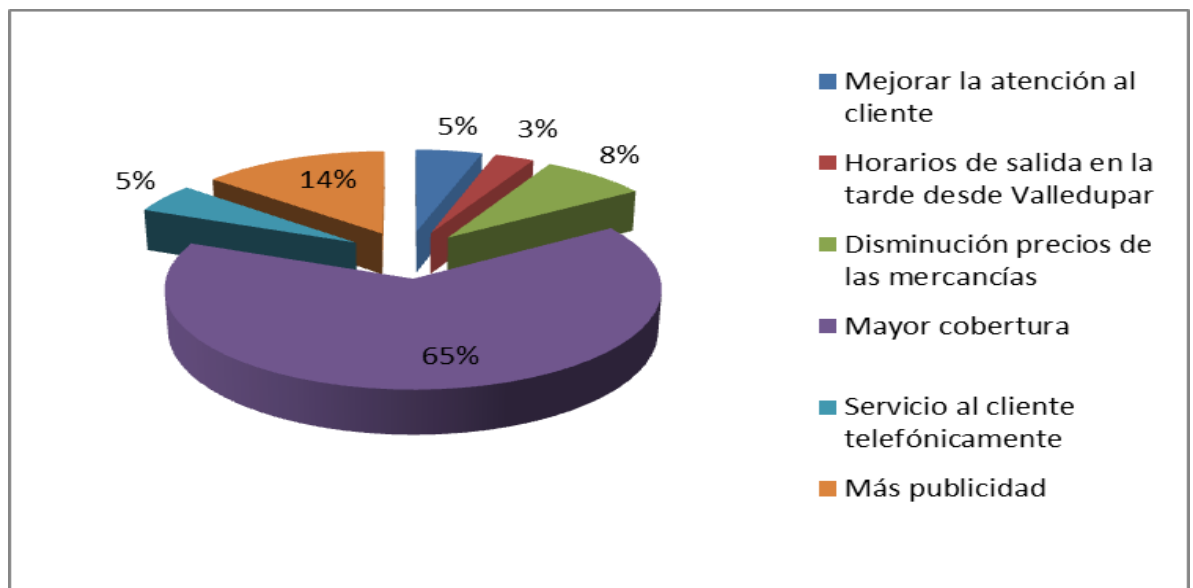
El 90% de los encuestados, considera seguir utilizando el servicio de remesas de Cotaxi, lo cual permite hacer una proyección de envíos en los periodos siguientes.

Pregunta 17. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?

Cuadro 41. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?

Sugerencia	Cantidad clientes	%
<i>Mejorar la atención al cliente</i>	2	5%
<i>Horarios de salida en la tarde desde Valledupar</i>	1	3%
<i>Disminución precios de las mercancías</i>	3	8%
<i>Mayor cobertura</i>	24	65%
<i>Servicio al cliente telefónicamente</i>	2	5%
<i>Más publicidad</i>	5	14%
<i>Total</i>	37	100%

Figura 38. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?



El 65% de los clientes de Cotaxi, exigen mayor cobertura en el servicio de remesas a ciudades como Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, La Guajira entre otras, el 14% pide más publicidad, el 8% disminución en las tarifas de envío, el 5% mejorar la atención al cliente, el 5% realizar gestión telefónica, el 3% solicita horarios de salida de vehículos en las horas de la tarde desde Valledupar.

- Cuestionario de usuarios del servicio de envío de giros.

Pregunta 1. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de giros con Cotaxi?

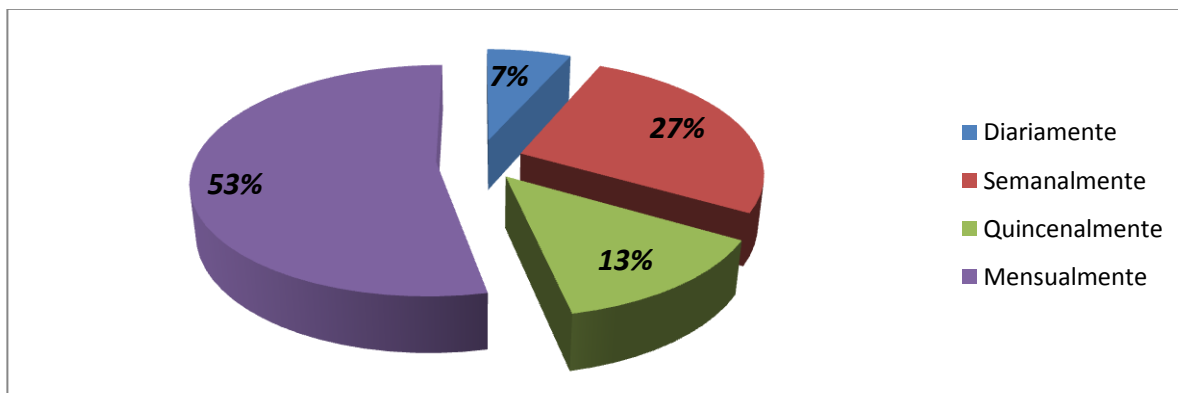
Cuadro 42. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de giros con Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	%
<i>Diariamente</i>	3	0.07	7%
<i>Semanalmente</i>	10	0.27	27%
<i>Quincenalmente</i>	5	0.13	13%
<i>Mensualmente</i>	18	0.53	53%
<i>Total</i>	36	1	100%

PROMEDIO

	# veces/mes	Porcentaje	
<i>Diariamente</i>	30	0.07	2.1
<i>Semanal</i>	4	0.27	1.08
<i>Quincenal</i>	2	0.13	0.26
<i>Mensual</i>	1	0.53	0.53
			3,97

Figura 39. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de giros con Cotaxi?



Cada cliente en promedio usa el servicio de giros cada 7.5 días, aunque en la encuesta el 53% dice enviar mensualmente, el 27% semanalmente, el 13% quincenalmente y el 7% diariamente y en promedio usan el servicio de giros 4 veces en el mes, es decir una vez por semana.

Pregunta 2. En promedio, ¿Cuántos giros envía mensualmente?

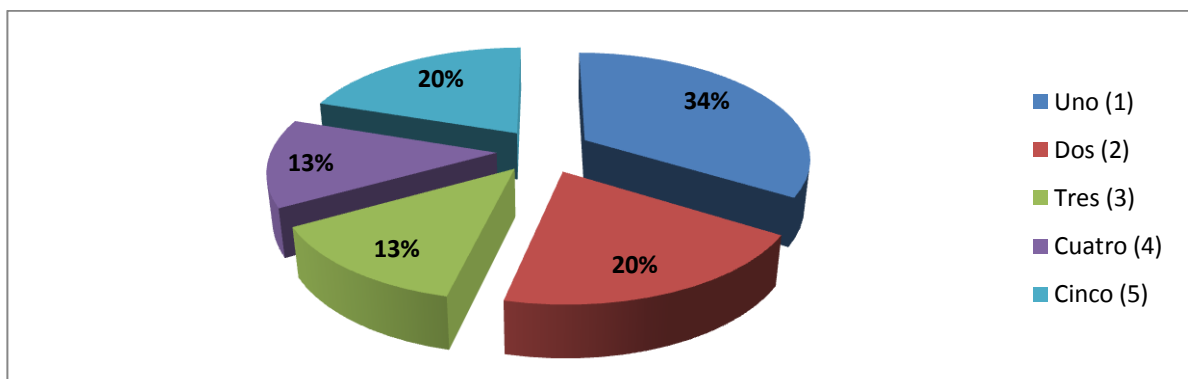
Cuadro 43. En promedio, ¿Cuántos giros envía mensualmente?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
Uno (1)	12	0.34	34%
Dos (2)	7	0.20	20%
Tres (3)	5	0.13	13%
Cuatro (4)	5	0.13	13%
Cinco (5)	7	0.20	20%
<i>Total</i>	36	1	100%

PROMEDIO

Cantidad	Porcentaje	
1	0.34	0.34
2	0.20	0.40
3	0.13	0.39
4	0.13	0.52
5	0.20	1.00
		2.65

Figura 40. En promedio, ¿Cuántos giros envía mensualmente?



El 34% de los encuestados indican que realizan un envío de giros mensual, el 20% realiza dos envíos mensuales, otro 20% hace hasta 5 envíos mensuales, el 13% realiza 3 envíos mensuales y otro 13% llega a enviar hasta 4 giros con Cotaxi mensualmente. En promedio los clientes realizan 2.7 envíos de giros por Cotaxi cada semana.

Pregunta 3. ¿Cuánto es el monto mensual de sus envíos de giros?

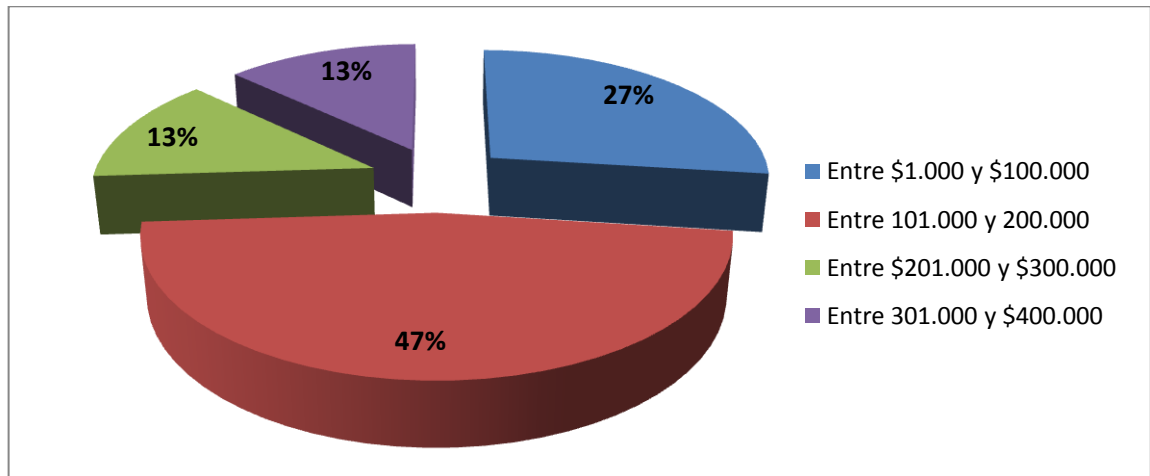
Cuadro 44. ¿Cuánto es el monto mensual de sus envíos de giros?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
Entre \$1.000 y \$100.000	10	0.27	27%
Entre \$101.000 y \$200.000	16	0.47	47%
Entre \$201.000 y \$300.000	5	0.13	13%
Entre 301.000 y \$400.000	5	0.13	13%
<i>Total</i>	36	1	100%

PROMEDIO

	Promedio Intervalo	Porcentaje	Promedio
$(\$1.000+\$100.000)/2$	\$50.500	0,27	\$13.635
$(\$101.000+\$200.000)/2$	\$150.500	0,47	\$70.735
$(\$201.000+\$300.000)/2$	\$250.500	0,13	\$32.565
$(\$301.000+\$400.000)/2$	\$350.500	0,13	\$45.565
			\$ 162.500

Figura 41. ¿Cuánto es el monto mensual de sus envíos de giros?



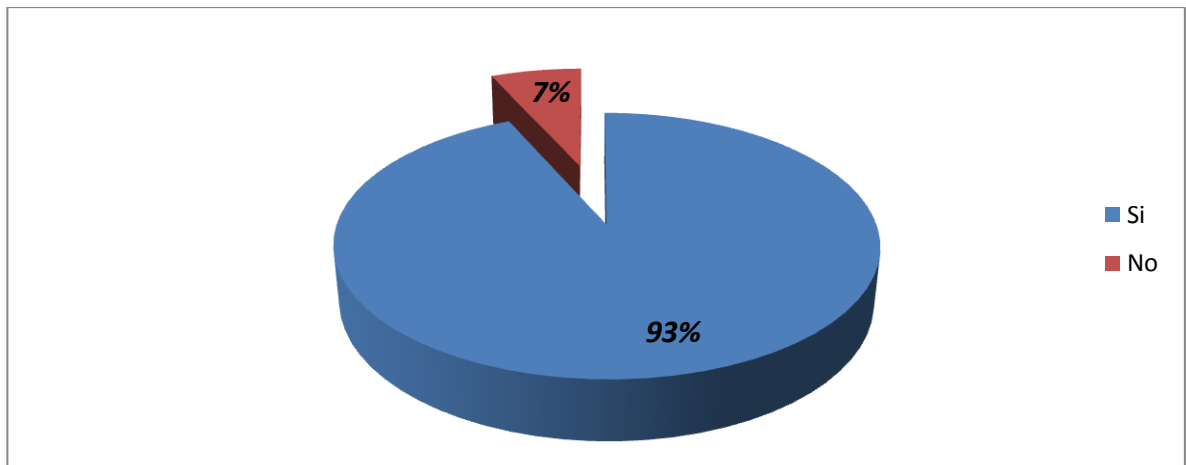
El 47% de los clientes realiza envíos entre \$101.000 y \$200.000, el 27% entre \$1.000 y \$100.000, el 13% entre 201.000 y \$300.000 y otro 13% entre \$301.000 y \$400.000 y en promedio realizan giros por valor de \$162.500.

Pregunta 4. ¿Ha utilizado el servicio de envío de giros en otras empresas?

Cuadro 45. ¿Ha utilizado el servicio de envío de giros en otras empresas?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	33	0.93	93%
<i>No</i>	3	0.07	7%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 42. ¿Ha utilizado el servicio de envío de giros en otras empresas?



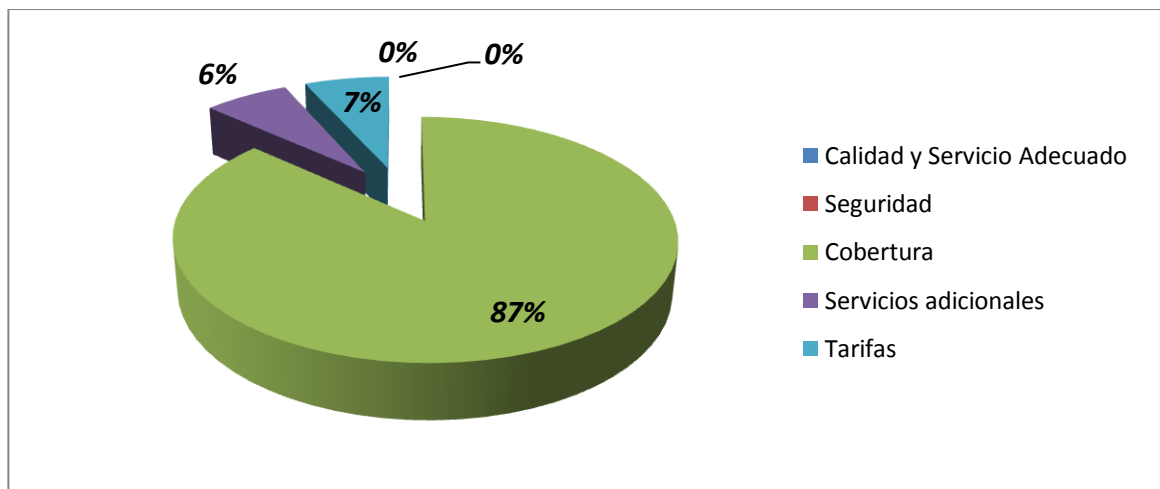
El 93% de los encuestados han hecho envíos de giros por otras empresas lo cual es un indicador bastante preocupante porque Cotaxi sólo tiene cobertura de giros en 42 municipios y por esa razón cuando las personas requieren hacer giros a otros municipios en donde no tiene cobertura Cotaxi deben hacerlo por otra empresa, pero Cotaxi podría hacer una alianza estratégica con otras empresas para que sus envíos lleguen a otros municipios para ampliar la cobertura, el 7% solo hace envíos de giros por Cotaxi.

Pregunta 5. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) diferente(s) a Cotaxi para el envío de giros.

Cuadro 46. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) diferente(s) a Cotaxi para el envío de giros.

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Calidad y Servicio Adecuado</i>	0	0	0%
<i>Seguridad</i>	0	0	0%
<i>Cobertura</i>	31	0.87	87%
<i>Servicios adicionales</i>	2	0.06	6%
<i>Tarifas</i>	3	0.07	7%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 43. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) diferente(s) a Cotaxi para el envío de giros.



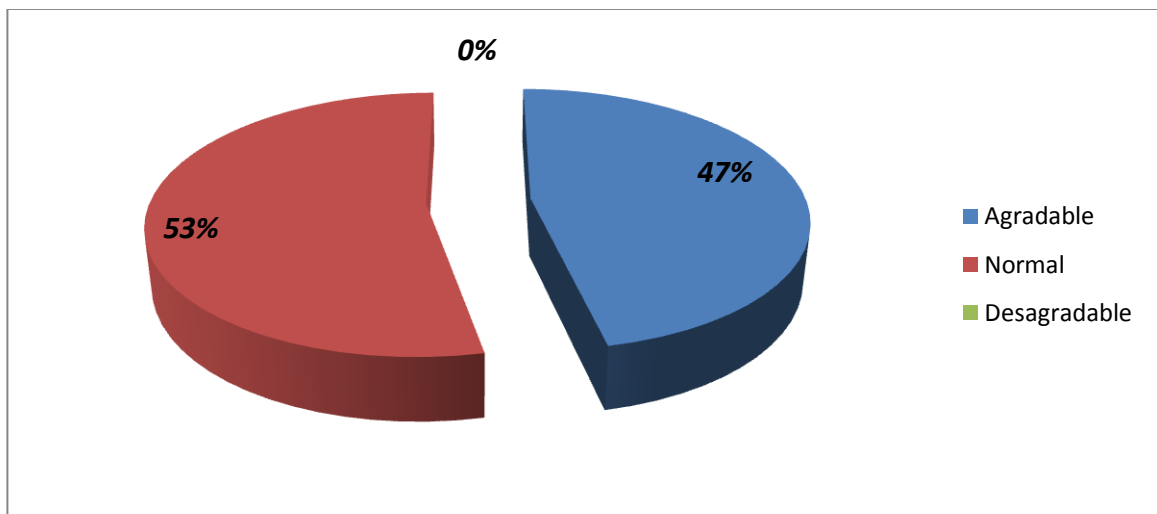
La principal causa por la que las personas envían giros por otras empresas diferentes a Cotaxi, es la cobertura, teniendo en cuenta que solo tiene 42 oficinas ubicadas en Bucaramanga, Girón, Barranca, Valledupar, Cúcuta, Ocaña, Aguachica, El Banco, Guamal, Mompox, El paso, Chiriguana, Becerril, La Jagua, Codazzi, La Mata, Pailitas, Pelaya, San Alberto, San Martin, La Esperanza, Yondó, Puerto Araujo, Cimitarra, Puerto Boyacá, La Dorada, Honda, Mariquita, Manzanares, Pamplona, Tibu, La Gabarra, Sardinata, Salazar de las Palmas, La Y Astilleros, ocupando el 87% de las causas.

Pregunta 6. ¿Cómo percibe la atención al momento de enviar sus giros en Cotaxi?

Cuadro 47. ¿Cómo percibe la atención al momento de enviar sus giros en Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Agradable</i>	17	0.47	47%
<i>Normal</i>	19	0.53	53%
<i>Desagradable</i>	0	0	0%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 44. ¿Cómo percibe la atención al momento de enviar sus giros en Cotaxi?



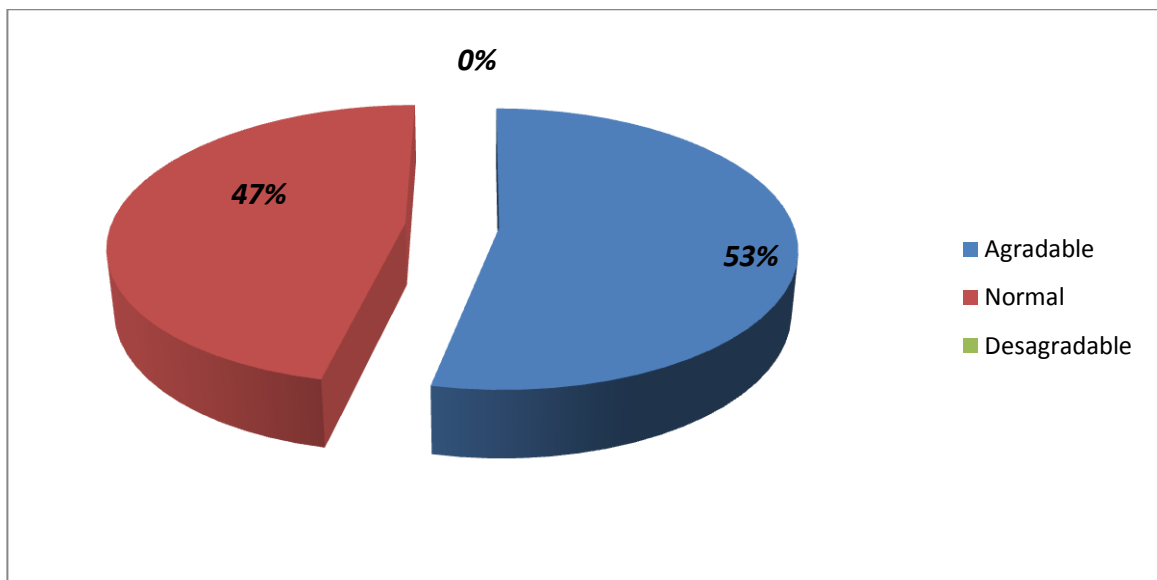
El 53% de los encuestados percibe una atención normal de parte de los funcionarios de Cotaxi, mientras que el 47% percibe una atención agradable a la hora de realizar sus envíos.

Pregunta 7. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?

Cuadro 48. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Agradable</i>	19	0.53	53%
<i>Normal</i>	17	0.47	47%
<i>Desagradable</i>	0	0	0%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 45. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?



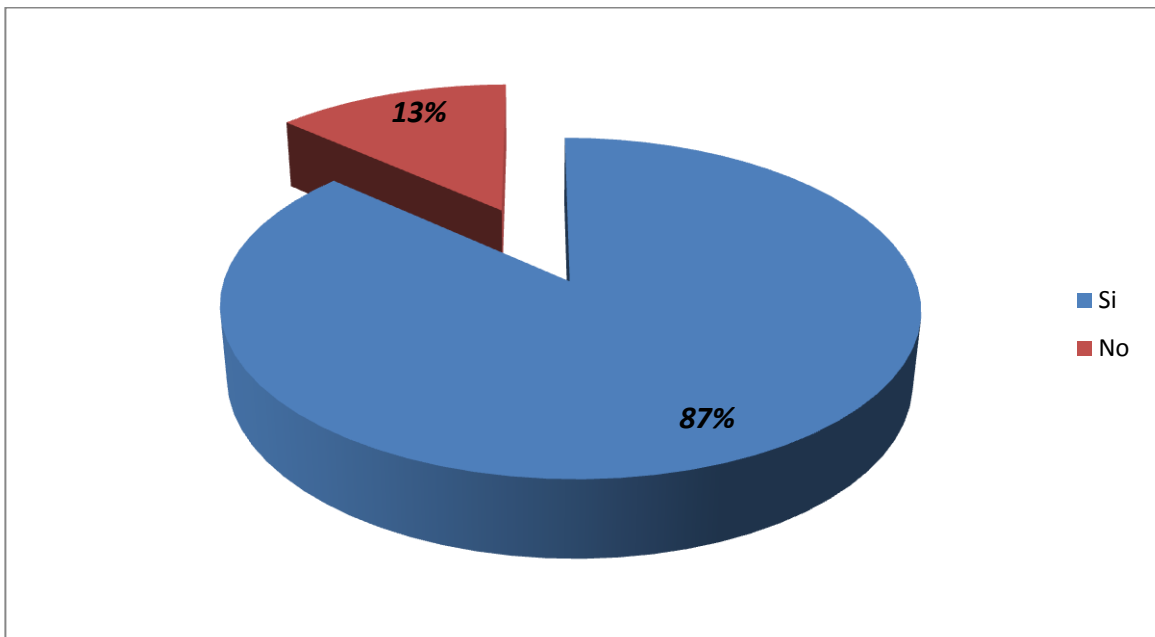
El 53% de las personas afirman haber recibido una atención telefónica agradable, mientras que el 47% la catalogan como una atención normal. Vale la pena indagar lo que significa para los usuarios una atención normal y una atención agradable.

Pregunta 8. ¿Considera que el horario de atención de Cotaxi es adecuado?

Cuadro 49. ¿Considera que el horario de atención de Cotaxi es adecuado?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	31	0.87	87%
<i>No</i>	5	0.13	13%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 46. ¿Considera que el horario de atención de Cotaxi es adecuado?



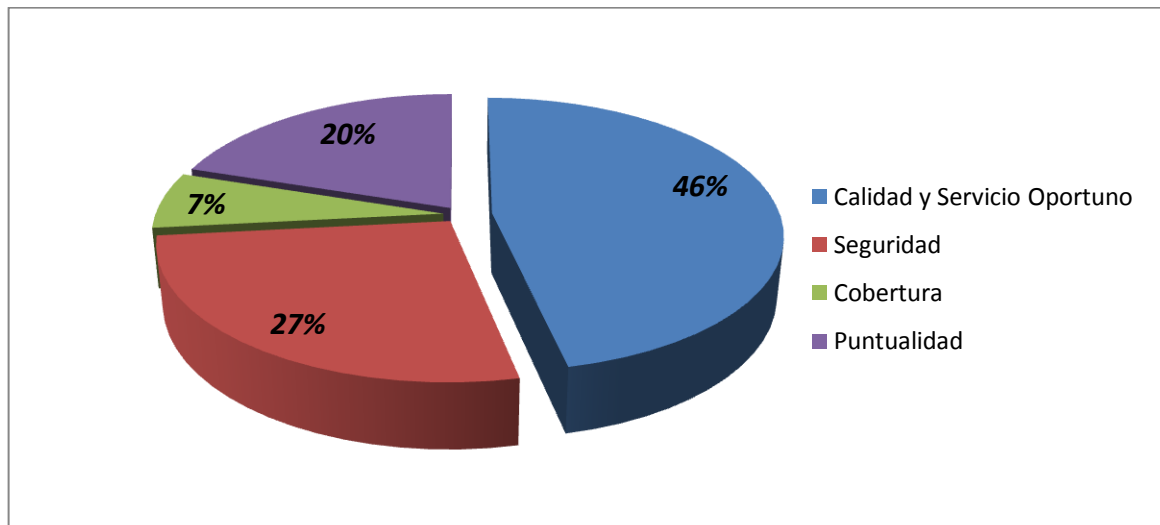
La mayoría el 87% de las personas considera que los horarios de atención ofrecidos por Cotaxi, se ajustan a sus necesidades, mientras el 13% quisiera horarios más extensos principalmente los fines de semana.

Pregunta 9. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar el envío de giros?

Cuadro 50. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar el envío de giros?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Calidad y Servicio Oportuno</i>	17	0.46	46%
<i>Seguridad</i>	9	0.27	27%
<i>Cobertura</i>	3	0.07	7%
<i>Puntualidad</i>	7	0.2	20%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 47. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar el envío de giros?



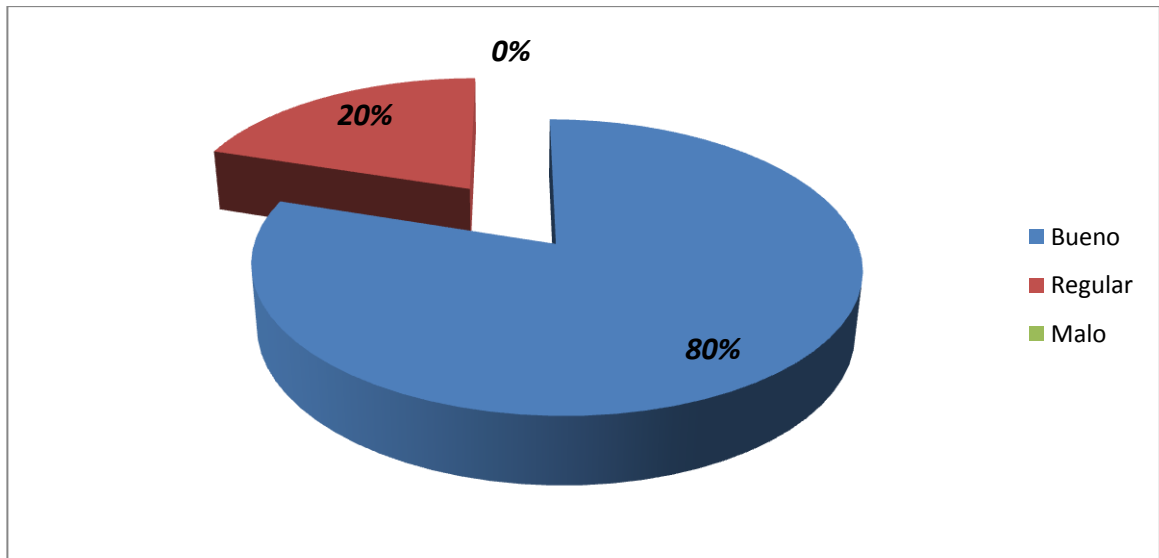
Respecto a los motivos que llevan a los clientes a usar el servicio de giros de Cotaxi, se encuentra que el 46% lo hace por la calidad del servicio, el 27% por seguridad, el 20% por puntualidad, el 7% por cobertura.

Pregunta 10. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

Cuadro 51. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Bueno</i>	29	0.80	80%
<i>Regular</i>	7	0.20	20%
<i>Malo</i>	0	0.00	0%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 48. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?



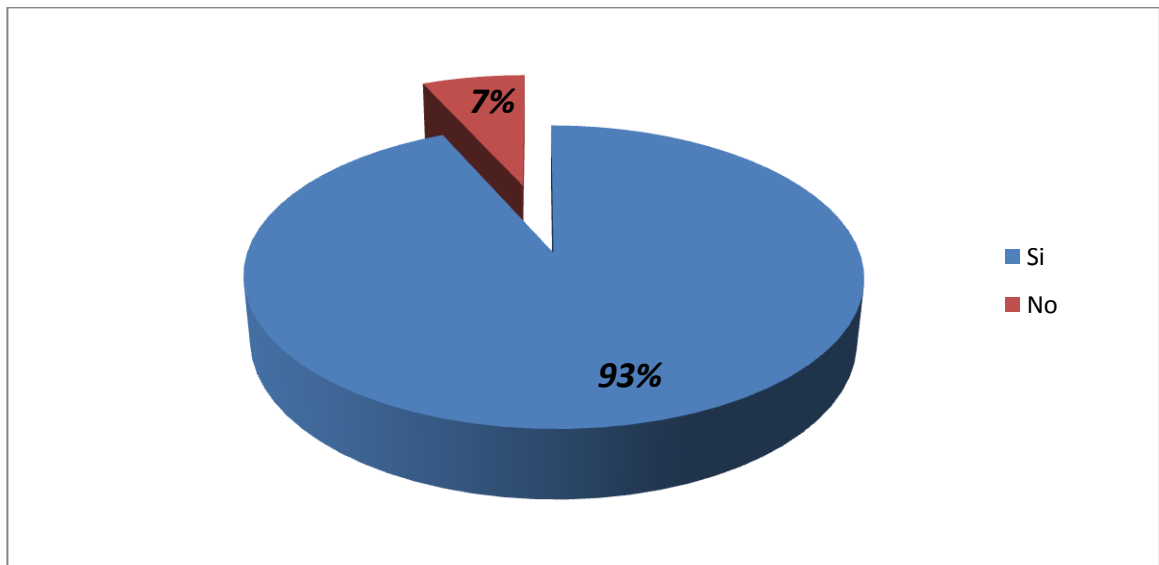
La mayoría El 80% de los encuestados responden que en general el servicio de Cotaxi es bueno, el 20% afirma que el servicio en términos generales en Cotaxi es regular.

Pregunta 11. ¿Continuaría usando el servicio de envío de giros con Cotaxi?

Cuadro 52. ¿Continuaría usando el servicio de envío de giros con Cotaxi?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	33	0.93	93%
<i>No</i>	3	0.07	7%
<i>Total</i>	36	1	100%

Figura 49. ¿Continuaría usando el servicio de envío de giros con Cotaxi?



La mayoría El 93% de las personas quieren seguir usando el servicio de giros de Cotaxi pero sería necesario ampliar la actual cobertura que es limitada a 35 municipios, el 7% piensa en buscar otras alternativas.

- Cuestionario de usuarios de la estación de servicio.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia abastece de combustible su vehículo en la Estación de Servicio de Cotaxi?

Cuadro 53. ¿Con qué frecuencia abastece de combustible su vehículo en la Estación de Servicio de Cotaxi?

	Fi	Hi	%
<i>Diariamente</i>	77	0.28	28%
<i>Semanalmente</i>	134	0,49	49%
<i>Quincenalmente</i>	41	0,15	15%
<i>Mensualmente</i>	22	0,08	8%
<i>Total</i>	274	1	100%

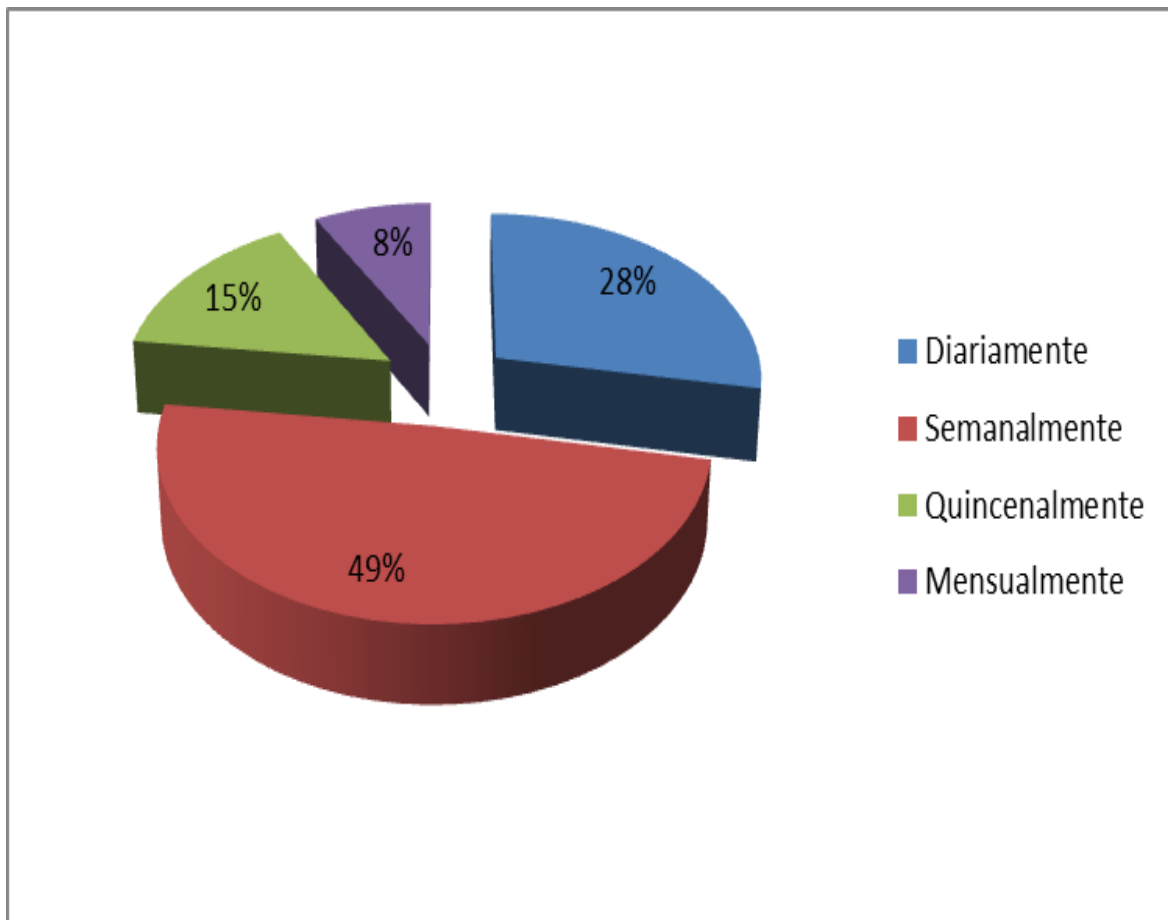
PROMEDIO

	# veces/mes	Porcentaje	
<i>Diariamente</i>	30	0.28	8.4
<i>Semanal</i>	4	0.49	1.96
<i>Quincenal</i>	2	0.15	0.3
<i>Mensual</i>	1	0.08	0.08
<i>Total</i>			10.74

PROMEDIO = $30 \times 0.28 + 4 \times 0.49 + 2 \times 0.15 + 1 \times 0.08 = 10.74$ VECES / MES 30 días /10.74 veces = 2.79 DÍAS.

Debido a que la mayor parte de clientes de Cotaxi, está concentrada en la EDS, es importante dar a conocer el portafolio de servicios de la Cooperativa y así lograr que estos clientes consuman los diversos servicios que Cotaxi posee en su portafolio, a través de promociones llamativas y descuentos especiales.

Figura 50. ¿Con que frecuencia abastece de combustible su vehículo en la Estación de Servicio de Cotaxi?



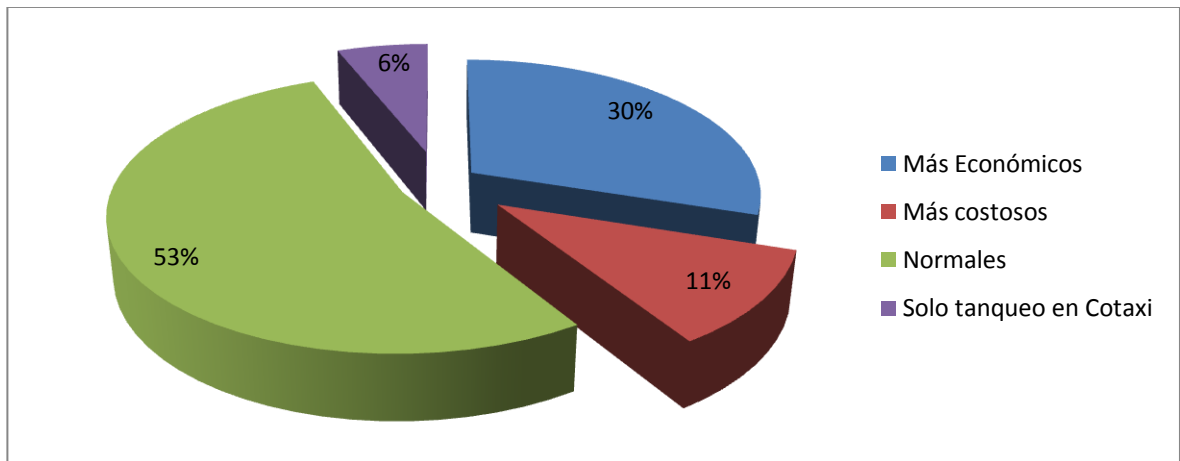
El 49% de los encuestados, se abastecen de combustible semanalmente en la estación de servicio de Cotaxi, mientras que el 28% afirman hacerlo diariamente y un 15% realiza la recarga de combustible cada 15 días. Sin embargo el promedio indica que cada persona tanquea su vehículo cada 3 días aproximadamente y la idea es aumentar el número de clientes que realicen la compra de combustible en la estación de servicio de Cotaxi.

Pregunta 2. ¿Considera que los precios del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi son?

Cuadro 54. ¿Considera que los precios del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi son?

	Fi	Hi	%
<i>Más Económicos</i>	82	0.30	30%
<i>Más costosos</i>	30	0.11	11%
<i>Normales</i>	145	0.53	53%
<i>Solo tanqueo en Cotaxi</i>	17	0.06	6%
<i>Total</i>	274	1	100%

Figura 51. ¿Considera que los precios del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi son?



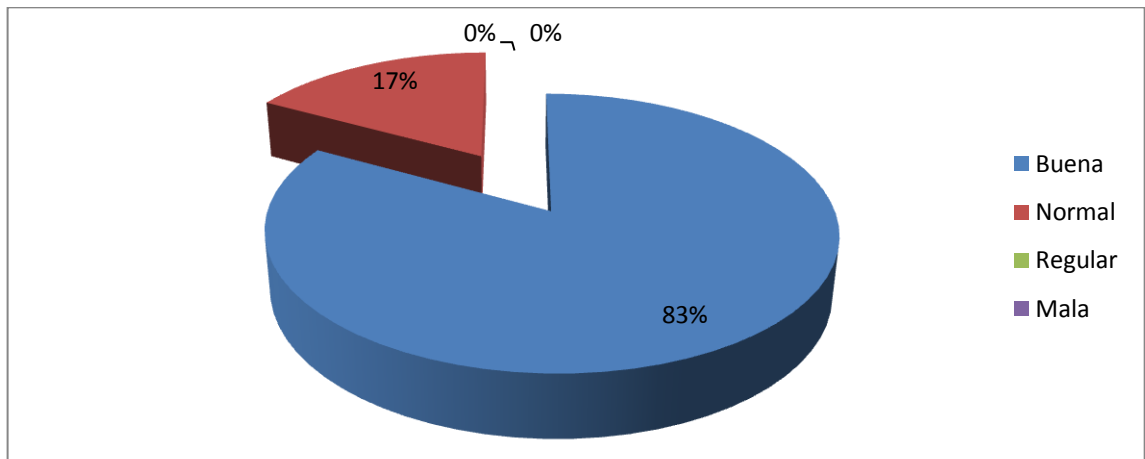
La mayoría El 53% de los encuestados manifiesta que los precios del combustible en Cotaxi, son normales, es decir similares a los de otras estaciones de servicio; mientras que un 30% indica que los precios en Cotaxi son más económicos. Solo el 11% indica que Cotaxi tiene los precios por encima de otras estación es y el 6% de las personas dicen tanquear exclusivamente en Cotaxi.

Pregunta 3. ¿Cree que la medida del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi es?

Cuadro 55. ¿Cree que la medida del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi es?

	Fi	Hi	%
<i>Buena</i>	227	0.83	83%
<i>Normal</i>	47	0.17	17%
<i>Regular</i>	0	0.00	0%
<i>Mala</i>	0	0.00	0%
<i>Total</i>	274	1	100%

Figura 52. ¿Cree que la medida del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi es?



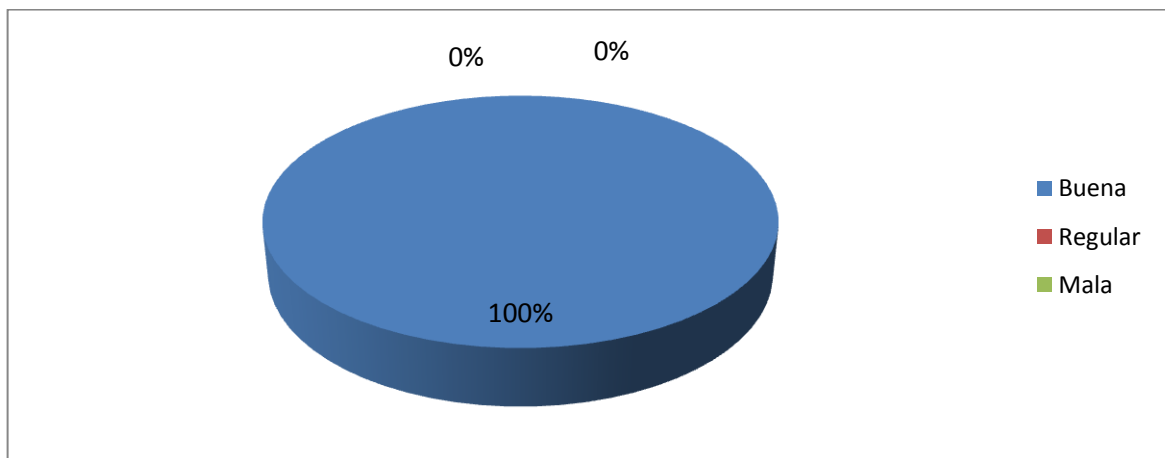
La mayoría El 83% de los clientes consideran que la medida de combustible en Cotaxi es buena, el 17% restante dice que es normal, es decir que no encuentran diferencia con otras estaciones de servicio.

Pregunta 4. ¿La atención recibida por parte de los funcionarios de la Estación de servicio de Cotaxi es?

Cuadro 56. ¿La atención recibida por parte de los funcionarios de la Estación de servicio de Cotaxi es?

	Fi	Hi	%
<i>Buena</i>	274	1	100%
<i>Regular</i>	0	0	0%
<i>Mala</i>	0	0	0%
<i>Total</i>	274	1	100%

Figura 53. ¿La atención recibida por parte de los funcionarios de la Estación de servicio de Cotaxi es?



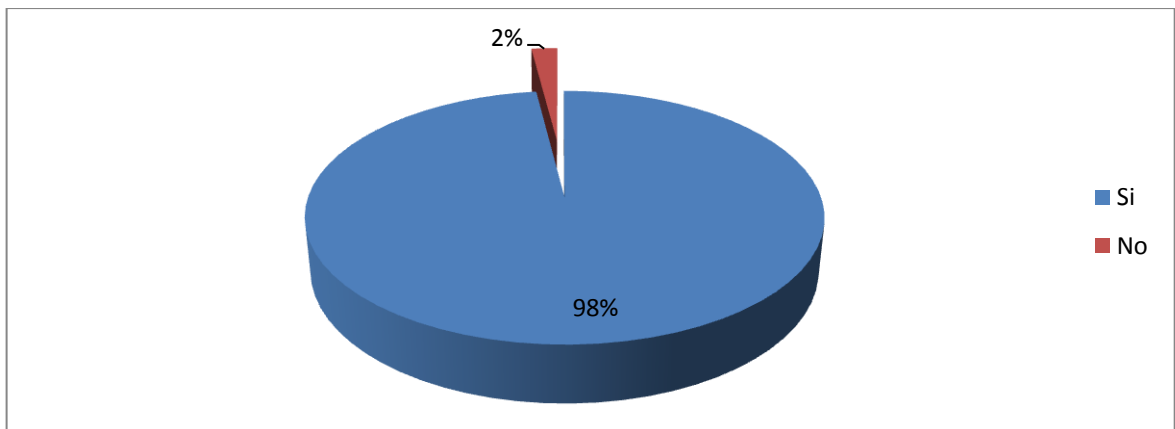
El 100% de las personas participantes en la encuesta creen que en la estación de servicio de Cotaxi se presta un buen servicio, lo cual se convierte en una ventaja que se debe seguir fortaleciendo dentro de la empresa y replicarla en las demás unidades de negocio.

Pregunta 5. ¿Las instalaciones de la Estación de servicio de Cotaxi le ofrecen comodidad?

Cuadro 57. ¿Las instalaciones de la Estación de servicio de Cotaxi le ofrecen comodidad?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	269	0.98	98%
<i>No</i>	5	0.02	2%
<i>Total</i>	274	1	100%

Figura 54. ¿Las instalaciones de la Estación de servicio de Cotaxi le ofrecen comodidad?



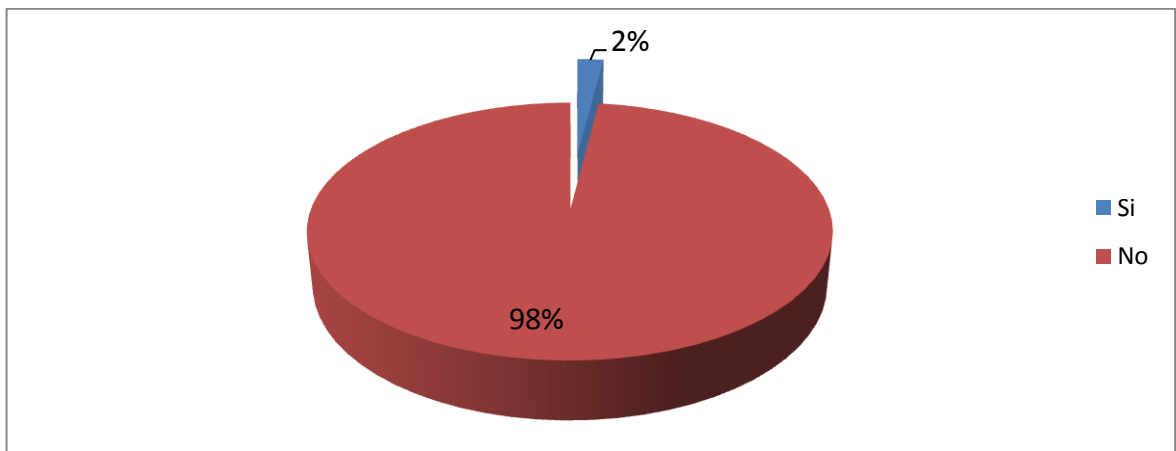
La mayoría El 98% de los clientes de Cotaxi consideran que la instalaciones de la estación de servicio ofrecen comodidad a los usuarios, dentro de estos 1 dice que por la calidad y 1 por la rapidez del servicio; sin embargo el 2% dice que no son cómodas indicando que existe congestión cuando los camiones y vehículos grandes entran a tanquear, obstaculizando el paso a los demás usuarios.

Pregunta 6. ¿Considera que hay demoras en la prestación del servicio?

Cuadro 58. ¿Considera que hay demoras en la prestación del servicio?

	<i>Fi</i>	<i>Hi</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	5	0.02	2%
<i>No</i>	269	0.98	98%
<i>Total</i>	274	1	100%

Figura 55. ¿Considera que hay demoras en la prestación del servicio?



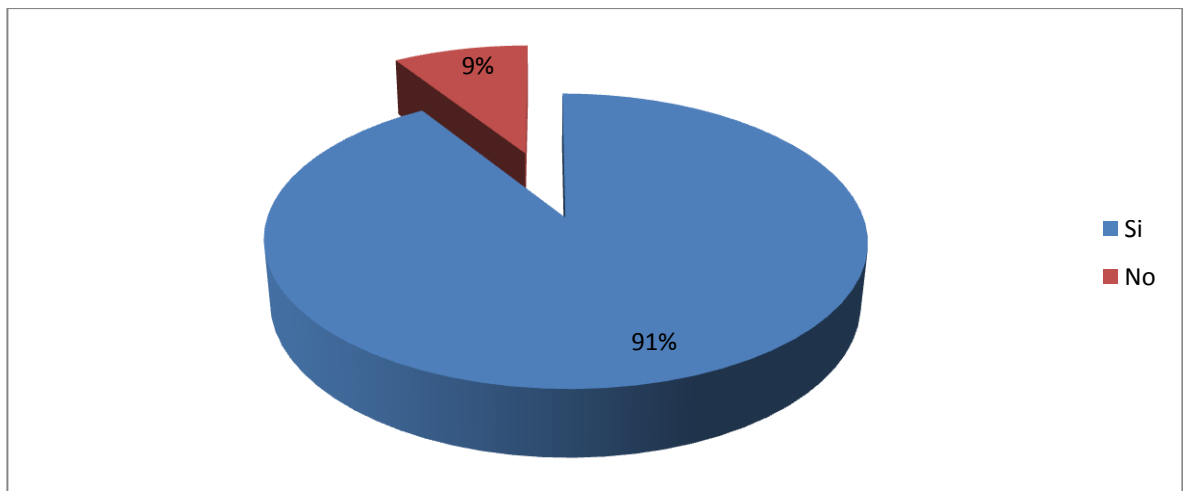
La mayoría el 98% creen que no existen demoras en la prestación del servicio sólo el 2% de las personas creen que se generan demoras por la entrada a tanquear de vehículos grandes.

Pregunta 7. ¿Cuándo visita la Estación de Servicio de Cotaxi, encuentra los productos que necesita?

Cuadro 59. ¿Cuándo visita la Estación de Servicio de Cotaxi, encuentra los productos que necesita?

	Fi	Hi	%
<i>Si</i>	249	0.91	91%
<i>No</i>	25	0.09	9%
<i>Total</i>	274	1	100%

Figura 56. ¿Cuándo visita la Estación de Servicio de Cotaxi, encuentra los productos que necesita?



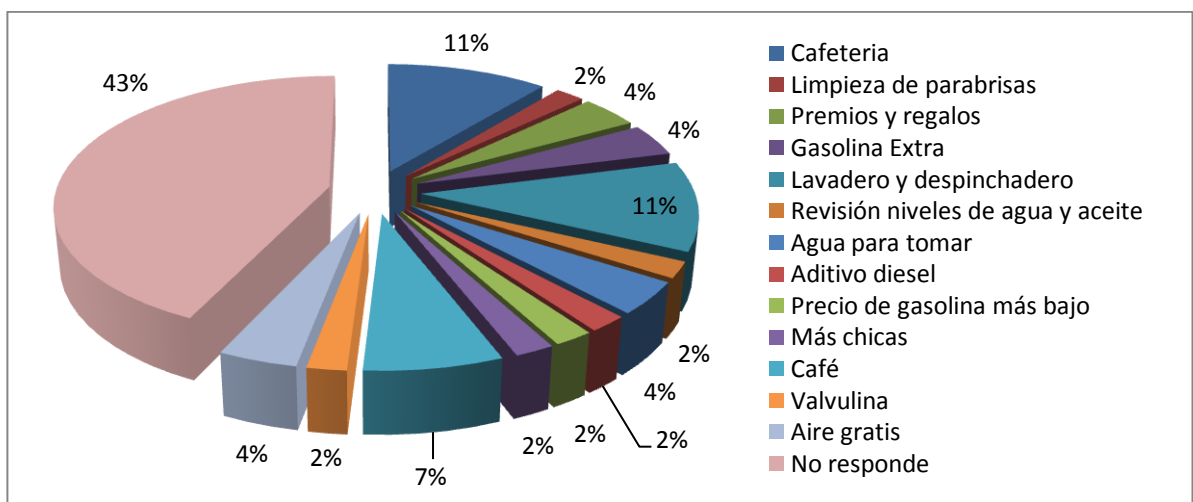
La mayoría El 91% de los usuarios de la estación de servicio de Cotaxi, dicen encontrar todo lo que necesitan, mientras que el 9% manifiestan que no.

Pregunta 8. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en la Estación de Servicio de Cotaxi?

Cuadro 60. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en la Estación de Servicio de Cotaxi?

	Fi	Hi	%
Cafetería	31	0.11	11%
Limpieza de parabrisas	5	0.02	2%
Premios y regalos	11	0.04	4%
Gasolina Extra	11	0.04	4%
Lavadero y despinchadero	31	0.11	11%
Revisión niveles de agua y aceite	5	0.02	2%
Agua para tomar	11	0.04	4%
Aditivo diésel	5	0.02	2%
Precio de gasolina más bajo	5	0.02	2%
Más chicas	5	0.02	2%
Café	20	0.07	7%
Valvulina	5	0.02	2%
Aire gratis	11	0.04	4%
No responde	118	0.43	43%
Total	274	1	100%

Figura 57. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en la Estación de Servicio de Cotaxi?



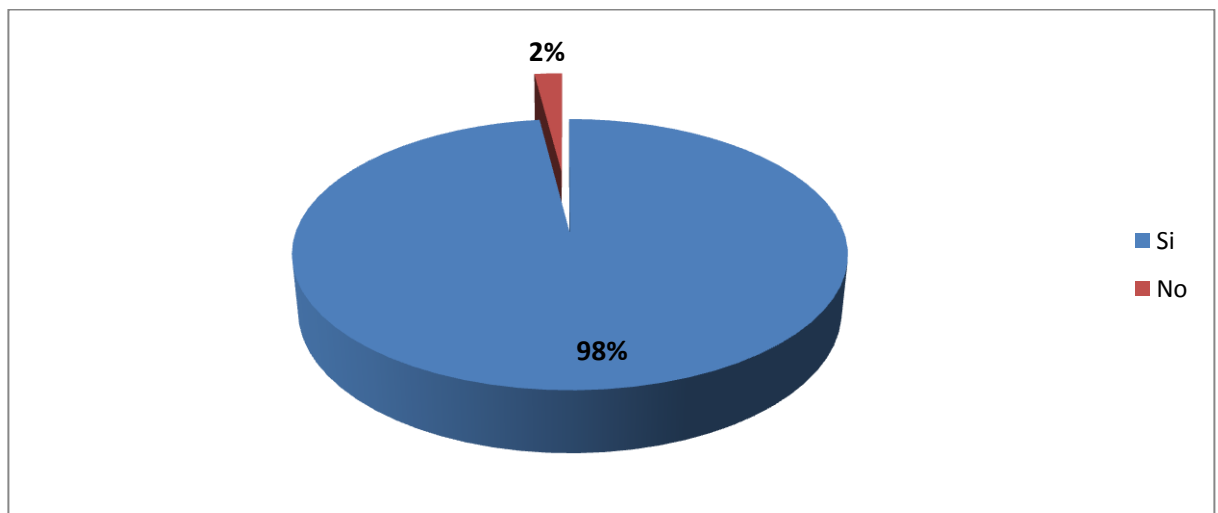
El 43% no respondió que otros servicios adicionales le agradaría encontrar en la EDS, sin embargo el 67% respondió que sí le gustaría encontrar servicios adicionales, en particular cafetería y despinchadero cada uno con el 11% y los otros servicios en menor proporción.

Pregunta 9. ¿Volvería a usar los servicios de la estación de combustible de Cotaxi?

Cuadro 61. ¿Volvería a usar los servicios de la estación de combustible de Cotaxi?

	Fi	Hi	%
Si	269	0.98	98%
No	5	0.02	2%
<i>Total</i>	274	1	100%

Figura 58. ¿Volvería a usar los servicios de la estación de combustible de Cotaxi?



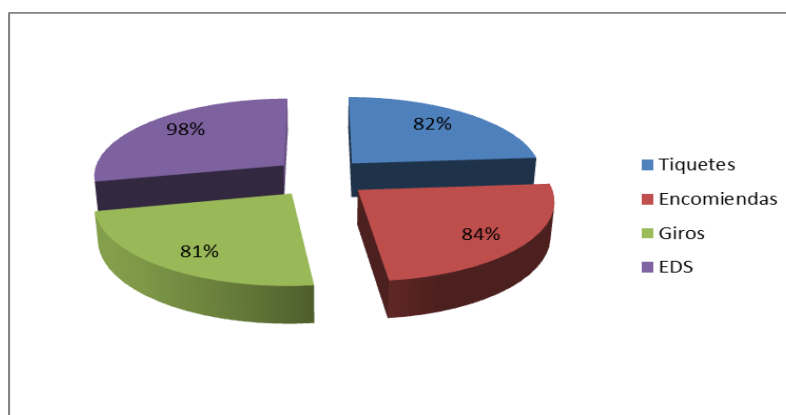
La mayoría El 98% de los usuarios considera continuar usando los servicios de la estación de combustible de Cotaxi, mientras el 2% tal vez buscaría otras opciones.

2.1.5 Estimación de la satisfacción de los clientes. Se aclara que en este ítem de acuerdo al objetivo general de la investigación de mercados no se calculará la demanda, sino la satisfacción de los clientes en cada uno de los 4 servicios definidos. Para lo cual se tuvo en cuenta la pregunta ¿Cómo califica el servicio de Cotaxi en general?

Cuadro 62. Clientes satisfechos con el servicio de Cotaxi

Servicio	No. De clientes encuestados	No. de clientes satisfechos	%
<i>Tiquetes</i>	34	28	82%
<i>Remesas</i>	37	31	84%
<i>Giros</i>	36	29	81%
<i>EDS</i>	274	269	98%
<i>Total</i>	381	328	Promedio 86%

Figura 59. Clientes satisfechos con el servicio de Cotaxi



Dentro de los clientes encuestados se evidencia que el 82% de los clientes de tiquetes están satisfechos con el servicio, mientras que en el servicio de remesas el 84% se encuentra satisfecho, en el servicio de giros el 81% de los clientes se sientes satisfechos y el 98% de los clientes de la estación de servicio están satisfechos con el servicio prestado.

Cuadro 63. Porcentaje de clientes que seguirán usando los servicios de Cotaxi

CLIENTES QUE USARIAN NUEVAMENTE EL SERVICIO DE COTAXI	
<i>Tiquetes</i>	91%
<i>Remesas</i>	90%
<i>Giros</i>	93%
<i>EDS</i>	98%
<i>Promedio</i>	93%

Cuadro 64. Porcentaje total

<i>PORCENTAJE</i>	<i>POBLACION</i>	<i>No. DE CLIENTES</i>
93%	57.997	53.937

2.1.6 Proyección de la satisfacción de los clientes. Se aclara que cómo en esta investigación de mercados el objetivo no era cuantificar la demanda sino identificar la satisfacción de los clientes, no se realizará la proyección de la demanda.

A nivel general la satisfacción de los clientes en cada uno de los servicios es bastante alto, no obstante se requiere de aplicar planes de mejora para aquellos clientes que en la actualidad no están satisfechos siendo estos los servicios de giros, tiquetes y remesas respectivamente, con el fin de llegar al porcentaje de satisfacción alcanzado por la EDS, del 98%.

2.1.7 Oferta y competencia. Se aclara que no se realizará una investigación de mercados exclusiva para la oferta, porque no se realizará un estudio de factibilidad sino un plan de mejoramiento y lo que se hizo fue identificar el nivel de satisfacción de los clientes de Cotaxi en cada uno de los servicios que ofrece la empresa, sin embargo para la empresa es fundamental conocer si los actuales clientes han utilizado servicios de la competencia e identificar con claridad quiénes son los principales competidores y cuáles son las razones por las cuáles los clientes los han elegido y eso se preguntó en lo relacionado con la Demanda. Los autores además, recolectarán información secundaria de la competencia para

identificar cuáles son sus servicios, instalaciones, personal, entre otros aspectos. Se encuentra que los principales competidores o competidores directos de Cotaxi son Cootransmagdalena, Copetran, Servientrega, Coopmotilon.

La empresa Cootransmagdalena ofrece los servicios de pasajes, giros y remesas, y compite fuertemente en el servicio de pasajes hacia las ciudades de Barranca, Cimitarra, Aguachica y El Banco. El flujo de pasajeros que transporta esta empresa se debe principalmente a la frecuencia de horarios a estos destinos, vehículos tipo buseton (más cómodos) y la ubicación privilegiada en el terminal de Bucaramanga en el módulo 3 junto a Copetran la cual le favorece ampliamente, por el modulo donde se concentra la mayor parte de pasajeros a los diferentes destinos, está ubicada en la carrera 25 No. 28-18 en Bucaramanga, en el terminal de transportes se encuentra en el módulo 3, su página web es www.cootransmagdalena.com.

Figura 60. Parque automotor de Cootransmagdalena



Fuente: www.cootransmagdalena.com

Copetran es líder en el transporte de pasajeros y carga, está ubicada en la calle 55 No. 17B-17, posee una página web, donde presenta un amplio portafolio de servicios, es considerada como una de las empresas de transportes más fuerte en el país, www.copetran.com.co, además Cotaxi se convirtió en su aliado estratégico en el servicio de giros, con el fin de obtener mayor cobertura.

Figura 61. Parque automotor Copetran



Fuente. www.copetran.com.co

Servientrega es una de las empresas más fuertes del país en cuanto a su portafolio de servicios, ubicada en la Cra. 30 No. 13-38, su página web www.servientega.com, cuenta con más de 5.000 puntos de servicio a nivel nacional, convirtiéndose en un centro de soluciones a nivel nacional e internacional.

Figura 62. Parque automotor Servientrega



Fuente: www.servientrega.com

Coopmotilon, es el competidor menos fuerte por cuanto posee habilitación para ejercer su actividad de transporte de pasajeros en solo 4 ciudades (Cúcuta, Pamplona, Aguachica y Barrancabermeja).

Figura 63. Parque automotor Coopmotilón



Fuente: <http://cooptmotilon.weebly.com/politicas.html>

Cuadro 65. Competencia directa de Cotaxi

EMPRESA	SERVICIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Cootrans-magdalena	Pasajeros Giros Remesas	<ul style="list-style-type: none"> - Vehículos cómodos. - Alta Frecuencia de salida de vehículos. - Giros en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cobertura es limitada respecto a otras empresas. - Reclamaciones continuas por perdida de mercancías.
Copetran	Pasajeros Giros Remesas	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor capacidad en los vehículos - Gran aceptación en la región - Buena cobertura a nivel nacional. - Alta Frecuencia de salida de vehículos - Giros en línea - Capacidad para envío de grandes volúmenes de mercancías 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de entrega de las mercancías oscilan entre 3 y ocho días, según el destino.
Servientrega	Giros Remesas	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura a nivel nacional e internacional - Estandarización de precios de las mercancías - Alianzas estratégicas para ampliar cobertura con empresas como EFECTY, TIMON, CV CARGO, GLOBAL MANGEMENT, TOTAL SEGUROS, SERVIENTREGA INTERNACIONAL - Estrategia multiservicios - Giros en línea - Capacidad para envío de grandes volúmenes de mercancías 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de entrega de las mercancías oscilan entre 3 y ocho días, según el destino. - Tarifas de envío de giros más altas que la competencia
Coopmotilon	Pasajeros Giros Remesas	<ul style="list-style-type: none"> - Vehículos tipo taxi lo que permite mayor rapidez en el viaje. - Tarifas bajas en todos los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe continuidad en la prestación del servicio intermunicipal de pasajeros, debido a que no tienen horarios fijos, sino el despacho se realiza según la cantidad de pasajeros.

2.2 MATRIZ DE PRIORIZACION

Dentro de esta matriz se pretende registrar los datos obtenidos en cada una de las áreas funcionales de la Cooperativa, con el fin de establecer cuáles son los puntos más frágiles, a los cuales se debe dar prioridad, para lo cual se dará una ponderación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.

Cuadro 66. Ponderación de la capacidad gerencial

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		1	2	3	4		
Planeación	0.20			X		0.6	En este 2015 es el primer año donde Cotaxi realiza una planeación de actividades tendientes a obtener mejores resultados.
Dirección	0.35	X				0.35	El gerente debe consultar constantemente las decisiones para ser pre-aprobadas por el consejo de administración, lo que ocasiona demoras en la ejecución de algunos procesos.
Organización	0.20		X			0.40	Los manuales de funciones requieren una revisión, ya que existen varias dualidades en algunos cargos, lo que ocasiona altercados entre los empleados en el cumplimiento de sus funciones.
Control	0.25		X			0.50	El control en los gastos ha permitido que los estados financieros mejoren significativamente, sin embargo existe un reto grande para mantener dichos resultados a futuro.
Total	1					1.85	

El resultado de la ponderación en el área gerencial es de 1.85, lo cual indica que la empresa Cotaxi presenta dificultades en ésta área, viéndose afectada en mayor proporción la variable Dirección, que presenta una debilidad mayor.

Cuadro 67. Ponderación área de mercados

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		1	2	3	4		
Análisis de clientes	0.10	X				0.10	No se realiza el servicio postventa, por lo que no se tiene claro el nivel de satisfacción del cliente en los diferentes servicios que presta la Cooperativa.
Investigación de mercados	0.10	X				0.10	No se ha establecido una investigación de mercados, que permita conocer las razones de crecimiento o decrecimiento en la venta de servicios, tampoco se conoce el posicionamiento de la empresa en el mercado.
Servicio de la empresa	0.20		X			0.40	Existe una gran variedad de servicios especialmente para el sector transporte, sin embargo no se aprovecha al máximo.
Atributos diferenciadores del servicio	0.10				X	0.40	El parque automotor se renueva constantemente para prestar un mejor servicio de transporte, se renovaron las instalaciones de la estación de servicio para mayor comodidad de los clientes, la medida del combustible es la más competitiva del mercado ofreciendo gran rendimiento a los usuarios.
Política de precios	0.20	X				0.20	Los precios de los tiquetes se mantienen desde hace aproximadamente 7 años, lo que dificulta mantener el punto de equilibrio en el sector.
Publicidad	0.10			X		0.30	Recientemente se ha invertido en publicidad por diferentes medios con el fin de dar a conocer los servicios de la empresa y promocionar la nueva imagen.
Competencia	0.20	X				0.20	Existe gran competencia en el sector transporte, por lo que la empresa debe establecer políticas claras que permitan mantenerse vigente en el mercado y captando mayor número de clientes, ya que los competidores más fuertes, ofrecen mayor cobertura.
TOTAL	1.00					1.70	

El resultado obtenido en el área de mercados es de 1.70, demostrando falencias muy notorias en cuanto a ausencia de estrategias de mercadeo, publicidad y análisis de la competencia.

Cuadro 68. Ponderación área de servicio

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		1	2	3	4		
Organización área de servicio	0.20	X				0.20	Cotaxi no se ha preocupado por especializar a sus colaboradores en el servicio que se presta, con el fin de obtener la fidelidad de sus clientes.
Procesos	0.15		X			0.30	Los procedimientos no han sido desarrollados, lo que dificulta la estandarización de las tareas en las diferentes áreas.
Capacidad	0.15	X				0.15	Cotaxi no ha establecido la capacidad que posee en cada uno de los servicios que presta, lo cual impide conocer el porcentaje de optimización de los recursos en cada área.
Atención al cliente	0.20	X				0.20	Las quejas que se reciben demoran demasiado en ser entendidas, causando malestar en los usuarios.
Proveedores	0.10				X	0.40	Las empresas que proveen los insumos necesarios para la prestación del servicio, son reconocidos en el mercado, ofrecen mercancías de alta calidad y precios competitivos, al igual que descuentos.
Seguridad industrial	0.10				X	0.40	Cotaxi capacita a sus colaboradores y les da las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor.
Ubicación e infraestructura	0.10			X		0.30	La Cooperativa tiene 42 oficinas a nivel nacional para la prestación del servicio de giros, encomiendas y tiquetes, la sede administrativa posee 3 niveles, donde se presta el servicio a los asociados.
TOTAL	1.00					1.95	

La puntuación arrojada en la ponderación de servicio es de 1.95, siendo mayormente visibles las dificultades afrontadas por las variables de organización área de servicios, capacidad y atención al cliente; siendo éste último la razón de ser de todas las empresas.

Cuadro 69. Ponderación área de Gestión Humana

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		1	2	3	4		
Organización del talento humano	0.30				X	1.20	El personal vinculado a Cotaxi está altamente comprometido y aporta ideas importantes para el mejoramiento continuo, está en proceso de elaboración de los manuales de procedimientos para estructurar mejor esta área.
Capacitación y promoción del personal	0.30			X		0.90	Existe programa de capacitación en las diferentes áreas, sin embargo se debe reforzar la inducción para el personal nuevo al igual que la inclusión de los asociados en temas relacionados con los derechos, deberes, políticas de la Cooperativa.
Cultura organizacional	0.20			X		0.60	La empresa tiene estructurada la misión, visión y valores corporativos, siendo de importancia reforzar a los empleados estos principios para obtener un mejor compromiso y lograr los objetivos propuestos.
Salud y seguridad industrial	0.20				X	0.80	La mayoría de los empleados tiene contrato a término fijo inferior a un año, cuenta con todas las prestaciones sociales, dotación y materiales para el desarrollo de la labor, se tienen elementos necesarios para atender incidentes laborales y el comité paritario de seguridad industrial.
TOTAL	1.00					3.50	

Un excelente puntaje arrojado por el área de Gestión Humana de 3.5, evidenciando fortaleza en la Organización del talento humano, salud y seguridad industrial; aunque se aprecia una oportunidad de mejora respecto a la capacitación de personal y cultura organizacional.

Estas oportunidades de mejora permiten que los empleados sean el elemento más importante para Cotaxi, orientados por el equipo de Gestión Humana; aunque la idea es que todos y cada uno de ellos, logren un crecimiento personal y al mismo tiempo profesional dentro de la Cooperativa.

Cuadro 70. Ponderación área de calidad

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		1	2	3	4		
Aspectos Generales	0.30				X	1.20	Desde el año 2013 se implementó el sistema de calidad ISO 9001, con el fin de estandarizar los procesos de la Cooperativa.
Sistema de la calidad	0.70				X	2.80	Actualmente se encuentran certificados por el ICONTEC, los servicios de transporte especial y escolar, transporte intermunicipal de pasajeros y se trabaja en la certificación del envío de encomiendas y mensajería expresa.
	1.00					4.00	

El área de calidad, presenta una ponderación de 4.0, lo que indica que Cotaxi se ha preocupado por certificar sus procesos en cada uno de los servicios.

Cuadro 71. Ponderación área financiera

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		1	2	3	4		
Aportes Sociales	0.25	X				0.25	Los aportes sociales, se encuentran representados en los activos, por lo tanto no pueden ser usados como fuente de liquidez para la Cooperativa.
Razones de liquidez	0.25	X				0.25	Cotaxi no posee capital de trabajo, tampoco activos suficientes para responder por las deudas a corto plazo.
Nivel de endeudamiento	0.25	X				0.25	Alto nivel de endeudamiento, correspondiente a más del 50% es financiada por terceros, lo que muestra su poca capacidad financiera.
Razones de solidez	0.25			X		0.75	La empresa tiene suficientes activos para cubrir sus deudas.
Total	1.00					1.50	Al no tener suficiente liquidez, la empresa tiene grandes dificultades para cumplirle a sus proveedores, lo que afecta la imagen crediticia, no tiene fácil acceso a créditos bancarios, aunque posee el respaldo en activos, ya que los estados financieros muestran citas negativas.

Lamentablemente la ponderación del área financiera no es para nada alentadora, teniendo en cuenta el puntaje arrojado de 1.50; demostrando problemas evidentes en las variables aportes sociales, razones de liquidez y nivel de endeudamiento.

Cuadro 72. Ponderación de áreas

FACTOR	PONDERACION
<i>Gerencial</i>	0.15
<i>Mercadeo</i>	0.15
<i>Servicio</i>	0.25
<i>Gestión Humana</i>	0.15
<i>Aseguramiento de la calidad</i>	0.10
<i>Financiero</i>	0.20
TOTAL	1

La ponderación asignada al área Gerencial, Mercadeo y Gestión Humana, es del 15%; área de Calidad 10%; área financiera 20% y el área de Servicio el 25%.

Cuadro 73. Ponderación total de áreas

FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL
<i>Gerencial</i>	0.15	1.85	0.28
<i>Mercadeo</i>	0.15	1.70	0.26
<i>Servicio</i>	0.25	1.95	0.49
<i>Gestión Humana</i>	0.15	3.50	0.53
<i>Aseguramiento de la calidad</i>	0.10	4.0	0.40
<i>Financiero</i>	0.20	1.50	0.30
TOTAL	1		2.25

El resultado de la tabla muestra una ponderación de 2.25 en todas las áreas, siendo las de mayor incidencia en el resultado el área financiera y de servicio.

Adicionalmente, son las unidades de negocio que se van a trabajar fuertemente para poder realizar las propuestas de mejoramiento adecuadas y de ésta manera un cambio positivo en los resultados al final del ejercicio, logrando que Cotaxi recupere el terreno perdido durante éstos años.

2.3 DETERMINACION DE LAS FALENCIAS

Según la información recopilada en los cuadros anteriores, se evidencia que existen falencias a lo largo de todas las áreas funcionales de la cooperativa Cotaxi, sin embargo existe gran preocupación en el área financiera que es la que muestra mayores problemas, los cuales afectan en gran proporción el normal desarrollo de la empresa.

A continuación se pueden evidenciar las distintas áreas funcionales y sus respectivas falencias y opciones de mejora:

Cuadro 74. Falencias y opciones área gerencial

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
El gerente debe consultar constantemente las decisiones para ser pre aprobado por el consejo de administración, lo que ocasiona demoras en la ejecución de algunos procesos.	Mayor autonomía de la gerencia para la toma de decisiones, con el fin de agilizar los procesos, capacitando a los miembros del consejo de administración para que entren en sintonía y conozcan sus limitaciones según el estatuto, evitando entrar en el error de coadministrar, ya que ellos pueden dar las recomendaciones que consideren pertinentes, pero nunca ordenar, o dar una orden si esto es facultad del gerente.

Cuadro 75. Falencias y opciones área de mercados

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
No se realiza el servicio postventa, por lo que no se tiene claro el nivel de satisfacción del cliente en los diferentes servicios que presta la Cooperativa.	Establecer el servicio postventa, con el fin de conocer las inquietudes de los clientes, tratando de satisfacer al máximo sus necesidades y no esperar a que se presente una queja para darles atención. Actualmente se tiene buzones de sugerencias en cada una de las oficinas, pero estos no han sido revisados para conocer las inquietudes de los clientes.

Continuación Cuadro 75.

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
No se ha establecido una investigación de mercados, que permita conocer las razones de crecimiento o decrecimiento en la venta de servicios, tampoco se conoce el posicionamiento de la empresa en el mercado.	Realizar una nueva, donde se establezca la posición de la empresa en el mercado y cuáles son los servicios más representativos, ya que en la actualidad, se desconoce dicha información, esta se puede realizar utilizando una firma encuestadora que garantice una información veraz para el estudio, por lo cual se deben destinar recursos de la parte publicitaria para este fin.
Los precios de los tiquetes se mantienen desde hace aproximadamente 7 años, lo que dificulta mantener el punto de equilibrio en el sector.	Optimizar el servicio de transporte por carretera, para captar mayor cantidad de clientes, con el fin de compensar la ocupación de los vehículos, al no poder incrementar los precios debido al comportamiento del mercado, teniendo en cuenta que en la actualidad no existe un tarifario estándar para este tipo de servicio, haciendo que el precio del transporte lo fije el usuario en muchas ocasiones. Únicamente en las temporadas, el usuario cancela la tarifa plena, que no ha subido desde hace 7 años.
Existe gran competencia en el sector transporte, por lo que la empresa debe establecer políticas claras que permitan mantenerse vigente en el mercado y captando mayor número de clientes.	Estrategia de mejoramiento continuo para fidelización de clientes y atraer mayor parte del mercado, ofreciendo algún tipo de promoción en cada uno de los servicios especialmente aquellos que han perdido volumen de usuarios, como el servicio de giros.

Cuadro 76. Falencias y opciones área de servicio

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
Los procedimientos no han sido desarrollados totalmente, lo que dificulta la estandarización de las tareas en las diferentes áreas, cada empleado está plasmando en el formato entregado por calidad, pero no se ha fijado fecha de entrega de los mismos.	Establecer los procedimientos en cada una de las áreas a fin estandarizar la forma de prestación del servicio y volver más eficiente la atención al cliente.

Continuación Cuadro 76.

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
Cotaxi no ha establecido la capacidad que posee en cada uno de los servicios que presta, lo cual impide conocer el porcentaje de optimización de los recursos en cada área.	Realizar un estudio que permita conocer la capacidad instalada en cada uno de los servicios que presta la cooperativa y poder aplicar los correctivos necesarios en épocas, donde la capacidad instalada no es suficiente para atender la demanda.
Las quejas que se reciben demoran demasiado en ser atendidas, causando malestar en los usuarios.	Conformar un equipo para dar solución a las PQR's, con el fin de mejorar el método de tratamiento de quejas, dando solución inmediata al cliente, luego continuar con los procesos internos para establecer la responsabilidad en el hecho.

Cuadro 77. Falencias y opciones área de gestión humana

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
Existe programa de capacitación en las diferentes áreas, sin embargo se debe reforzar la inducción para el personal nuevo.	Propender que se cumpla a cabalidad con el programa de capacitación del personal y establecer una mejor estructura de inducción para todos los cargos, con el fin que el empleado conozca su labor y pueda ejercerla eficientemente.

Cuadro 78. Falencias y opciones área de calidad

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
No aplicación adecuada de los procedimientos establecidos en el manual de calidad.	Programa de capacitación a todo el personal, para garantizar la ejecución de las tareas según lo indicado en el manual de calidad.

Cuadro 79. Falencias y opciones área financiera y contable

COTAXI	
FALENCIAS	OPCIONES
Cotaxi no posee capital de trabajo, tampoco activos suficientes para responder por las deudas a corto plazo.	Revisar el endeudamiento a corto plazo, con el fin de establecer los instrumentos necesarios para el mejoramiento de la liquidez, acudiendo a los activos, tales como el lote de Aguachica y refinanciación de las deudas a un plazo más amplio.
Alto nivel de endeudamiento, correspondiente a más del 50% es financiada por terceros, lo que muestra su poca capacidad financiera.	Tener en cuenta que una gran porción de las deudas, está fijada en el corto plazo, por lo que se recomienda mejorar las condiciones de financiación, obteniendo plazos más asequibles, que permitan mayor flujo de efectivo.
Al no tener suficiente liquidez, la empresa tiene grandes dificultades para cumplirle a sus proveedores, lo que afecta la imagen crediticia, no tiene una adecuada programación de pagos, tampoco posee fácil acceso a créditos bancarios, aunque posee el respaldo en activos, ya que los estados financieros muestran cifras negativas.	Establecer una programación para el pago de proveedores y a la vez provisionar de manera permanente los recursos para este fin y dar solución inmediata según la prioridad, para evitar traumatismo en la operación.

2.4 ACCIONES DE MEJORA

De acuerdo a las cifras arrojadas en la matriz de priorización, muestra que se deben establecer acciones de mejora en cada una de las áreas de la cooperativa Cotaxi, siendo las de mayor importancia el área financiera y contable y el área de servicio, por lo tanto se debe realizar una socialización con la administración de la Cooperativa, para dar a conocer el diagnóstico y poder aplicar la propuesta de mejoramiento que se hace necesaria implementar lo antes posible a fin de evitar que se continúe presentando los resultados negativos en la Cooperativa que se detallarán en el siguiente capítulo.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 ÁREA GERENCIAL

El Gerente General es el representante legal de la Cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General de Asociados y del Consejo de Administración. Tiene bajo su administración y dependencia a todos los empleados de la Cooperativa, siempre y cuando no se encuentren bajo administración y dependencia directa del Consejo de Administración, como son el Jefe de Control Interno y la Secretaria del Consejo.

El Gerente es nombrado por el Consejo de Administración y está vinculado mediante contrato escrito, pudiendo ser removido o reelegido libremente. El actual gerente fue nombrado el día 13 de enero del año 2014, bajo un proceso de selección a través de una empresa externa que se especializa en éste tipo de procedimientos (Eficacia). Su contrato inicial fue por un año siendo renovado el 13 de enero de 2015 por un periodo igual al anterior.

3.1.1 Planeación. Mensualmente se hacen reuniones donde cada departamento expone sus propuestas encaminadas a mejorar la productividad, se discuten las ideas más atractivas y se somete a consideración, para llevar las mejores propuestas al consejo de administración quien se encarga de dar el aval para la ejecución.

La planeación estratégica para el año 2015 consta de los siguientes proyectos:

- Mejoramiento continuo de todos los procesos y procedimientos de la organización.
- Mejoramiento en materia de infraestructura de toda la parte locativa, correspondiente a las oficinas donde Cotaxi presta sus servicios a nivel nacional.

- Consecución de los procesos licitatorios en curso referentes a la adjudicación de rutas, como Puerto Wilches – Bogotá; Cimitarra – Medellín; Cúcuta - Valledupar.
- Proceso del proyecto de factibilidad sobre la construcción de una estación de servicios en el municipio de Aguachica.
- Búsqueda de nuevos negocios para la organización, que pretende implementar múltiples servicios, donde los usuarios puedan realizar pagos, recargas de celular, consignaciones, complementarias a los servicios que ofrece la Cooperativa y la implementación de una Serviteca integral en la EDS de Bucaramanga.
- La búsqueda de alianzas comerciales que sean muy estratégicas en materia de generación de recursos en especial para los asociados.
- Implementación de 10 puntos de venta nuevos.
- Continuidad del proceso de certificación del servicio de envío de remesas, y el de la organización como el objetivo principal.
- Implementación y fortalecimiento de todos los procesos nuevos por parte del estado (PESV, FUEC, UGPP, RUNT y todos los existentes).
- Fortalecimiento integral de todas las unidades de negocio actuales con el objetivo de aumentar su productividad.
- Fortalecimiento de procesos como la implementación de las NIIF, CETUS entre otros.

3.1.2 Dirección. El Consejo de Administración es el órgano administrativo de la cooperativa, subordinado a las políticas y directrices de la asamblea general, está integrado por cinco (5) miembros principales, conformados por un presidente, un vicepresidente, un secretario y dos vocales con sus respectivos suplentes. Su elección abarca un periodo de dos (2) años, pudiendo ser reelegidos por un periodo consecutivo; podrán ser removidos por la asamblea general cuando ésta lo considere pertinente, con previa evaluación de la gestión de cada miembro.

Los nombramientos de los integrantes del consejo de administración deben ser registrados en la cámara de comercio y podrán ejercer su función una vez se cumpla con éste requisito. Para la elección del consejo de administración se utiliza el sistema de planchas o listas aplicando el cociente electoral.

Para ser nominado y elegido miembro del consejo de administración, se requieren las siguientes condiciones:

- Ser asociado hábil.
- Estar presente en la asamblea.
- Acreditar un número de 40 horas de participación en actividades de educación y capacitación cooperativa y de transporte impartida por entidades debidamente acreditadas o comprometerse a realizarlas en los 90 días siguientes a su elección.
- Tener una antigüedad mínima de un año como asociado de la cooperativa.
- Honorabilidad y moralidad comercial, particularmente en el manejo de fondos y bienes en las entidades en las que haya prestado sus servicios o en aquellas con las que haya tenido vínculos de cualquier naturaleza.
- Capacidad y aptitudes personales, integridad, ética y destreza.
- No haber sido sancionado por la cooperativa, con suspensión de sus derechos de asociado dentro de los dos años anteriores a su nominación.
- No tener antecedentes disciplinarios aplicados por la autoridad competente del sector solidario, ni tener antecedentes judiciales o de policía.

El consejo de administración debe cumplir con las siguientes funciones:

- Direccionar estratégicamente la cooperativa, formulando la planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Aprobar el presupuesto para cada vigencia de ingresos, gastos e inversiones y el plan de actividades.
- Nombrar y remover al gerente y fijar su remuneración.

- Establecer la estructura operativa de la cooperativa, incluyendo la planta de personal y el nivel de asignaciones salariales para cada cargo.
- Autorizar al gerente para efectuar operaciones y contratos relacionados con actividades diferentes a la del giro normal de la cooperativa, por cuantía superior a 12 salarios mínimos legales vigentes.
- Fijar de acuerdo con las disposiciones legales, las fianzas que deba prestar el gerente, el tesorero y los demás empleados que a su juicio, deban garantizar su manejo.
- Examinar y aprobar en primera instancia, los balances y estados financieros y el proyecto de aplicación de excedentes y presentarlos a estudio y aprobación definitiva de la asamblea.
- Decidir sobre el ingreso, retiro y aplicación de sanciones a los asociados agotando los procedimientos contemplados en los estatutos y sobre el traspaso y devolución de aportes y demás beneficios causados a asociados o herederos de éstos.
- Convocar a asamblea general ordinaria o extraordinaria.
- Reglamentar todo lo relacionado con el proceso de convocatoria y elección de delegados de acuerdo con la escala contemplada en los estatutos.
- Reglamentar los comités y las secciones de prestación de servicios.
- Reglamentar los fondos sociales de educación y solidaridad.
- Reglamentar la inversión de fondos.
- Autorizar la apertura de cuentas bancarias, registro de firmas de las entidades receptoras de inversión
- Aprobar la creación de sucursales o agencias de acuerdo con el estudio de viabilidad y cumplimiento de las normas legales.
- Decidir sobre la afiliación de la cooperativa a entidades nacionales, regionales o locales y firma de convenios o acuerdos para el desarrollo de las actividades relacionadas con su objeto social.
- Determinar sobre la constitución de la parte civil en procesos penales de la cooperativa o directivos.

- Estudiar y proponer a la asamblea general, las modificaciones o reformas al estatuto.
- Autorizar adiciones a las partidas totales de los presupuestos de ingresos, gastos e inversiones.
- Hacer seguimiento a la ejecución de los planes y programas.

Los miembros del consejo de administración, fueron elegidos en el mes de Marzo del año 2014, inicialmente llegaron con una idea de reducir drásticamente el personal; sin embargo después de un trimestre de varios debates en diferentes aspectos, donde la administración en cabeza del gerente general, evidenció la realidad económica de la Cooperativa, entraron en sintonía con el grupo interdisciplinario, ofreciendo todo el apoyo para la consecución de los objetivos propuestos, entre los cuales se cuenta el mostrar unos estados financieros positivos.

En el año 2013, la asamblea general decidió colocar una cuota extraordinaria de \$200.000 por asociado, para ayudar con el flujo de caja, hecho que generó gran controversia entre los asociados provocando el retiro de 42 asociados en menos de seis meses; viéndose obligada la cooperativa a hacer la devolución de aportes por cerca de \$113.284.293.

La dirección de la empresa nominalmente está a cargo del gerente; sin embargo por el hecho de ser cooperativa, el gerente debe consultar casi que todas las decisiones con el consejo de administración, hecho que en ocasiones retrasa los procesos, al no ponerse de acuerdo para la toma de decisiones. Lamentablemente este tiempo que tardan los procesos, no permiten que la empresa entre en una dinámica de optimización del tiempo y se deben mejorar ciertas directrices para que tomar decisiones se dé sin contratiempos y en el menor tiempo posible con el fin de optimizar todo tipo de recursos empezando por la fuerza laboral.

Según el artículo 83 de los estatutos vigentes, el gerente tendrá las funciones de planear, organizar, ejecutar y controlar la administración de la cooperativa. Atender las relaciones de la administración con los órganos de administración y control, los asociados y otras instituciones públicas y privadas. Formular y gestionar ante el consejo de administración cambios en la estructura operativa, normas y políticas de personal, niveles de cargos y asignaciones y realizar los aprobados por el consejo de administración.

Ordenar los gastos de acuerdo al presupuesto. Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa y conferir mandatos y poderes especiales. Celebrar directamente contratos y operaciones que no sean del giro normal de las actividades de la cooperativa, cuya cuantía no sea superior a 12 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Presentar informes de situaciones y labores al consejo de administración. Firmar el balance general y el estado de excedentes y pérdidas de la cooperativa.

Responsabilizarse del envío correcto y oportuno de todo tipo de documentos que sean obligatorios, a las entidades de vigilancia y control, al ministerio del transporte y las demás entidades a las que sean necesarios por mandato de la ley o por compromiso según acuerdos o contratos. Designar y contratar al personal de acuerdo con la estructura aprobada por el consejo de administración. Sancionar al personal adscrito a la cooperativa, reglamentar sus funciones. Autorizar préstamos a los asociados según el reglamento de crédito.

Recibir en mutuo o en cualquier otro título, con las garantías correspondientes, créditos, valores, etc., cuyas operaciones, no excedan de doce (12) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Realizar las demás actividades que le fijen el consejo de administración y otras compatibles legalmente con su cargo.

Cuadro 80. Comparativo funciones del gerente y consejo de administración.

FUNCIONES DEL GERENTE	FUNCIONES CONSEJO DE ADMON
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, ejecutar y controlar la administración de la cooperativa. • Atender las relaciones de la administración con los órganos de administración y control, los asociados y otras instituciones públicas y privadas. • Formular y gestionar ante el concejo de administración cambios en la estructura operativa, normas y políticas de personal, niveles de cargo, asignaciones, aspiraciones y realizar los aprobados por el concejo de administración. • Gestionar negociaciones de financiamiento externo y programas de Cooperación Técnica y realizar los aprobados por el Concejo de Administración. • Ordenar los Gastos de acuerdo al presupuesto. • Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa y conferir mandatos y poderes especiales. • Celebrar directamente contratos y/o operaciones que no sean del giro normal de las actividades de la cooperativa, cuya cuantía no sea superior a doce (12) salarios mínimos mensual legal vigente. • Presentar informes de situaciones y labores al concejo de administración. • Firmar el Balance General y el Estado de Excedentes y pérdidas de la Cooperativa. • Responsabilizarse del envío correcto y oportuno de todo tipo de documentos que sean obligatorios, a las entidades de vigilancia y control, al Ministerio de Transporte y las demás entidades a las que sea necesario por mandato de la ley o por compromiso según acuerdos o contratos. • Designar, contratar, remover y sancionar a personal adscrito a la Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcccionar estratégicamente la entidad, formulando la planeación a corto, mediano y largo plazo. • Aprobar el presupuesto para cada vigencia de ingresos y gastos e inversiones y el plan de actividades. • Nombrar y remover el gerente y fijar su remuneración. • Establecer la estructura operativa de la Cooperativa, incluyendo la planta de personal y el nivel de asignaciones salariales para cada cargo. • Autorizar al gerente para efectuar operaciones y contratos relacionados con actividades diferentes a la del giro normal de la Cooperativa por cuantía superior a doce (12) salarios mensuales mínimo legal vigente. • Fijar de acuerdo con las disposiciones legales, las fianzas que deba prestar el gerente, el tesorero y los demás empleados que a su juicio, deban garantizar su manejo. • Examinar y aprobar en primera instancia, los balances, estados financieros y el proyecto de aplicación de excedentes y presentarlos a estudio y aprobación definitiva de la asamblea. • Decidir sobre el ingreso, retiro a aplicación de sanciones a los asociados, agotando los procedimientos contemplados en el presente estatuto y sobre el traspaso y devolución de aportes y demás beneficios causados, a asociados o herederos de estos. • Convocar por derecho propio a asamblea general ordinaria o extraordinaria. • Expedir su propio reglamento.

Continuación Cuadro 80.

FUNCIONES DEL GERENTE	FUNCIONES CONSEJO DE ADMON
<ul style="list-style-type: none"> • reglamentar sus funciones y cancelar sus contratos de trabajo cuando las circunstancias lo ameriten. • Sancionar al personal adscrito a la cooperativa, reglamentar sus funciones. • Autorizar préstamos a los asociados según el reglamento de crédito. • Recibir en mutuo o en cualquier otro título, con las garantías correspondientes, créditos, valores, etc. Cuyas operaciones no excedan de doce (12) salarios mensuales mínimos legales vigentes. • Realizar las demás actividades que le fije el Concejo de Administración y otras compatibles legalmente con su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentar todo lo relacionado con el proceso convocatoria y el proceso de elección de delegados de acuerdo con la escala contemplada en el presente estatuto. • Reglamentar los comités creados y las secciones de prestación de servicios. • Reglamentar los fondos sociales de educación y solidaridad. • Reglamentar la inversión de fondos. • Autorizar la apertura de cuentas bancarias, registro de firmas de las entidades receptoras de inversión. • Aprobar la creación de sucursales o agencias de la cooperativa, de acuerdo con el estudio de viabilidad y cumplimiento de las normas legales establecidas para este fin. • Decidir sobre la afiliación de la cooperativa a entidades nacionales, regionales o locales y sobre la asociación o firma de convenios o acuerdos para el desarrollo de las actividades relacionadas con su objeto social. • Determinar sobre la constitución de la parte civil en procesos penales contra la cooperativa o directivos y funcionarios de ella. • Estudiar y proponer a la asamblea general las modificaciones o reformas al estatuto. • Autorizar adiciones a las partidas totales de los presupuestos de ingresos, gastos e inversiones. • Hacer seguimiento a la ejecución de planes y programas. • Crear los comités y designar los miembros requeridos y considerados necesarios en la prestación de los servicios de la cooperativa.

Fuente: Manual de funciones Cotaxi/ Estatutos Cotaxi.

Según el cuadro anterior, se puede apreciar que ocasionalmente algunos miembros del consejo de administración intervienen en la contratación del personal que según los estatutos, es facultad del Gerente y adicionalmente influyen en la aplicación de sanciones específicamente a los señores conductores.

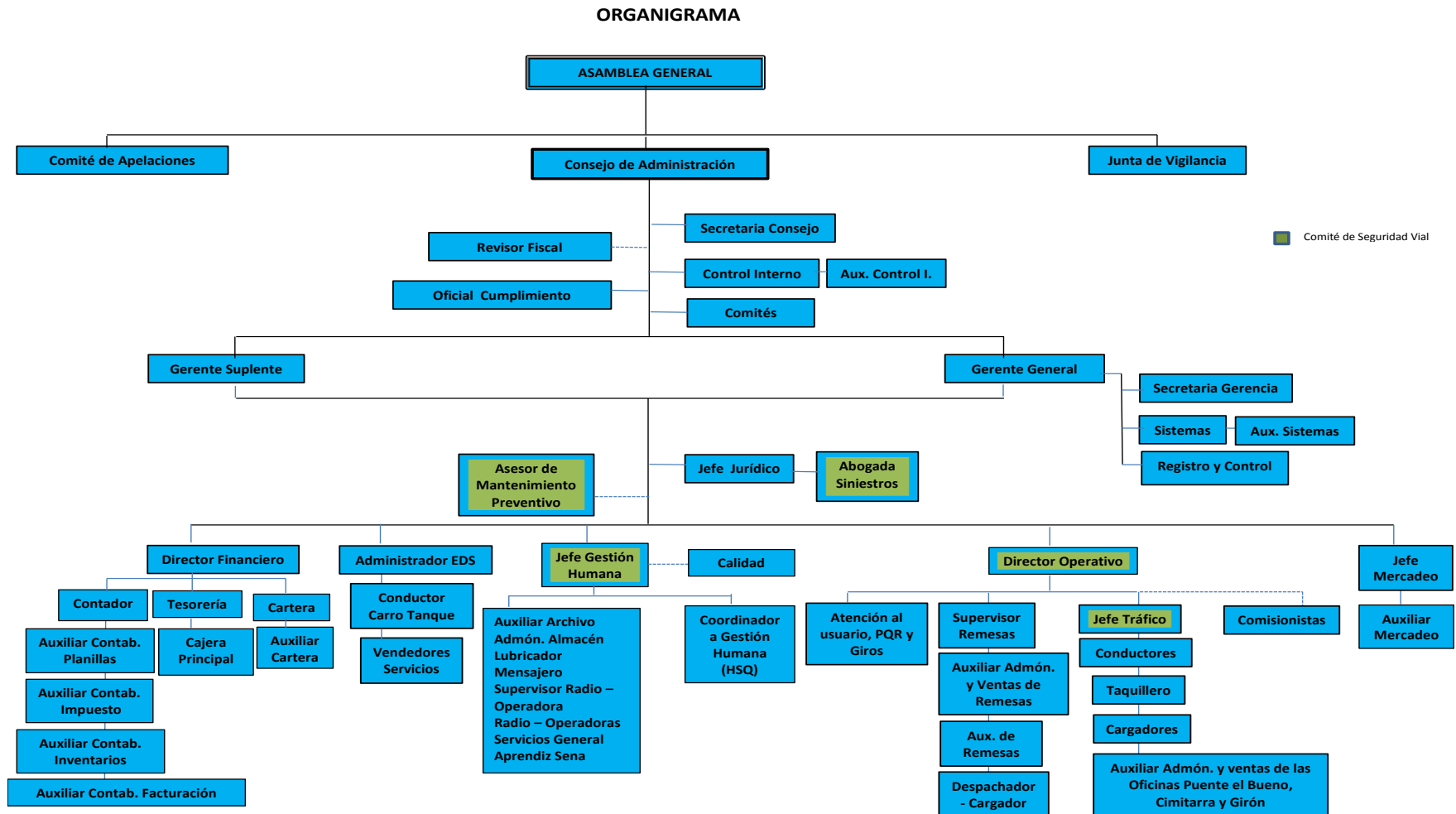
También se puede apreciar que la empresa Cotaxi no cuenta con la capacitación adecuada para los directivos de la compañía, haciendo más complicado ejercer sus funciones de acuerdo a los estatutos ya establecidos. Por lo tanto se considera que el Gerente General debe tener mayor autonomía en las decisiones relacionadas con la contratación, despido y sanción del personal a su cargo, sin tener que consultarlo con los miembros del consejo de administración. Adicionalmente, dirección no solo significa supervisar y emitir órdenes; por el contrario, también se suma la valiosa labor de un líder a seguir en todas las actividades que puedan aportar cada vez más al resultado positivo de Cotaxi.

3.1.3 Organización. A partir del año 2014, se puso en marcha un plan para darle un vuelco a la estructura organizacional de la cooperativa y definir una estructura más horizontal, teniendo en cuenta que el anterior organigrama era muy vertical; es decir, no se identificaban claramente los jefes de cada departamento, causando un problema de autoridad entre los funcionarios a la cabeza de cada división, por lo tanto se estableció una línea de mando en cada uno de las dependencias asignando el personal a cargo.

El organigrama actual fue aprobado por el consejo de administración en reunión del mes de Diciembre de 2014, bajo acta No. 1124. Los manuales de procedimientos están siendo elaborados, con la colaboración del encargado de calidad, quien fue contratado desde el año 2013, lo que permite que las decisiones fluyan en el menor tiempo y se optimicen los recursos; aunque siempre habrá temas por ajustar, tiempo y recursos por optimizar.

A la fecha de realización del presente Trabajo de Grado la estructura organizativa de Cotaxi que tiene 209 Asociados y 92 empleados es la siguiente:

Figura 64. Estructura organizacional Cotaxi



Fuente: Cotaxi

De acuerdo al organigrama anterior, se observa que el departamento de mercadeo se encuentra constituido únicamente por dos funcionarios, lo cual se considera insuficiente teniendo en cuenta el tamaño de Cotaxi, siendo ésta una limitante para desarrollar, implementar y ejecutar estrategias de mercadeo que impulsen la promoción de los diferentes servicios con los que cuenta actualmente la compañía; sin embargo, la persona encargada de desempeñar el cargo de auxiliar de mercadeo, se encuentra realizando las visitas en búsqueda de nuevos clientes que a su vez conlleva la realización de nuevos contratos, sin descuidar a los clientes actuales ya creados.

Entre tanto las empresas del mismo sector tales como Copetran, poseen un robusto departamento de mercadeo, donde el jefe de cada división o departamento, se encarga de indagar y conseguir nuevos clientes y de esta manera, lograr un mayor cubrimiento en la búsqueda de nuevos contratos que generen utilidades atractivas para la empresa.

En cuanto a los manuales de funciones, existen algunos inconvenientes ya que en el año 2013 se inicia el proceso de certificación de calidad ISO 9001 donde cada funcionario relató sus funciones de forma subjetiva a la persona encargada de calidad; sin embargo, no se delegó la persona encargada de revisar dichas responsabilidades relatadas por los empleados ocasionando dualidad entre las funciones de cada cargo ya que la misma está descrita en dos empleados simultáneamente, ocasionando algunos inconformismos entre compañeros de trabajo de distintos departamentos. Tal es el caso del departamento de tesorería y control interno donde se registra la función de solicitar la evacuación de dineros a los comisionistas; hecho que causa discrepancia entre los dos departamentos.

Los manuales de procedimientos, los realiza cada funcionario con la colaboración del experto en calidad y aún no se han establecido las fechas de entrega de dichos manuales por parte de la jefe de Gestión Humana, quien es la funcionaria

delegada por gerencia para liderar este proceso. De la misma manera, no han sido actualizados los manuales de funciones de acuerdo a los manuales de procedimientos.

Los cargo de Abogado de Siniestros, Asesor de Mantenimiento Preventivo, Jefe de Gestión Humana, Director Operativo y Jefe de Tráfico; se encuentran resaltados en el organigrama (color amarillo), son los responsables del Plan Estratégico de Seguridad Vial.

3.1.4 Control. A partir del segundo trimestre del año 2014, se implementó un programa de control de gastos específicamente en los productos de aseo y cafetería, al igual que la papelería, donde se evidencio un gran desperdicio, requiriendo al encargado de las compras, dándole instrucciones sobre la optimización de dichos recursos, sin alterar el normal funcionamiento de la empresa, dicho control es realizado por el jefe de control interno, quien realiza los comparativos respecto al mes anterior, recomienda los ajustes necesarios, de ahí pasa a la gerencia general para la autorización del gasto.

Cuadro 81. Comparativo gasto de aseo 2015 vs 2015

MES	2.014	2.015	%VAR
ENERO	1.755.978	1.962.157	12%
FEBRERO	1.613.152	1.442.123	-11%
MARZO	2.275.468	1.381.071	-39%
ABRIL	1.975.328	1.608.547	-19%
MAYO	2.768.873	1.436.319	-48%
JUNIO	2.347.019	1.543.979	-34%
JULIO	2.293.095	1.909.593	-17%
AGOSTO	1.916.015	2.153.160	12%
TOTAL	16.944.928	13.436.949	-21%

Fuente: Auxiliar compras Cotaxi

Cuadro 82. Comparativo gasto de papelería 2014 vs 2015

MES	2.014	2.015	%VAR
ENERO	949.954	1.063.509	12%
FEBRERO	1.143.551	739.258	-35%
MARZO	1.278.994	519.300	-59%
ABRIL	440.452	390.345	-11%
MAYO	1.082.542	614.335	-43%
JUNIO	523.182	432.058	-17%
JULIO	806.511	915.676	14%
AGOSTO	627.795	709.185	13%
TOTAL	6.852.981	5.383.666	-21%

Fuente. Auxiliar de compras Cotaxi

Este control favorece a todos los departamentos de la Cooperativa, especialmente al financiero, ya que se pueden mostrar resultados positivos al respecto, la caja menor es manejada por la secretaria de gerencia, esta es usada para compras de menor cuantía, dicho control se aplica debido a que los estados financieros de años anteriores, mostraron cifras exageradas en el gasto específicamente en los ítems anteriormente mencionados, se han tomado acciones de mejora en los distintos departamentos que han evidenciado desfase en el manejo de los recursos principalmente en la papelería, siendo el mayor aportante el departamento financiero, siendo los primeros en ajustarse a la norma de control.

Este aspecto de control le permite a Cotaxi mostrar resultados casi inmediatos, demostrando la reducción significativa en las exageraciones que venían existiendo en algunos departamentos de la organización, siendo éstos los departamentos que pueden presentar mayor traumatismo al cambio de mentalidad que implica tomar conciencia de la importancia de optimizar los recursos existentes.

Adicionalmente se hace énfasis en el control de caja de las oficinas, debido al volumen de efectivo que se maneja, este control se ejerce mediante visitas

esporádicas a las diferentes oficinas, arcos telefónicos, ejercidos por el departamento de control interno y la solicitud de consignaciones diarias por parte de la tesorera.

Los aspirantes a ser asociados de Cotaxi, deben presentar solicitud escrita ante el consejo de administración y suministrar toda la información solicitada por la Cooperativa en forma exacta y comprometerse a cumplir con las normas legales, estatutarias y los reglamentos internos, ser dueño de un vehículo en cualquiera de las modalidades de transporte (Servicio intermunicipal de pasajeros, carga, taxi urbano, servicio especial), cancelar dos salarios mínimos como cuota de admisión y los aportes a los fondos mutuales (fondo de ayuda mutua, fondo de reposición, fondo de solidaridad).

El aspirante no puede pertenecer como asociado directivo a otra cooperativa con fines similares a los de Cotaxi, además debe certificar el curso básico de cooperativismo con una intensidad mínima de 20 horas o comprometerse a realizarla durante los 3 primeros meses siguientes al ingreso. Todos los asociados tienen igualdad de derechos en voz y voto cuando realiza una asamblea, excepto los que estén en mora en sus obligaciones o hayan sido sancionados por conductas inadecuadas, contempladas en los estatutos.

Por lo anterior se concluye que la dirección de la empresa Cotaxi, no recae directamente del Gerente, ya que por el hecho de ser Cooperativa, debe consultar las decisiones a tomar en su gran mayoría al consejo de administración, hecho que afecta el normal desarrollo de los procesos al no llevar a un acuerdo oportuno por parte de los asociados, conllevando a la demora en la optimización del tiempo y los recursos.

3.2 AREA DE MERCADOS

3.2.1 Mercado objetivo. Actualmente lo conforman 54.397 clientes, distribuidos de la siguiente manera: 4.900 en el servicio de tiquetes, 5.331 en el servicio de remesas, 5.166 en el servicio de giros, 39.000 en la EDS, los cuales son atendidos en los 42 puntos de venta ofrecidos por Cotaxi a nivel nacional. Los clientes de la EDS, están ubicados en Bucaramanga y el área metropolitana.

Como se mencionó anteriormente, el Área de Mercados se encuentra conformado por dos (2) funcionarios, donde el auxiliar está encargado de realizar la visita a clientes, siendo insuficiente para abarcar la mayor parte de clientes potenciales en cada uno de los servicios que presta Cotaxi.

Figura 65. Estación de Servicio Cotaxi



3.2.2 Investigación de mercados. La investigación de mercados permite conocer las tendencias del sector y la elaboración de estrategias que ayuden a la empresa a ser más competitiva y atraer mayor cantidad de clientes, con el fin de alcanzar mayor participación en el mercado en cada uno de los servicios ofrecidos.

En la actualidad no se está aplicando ninguna investigación de mercados, lo que dificulta una toma de decisiones acertada ante la falta de información respecto al comportamiento de cada uno de los servicios ofrecidos por la cooperativa Cotaxi.

A través de este Trabajo de Grado, se plantea una Investigación de Mercados la cual pretende conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cada uno de los servicios prestados por Cotaxi (véase el capítulo 2).

Se hace necesario la aplicación de una investigación de mercados, por lo menos una vez al año, la cual debe ser aplicada por el departamento de mercadeo, con el fin de conocer la posición de Cotaxi frente a otras empresas de transporte, también es importante señalar dentro de los mismos aspectos relevantes que hacen que los usuarios prefieran el servicio de otras empresas diferentes a Cotaxi.

3.2.3 Encuesta de Satisfacción. A través de la encuesta, se podrá identificar el nivel de satisfacción del cliente en cada uno de los servicios ofrecidos por Cotaxi, así mismo detectar las falencias en el servicio para aplicar los correctivos necesarios, esto ayudara a la fidelización y mantenimiento de clientes y que estos se sientan importantes para la organización que provee sus servicios.

Se debe escoger una cantidad de clientes por cada unidad de negocio y establecer a través de la encuesta de satisfacción cuales son los aspectos más importantes para la consecución de un buen servicio.

Teniendo en cuenta que ya se realizó un cuestionario para conocer el grado de satisfacción de los clientes de Cotaxi en cada unidad de negocio, se propone aplicar dicha encuesta por lo menos cada 6 meses, con el fin de realizar un comparativo de los resultados y conocer la opinión de los clientes acerca de cada servicio.

Esto permitirá diseñar planes de mejora continua que contribuyan a la fidelización de los clientes y abarcar mayor parte del mercado potencial en cada uno de los servicios. Dicha encuesta podrá aplicarse telefónicamente, teniendo en cuenta que la anterior encuesta fue aplicada de esta forma obteniendo buenos resultados que permitieron oír las inquietudes de los usuarios, ya que muchos de los clientes se encuentran en poblaciones distantes, donde el acceso a internet es limitado.

3.2.4 Servicios de la empresa. La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos COTAXI, cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado; tiene dentro de su portafolio 8 servicios, de los cuales 7 tienen que ver directamente con el transporte los cuales son:

- Tiquetes
- Remesas
- Estación de Servicio
- Almacén de Lubricantes
- Servicio Especial y Escolar
- Carga
- Taxi Urbano
- Giros.

Figura 66. Servicios de la empresa Cotaxi



COTAXI cuenta con 42 oficinas, ubicadas en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Cesar, Magdalena, Bolívar, Caldas y Boyacá; siendo la sede principal en Bucaramanga, ubicada en la calle 33 No. 21-51 centro, con sucursales en San Francisco y Terminal de Transportes de Bucaramanga módulo 1. El parque automotor (vehículos), se renueva frecuentemente, para brindar comodidad y seguridad a los usuarios; además cuenta con personal calificado y capacitado para ofrecer un excelente servicio al cliente en horarios extendidos.

3.2.5 Atributos diferenciadores del servicio. Lo más destacado de COTAXI, es que cuenta con tecnología de punta en el software operativo con los más altos estándares de seguridad informática llamado Software Integrado de Logística (SILOG); el cual es utilizado para la venta de tiquetes, giros y remesas en todas las sucursales de Cotaxi (42). Fue adquirido el 01 de abril del 2009 bajo la modalidad de arrendamiento con un canon mensual de \$1'200.000; que hacia el año 2012 fue adquirido permanentemente por Cotaxi por un valor total de \$120'000.000.

Figura 67. Software Integrado de Logística (SILOG) Cotaxi



El servidor se encuentra ubicado en Canadá y se cancela un canon anual de \$25´000.000 (2´083.333 / mes) por el resguardo de toda la información de Cotaxi y adicionalmente se pagan \$470.000 mensuales por transmisión de datos específicos.

El soporte del software es brindado por los Ingenieros de la empresa Sitrans quien es actualmente la proveedora del software, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá. La última versión de este software fue instalada el 01 de Febrero de 2013.

Recientemente inauguró la Estación de Servicio más moderna del área metropolitana, posee los tiempos más cortos de entrega de mercancía en cualquiera de sus oficinas y con un software operativo que permite realizar transacciones en tiempo real con la seguridad y agilidad que los clientes necesitan.

3.2.6 Política de precios. La Resolución 005786 de 2007, emitida por el Ministerio de Tránsito y Transporte, establece las tarifas mínimas para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera.

Por otra parte, en el gremio de los transportadores la definición de los precios no dependen en gran parte por el incremento en los precios de los combustibles y los peajes, sino por el contrario, se encuentra ligados a la demanda de pasajeros y por obvias razones los precios de la competencia, ya que dicha resolución determina el tope mínimo a cobrar por trayecto mas no establece el tope máximo; lo que indica que no existe un techo en el precio de los tiquetes ocasionando variabilidad de acuerdo a cada empresa, que trata de mantener un equilibrio para ser competitivos en el mercado.

Respecto a lo relacionado con los demás servicios prestados por Cotaxi tales como venta de combustibles donde el precio es controlado por el Ministerio de Minas y Energía, Cotaxi se encuentra sujeta al cumplimiento de las resoluciones donde se estipula el precio máximo al público por éste concepto.

En el servicio de giros y mensajería, las tarifas son establecidas por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; las cuales no han cambiado en los últimos 6 años por lo que el incremento en los ingresos está dado por el volumen de venta de dichos servicios. Las tarifas del servicio de carga o de remesas, se han mantenido estables ya que tienen un comportamiento similar a la venta de tiquetes donde la fijación de los precios finales al consumidor, son determinados por el comportamiento de la oferta y la demanda.

3.2.7 Canal de distribución. Cotaxi utiliza un canal de distribución directo, sin embargo en algunas sucursales se tiene el modelo de comisionista de transporte para la comercialización de los servicios.

Figura 68. Oficina Puerto Boyacá



3.2.8 Publicidad. La empresa posee un plan de publicidad con el canal regional TRO, donde ofrece todos los servicios, a partir del año 2014 realizó un cambio de imagen corporativa, el cual se ha venido implementando en cada una de las sucursales.

Figura 69. Evolución Imagen Corporativa 1961 – 2014



Tiene publicidad local en algunas poblaciones, sin embargo no se ha logrado el impacto deseado en cuanto a la mejora en el volumen de ventas de los servicios ofrecidos, por lo tanto se requiere revisar que otros mecanismos de publicidad podrían utilizarse con mayor eficacia.

3.2.9 Competencia. La competencia directa de Cotaxi, está conformada por las empresas de transporte ubicadas en el módulo 1 del terminal de transportes de Bucaramanga, entre las que se encuentra Cootranal, Coopmotilon, Extrarrapido los motilonos, Cootransunidos y empresas como Cootransmagdalena y Copetran, ubicadas en el módulo 3 del terminal de Bucaramanga.

Cotaxi cuenta con una estructura organizacional para su funcionamiento, en la cual, cada uno de los cargos y dependencias tiene sus propias funciones como por ejemplo el Gerente quien es nombrado por el consejo de administración, es el encargado de direccionar las políticas de la empresa con algunas limitantes ya que por ser una cooperativa debe consultar casi todas las decisiones al consejo de administración, haciendo que los procesos adelantados se tornen lentos.

Se puede concluir que la labor del departamento de mercadeo de la empresa Cotaxi, puede ser reforzada con los coordinadores de cada unidad de negocio para desarrollar, implementar y ejecutar estrategias de mercadeo que impulsen la promoción de los diferentes servicios con los que cuenta actualmente la compañía, teniendo en cuenta su experiencia en el manejo de cada servicio.

3.3 AREA DE SERVICIO

3.3.1 Organización del área del servicio. El área de servicios es liderada por el director operativo, el jefe de mercadeo, el jefe de tráfico y el supervisor de remesas; cuentan con 37 comisionistas, que son los encargados de promover los servicios de Cotaxi a nivel nacional. Además colaboradores en las demás sucursales distribuidos así:

Cuadro 83. Empleados área administrativa

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS
Director Operativo	1
Jefe de tráfico	1
Supervisor de Remesas	1
Patín	1
Coordinadora de giros	1
Administradora EDS	1
Jefe de almacén	1
Lubricador	1
Conductor de carro tanque	1
Conductor turnador	1
Tiqueteador	2
Auxiliar de remesas y equipaje	2
Digitador	4
Cargador	4
Taquillero	4
Despachador	4
Operadoras	11
Vendedores de servicio	12
TOTAL	53

Fuente: Cotaxi

3.3.2 Proceso. Cada uno de los cargos posee un manual de funciones para la ejecución de las tareas asignadas, sin embargo no se han establecido los procedimientos escritos para la prestación de los servicios por lo que se presentan algunos tropiezos ante la ausencia temporal o definitiva de algunos funcionarios, por cuanto no se encuentra especificado por escrito la forma de ejecutar la labor para que esta pueda ser asumida por otra persona sin causar traumatismo en la operación.

3.3.3 Capacidad.

Cuadro 84. Capacidad utilizada en galones de la Estación de Servicio.

PRODUCTO	VENTAS MINIMAS DIARIAS	VENTAS MAXIMAS DIARIAS	RESERVA	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD UTILIZADA VENTA MINIMA	CAPACIDAD UTILIZADA VENTA MAXIMA
GASOLINA	4.321,47	4.709,68	2.000,00	17.520,00	28%	30%
ACPM	927,58	1.047,69	1.000,00	5.840,00	19%	22%

El cuadro anterior muestra la capacidad diaria utilizada de la estación de servicio Cotaxi, los datos están expresados en galones, se evidencia que solo se utiliza el 30% de la capacidad instalada en gasolina y el 22% de la capacidad instalada en ACPM, cuando se ha logrado las máximas ventas.

La reserva se refiere a la cantidad mínima de galones en inventario permitidas en los tanques subterráneos para el óptimo funcionamiento de las bombas sumergibles que son las encargadas de indicar los niveles de combustible en cada uno de los compartimentos.

El parque automotor de Cotaxi, está distribuido según su capacidad y año del modelo como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 85. Parque automotor intermunicipal de pasajeros

TIPO DE VEHICULO	CANTIDAD DE VEHICULOS	CAPACIDAD
4 PASAJEROS	6	24
8 PASAJEROS	55	440
12 PASAJEROS	3	36
15 PASAJEROS	41	615
17 PASAJEROS	48	816
19 PASAJEROS	4	76
21 PASAJEROS	2	42
23 PASAJEROS	1	23
28 PASAJEROS	1	28
TOTAL	161	2.100

MODELO	CANTIDAD	PORCENTAJE
2003	5	3%
2004	2	1%
2005	7	4%
2006	3	2%
2007	7	4%
2008	14	9%
2009	22	14%
2010	10	6%
2011	20	12%
2012	28	17%
2013	13	8%
2014	15	9%
2015	15	9%
TOTAL	161	100%

Fuente: Cotaxi

Según el cuadro anterior se puede evidenciar que el 37% del parque automotor se encuentra entre los años 2003 al 2009 y el 63% restante, se encuentra entre los años 2010 al 2015; considerándose un parque automotor joven.

Cuadro 86. Capacidad utilizada transporte intermunicipal de pasajeros

SILLAS DIARIAS DISPONIBLES	NUMERO DE PASAJEROS REPORTADOS DIARIAMENTE	CAPACIDAD UTILIZADA DIARIA
2.105,00	1.118,00	53%

El cuadro anterior muestra la capacidad diaria utilizada en el parque automotor de Cotaxi que corresponde al 53%.

Cuadro 87. Reporte de ventas de giros mensuales

OFICINA	GIROS MENSUALES	EFFECTIVO RECIBIDO MENSUALMENTE
LA GABARRA	433	148.656.524
BARRANCA	396	66.158.004
BGA/REMESAS	355	80.449.239
OCANA C.	311	79.337.144
SAN ALBERTO	304	51.467.550
CURUMANI	284	58.668.174
AGUACHICA	271	52.635.454
SAN MARTIN	230	43.517.687
CUCUTA	209	41.017.250
LA JAGUA	165	29.242.843
TIBU	154	34.122.623
CODAZZI	132	30.621.864
PELAYA	130	25.684.567
CIMITARRA	115	22.320.811
PAILITAS	112	24.218.800
GUAMAL	108	42.624.439
VALLEDUPAR	103	18.466.870
EL BANCO TER.	94	30.313.927
PUERTO BOYACA	79	12.705.814
BOSCONIA	75	20.521.902
CHIRIGUANA	73	14.236.612
BGA/TERMINAL	60	10.919.696
SARDINATA	32	9.243.850
PAMPLONA	31	5.963.171
LA Y ASTILLEROS	25	3.449.229
GIRON	17	2.860.786

Continuación Cuadro 87.

EL PASO	16	2.849.414
LA DORADA	14	2.698.136
CUCUTA KZTA	13	3.314.471
LA ESPERANZA	10	1.908.443
ASTREA	8	1.732.954
PUERTO ARAUJO	7	2.401.557
BARRANCA LA 28	7	906.214
MOMPOX	4	1.185.870
MARIQUITA	3	516.643
BECERRIL	3	1.172.600
B/MANGA-SAN FRANCISCO	3	2.169.557
LA MATA	2	183.400
YONDO	1	471.086
HONDA	1	190.000
SALAZAR PALMAS	1	209.614
TOTAL	4.389	983.781.275

Fuente: Cotaxi

La capacidad utilizada en el servicio de giros, es susceptible de aspectos tales como la competencia, la cobertura; además no implica una inversión por cuanto el cliente deja su dinero para que le sea entregado en el destino. En el año 2010 se firma convenio con Copetran, quien es poseedor de la licencia para giros postales con el propósito de aumentar la cobertura; sin embargo, se tiene conocimiento que Cotaxi ha perdido gran mercado en este producto, ya que en el año 2009, el número de giros registrados era de cerca de 23.000. Esta cifra fue descendiendo hasta llegar a las cifras actuales de poco más de 4.000 giros mensuales, la tendencia a la baja en este producto oscila entre el 25% y 30% anual.

Actualmente, se pretende realizar una alianza con Servientrega para la operación de giros, teniendo en cuenta la amplia cobertura de éste operador, por otra parte, los porcentajes de comisión ofrecidos son del 20% del valor cobrado por cada transacción realizada exitosamente.

Cuadro 88. Ventas de remesas mensuales

CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
17.097	\$11.550	\$197.470.350

Fuente: Cotaxi

El valor promedio por remesas transportada es de \$11.550, se transportan mensualmente en promedio 17.097 remesas, las cuales son transportadas por los vehículos de transporte intermunicipal de pasajeros.

Cuadro 89. Capacidad utilizada del almacén

VENTAS MENSUALES	INVENTARIO TOTAL DEL ALMACEN	CAPACIDAD UTILIZADA
\$50.390.346	\$76.000.000	66%

Fuente: Cotaxi

El almacén tiene una capacidad utilizada del 66%, lo que indica la existencia de un inventario de \$26.000.000 aproximadamente que no rota adecuadamente.

Cuadro 90. Comparativo Ventas en pesos

SERVICIO	VENTA MAXIMA	VENTA MINIMA	DIFERENCIA
Venta combustibles	\$16.823.082.997	\$12.933.444.402	\$3.889'638.595
Actividad de Transporte (Tiquetes, Giros, Remesas, Taxis, Espaciales, Telecarga)	\$2.991.789.845	\$1.444.362.593	\$1.547'427.252
Almacén	\$618.154.442	\$499.160.769	\$118'993.673

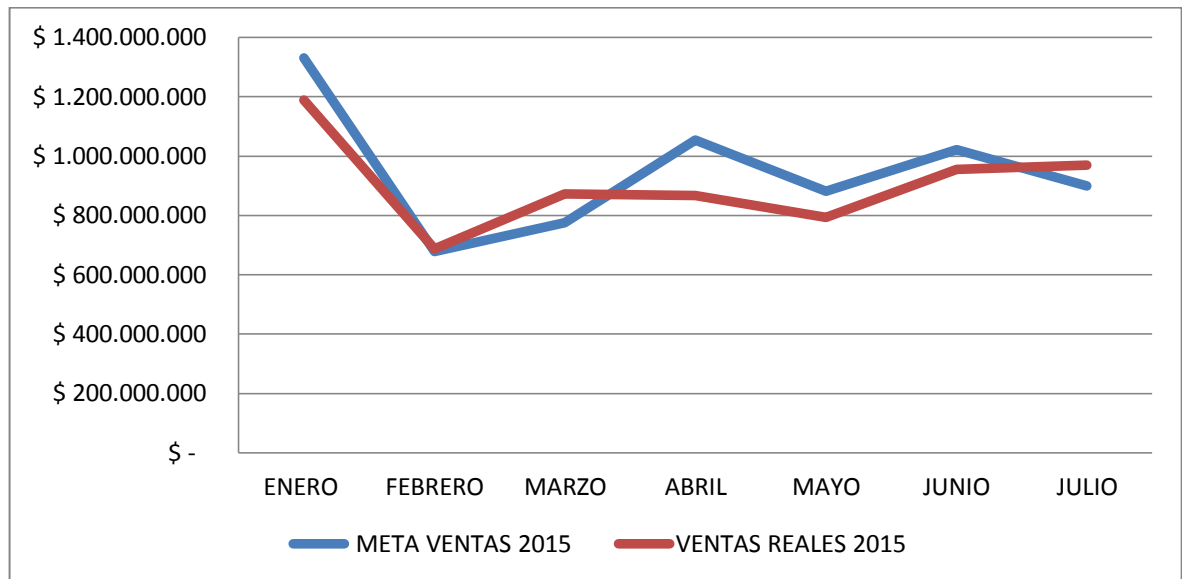
Fuente: Cotaxi

Dentro del presupuesto aprobado para el año 2015 por el Consejo de Administración, se establecieron las metas de venta por cada unidad de negocio, las cuales han tenido que ser ajustadas debido a factores externos tales como la crisis del petróleo que impactó el servicio de transporte y la venta de combustibles.

Cuadro 91. Meta ventas tiquetes año 2015

META VENTAS TIQUETES AÑO 2015					
MES	VENTAS 2014	META VENTAS 2015	VENTAS REALES 2015	VARIACION	% CUMP. 2015
ENERO	\$ 1.181.720.548	\$ 1.330.578.029	\$ 1.188.663.285	\$ (141.914.744)	89,3%
FEBRERO	\$ 611.698.518	\$ 678.423.020	\$ 686.980.599	\$ 8.557.579	101,3%
MARZO	\$ 700.335.799	\$ 775.821.824	\$ 872.983.347	\$ 97.161.524	112,5%
ABRIL	\$ 950.977.897	\$ 1.054.079.427	\$ 867.843.640	\$ (186.235.787)	82,3%
MAYO	\$ 806.529.901	\$ 880.753.393	\$ 792.846.300	\$ (87.907.093)	90,0%
JUNIO	\$ 974.844.899	\$ 1.020.885.940	\$ 955.249.236	\$ (65.636.704)	93,6%
JULIO	\$ 898.718.364	\$ 898.718.364	\$ 969.885.883	\$ 71.167.519	107,9%
AGOSTO	\$ 804.886.984	\$ 804.886.984	\$ -	\$ -	0,0%
SEPTIEMBRE	\$ 734.370.115	\$ 734.370.115	\$ -	\$ -	0,0%
OCTUBRE	\$ 867.093.096	\$ 867.093.096	\$ -	\$ -	0,0%
NOVIEMBRE	\$ 830.731.592	\$ 830.731.592	\$ -	\$ -	0,0%
DICIEMBRE	\$ 1.321.165.919	\$ 1.321.165.919	\$ -	\$ -	0,0%
TOTAL	\$ 10.683.073.632	\$ 11.197.507.703	\$ 6.334.452.290	\$ (304.807.707)	56,6%

Figura 70. Meta ventas tiquetes año 2015

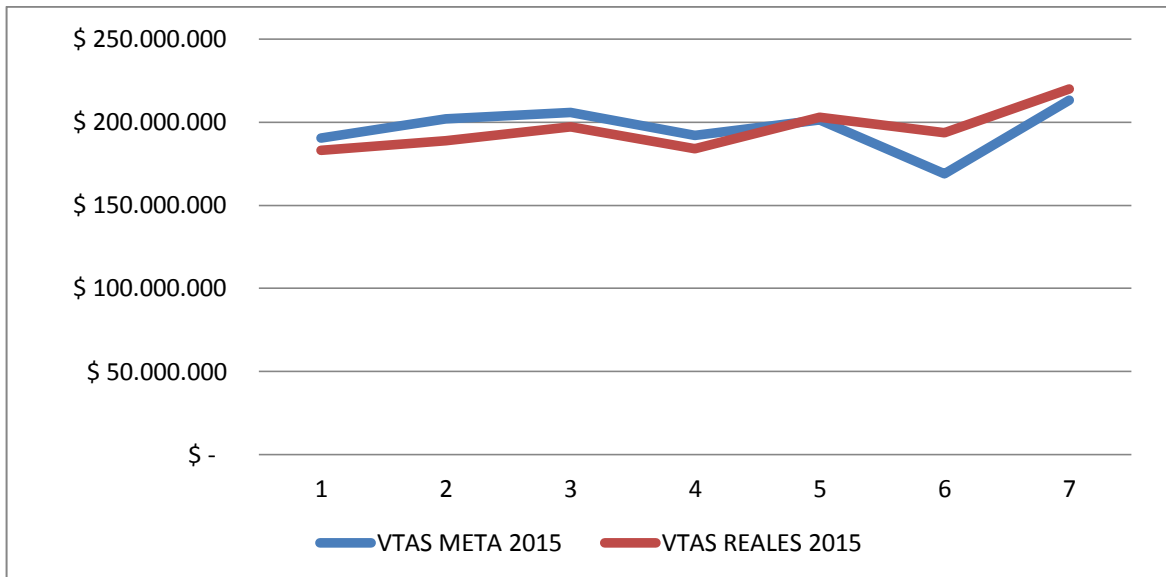


Como se puede observar en la gráfica anterior, no se está cumpliendo el presupuesto de ventas de tiquetes, ya que presenta un cumplimiento del 56,6%, siendo febrero, marzo y julio los únicos meses que cumplieron la meta de ventas de tiquetes sobre el 100%.

Cuadro 92. Meta ventas remesas año 2015

META VENTAS REMESAS AÑO 2015					
MES	VTAS 2014	VTAS META 2015	VTAS REALES 2015	VARIACION	% CUMP. 2015
ENERO	\$ 182.500.870	\$ 190.578.817	\$ 183.110.499	\$ (7.468.318)	96,08%
FEBRERO	\$ 194.559.062	\$ 202.097.443	\$ 188.850.587	\$ (13.246.856)	93,45%
MARZO	\$ 197.635.380	\$ 205.942.349	\$ 197.113.985	\$ (8.828.364)	95,71%
ABRIL	\$ 184.679.598	\$ 192.084.844	\$ 184.188.806	\$ (7.896.038)	95,89%
MAYO	\$ 194.260.430	\$ 201.427.007	\$ 203.117.346	\$ 1.690.339	100,84%
JUNIO	\$ 167.595.994	\$ 168.935.213	\$ 193.574.427	\$ 24.639.214	114,59%
JULIO	\$ 203.741.654	\$ 213.130.109	\$ 220.013.128	\$ 6.883.019	103,23%
AGOSTO	\$ 182.561.562	\$ 185.971.051	\$ -	\$ -	0,00%
SEPTIEMBRE	\$ 196.235.278	\$ 200.946.698	\$ -	\$ -	0,00%
OCTUBRE	\$ 202.589.536	\$ 211.104.359	\$ -	\$ -	0,00%
NOVIEMBRE	\$ 202.676.811	\$ 208.416.459	\$ -	\$ -	0,00%
DICIEMBRE	\$ 256.540.886	\$ 277.801.145	\$ -	\$ -	0,00%
TOTAL	\$ 2.365.577.061	\$ 2.458.435.494	\$ 1.369.968.777	\$ (4.227.005)	55,73%

Figura 71. Meta ventas remesas año 2015

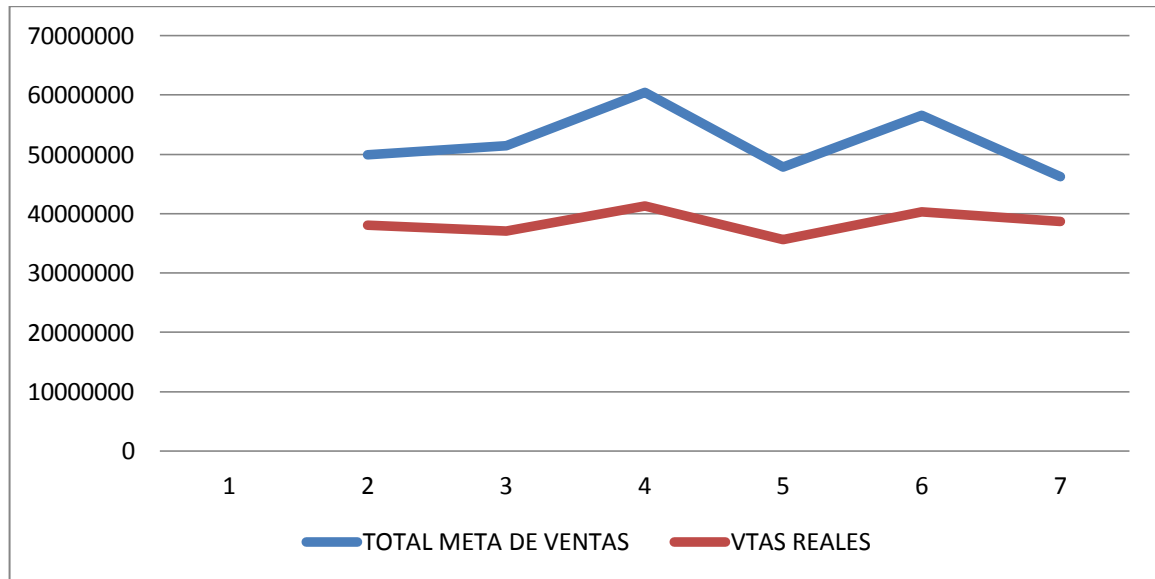


Revisando detenidamente los cumplimientos de remesas durante el año 2015, se puede observar que el primer trimestre incluyendo el mes de abril, presentan un incumplimiento en la cuota de ventas que fue recuperado en los meses de mayo, junio y julio, dando como resultado un cumplimiento año del 55.73%.

Cuadro 93. Meta ventas giros año 2015

META VENTAS GIROS AÑO 2015						
MES	VENTAS 2014	META VENTAS GIROS 2015		VENTAS REALES	VARIACION	% CUMP. 2015
		PORTE GIROS LOCALES	PORTE GIROS NACIONALES			
ENERO	\$ 48.547.324	\$ 48.547.324	\$ 1.370.503	\$ 38.078.319	\$ (11.839.508)	76,28%
FEBRERO	\$ 49.933.879	\$ 49.933.879	\$ 1.507.553	\$ 37.025.460	\$ (14.415.972)	71,98%
MARZO	\$ 58.786.918	\$ 58.786.918	\$ 1.658.309	\$ 41.327.085	\$ (19.118.142)	68,37%
ABRIL	\$ 46.013.632	\$ 46.013.632	\$ 1.824.140	\$ 35.659.255	\$ (12.178.517)	74,54%
MAYO	\$ 54.572.149	\$ 54.572.149	\$ 2.006.554	\$ 40.267.049	\$ (16.311.654)	71,17%
JUNIO	\$ 46.004.216	\$ 46.004.216	\$ 250.000	\$ 38.662.391	\$ (7.591.825)	83,59%
JULIO	\$ 47.306.755	\$ 47.306.755	\$ 250.000		\$ -	0,00%
AGOSTO	\$ 47.842.023	\$ 47.842.023	\$ 250.000		\$ -	0,00%
SEPTIEMBRE	\$ 48.591.693	\$ 48.591.693	\$ 250.000		\$ -	0,00%
OCTUBRE	\$ 46.854.817	\$ 46.854.817	\$ 250.000		\$ -	0,00%
NOVIEMBRE	\$ 49.445.000	\$ 49.445.000	\$ 250.000		\$ -	0,00%
DICIEMBRE	\$ 49.445.340	\$ 49.445.340	\$ 250.000		\$ -	0,00%
TOTAL	\$ 593.343.746	\$ 593.343.746	\$ 10.117.059	\$ 231.019.559	\$ (81.455.618)	38,28%

Figura 72. Meta ventas giros año 2015

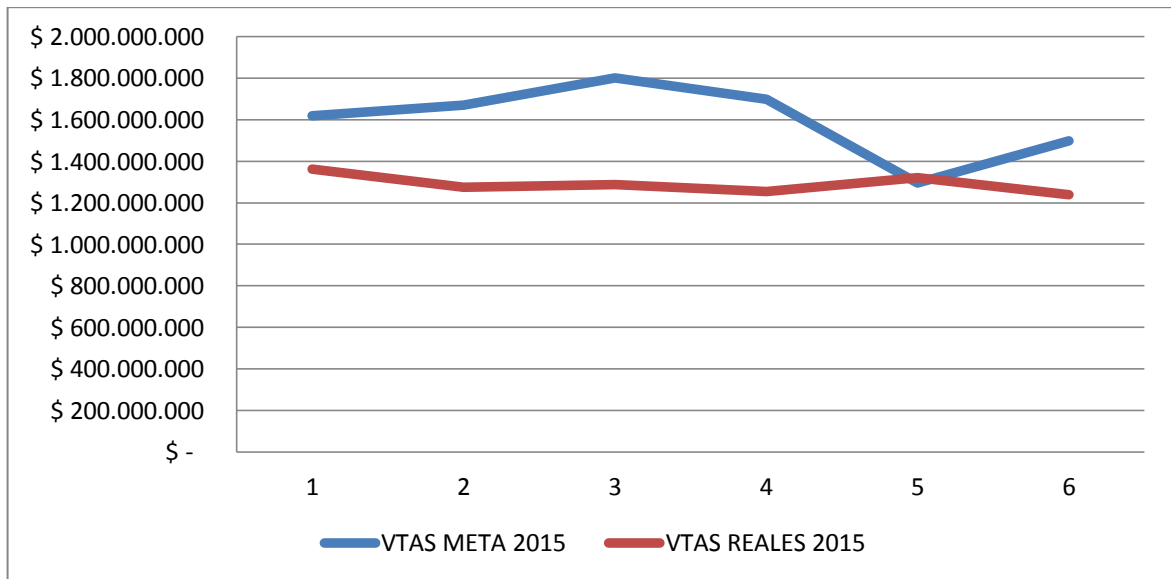


Lamentablemente la unidad de negocios de giros, es una de las unidades con el menor cumplimiento en Cotaxi, presentando un 38.28% de la meta 2015; teniendo en cuenta que ningún mes de lo corrido del año ha cumplido la meta de ventas.

Cuadro 94. Meta ventas estación de servicio año 2015

META VENTAS EDS AÑO 2015					
MES	VENTAS 2014	VENTAS META 2015	VENTAS REALES 2015	VARIACION	% CUMP. 2015
ENERO	\$ 1.061.462.943	\$ 1.618.169.229	\$ 1.362.327.082	\$ (255.842.147)	84,19%
FEBRERO	\$ 1.205.467.393	\$ 1.670.239.786	\$ 1.275.125.462	\$ (395.114.324)	76,34%
MARZO	\$ 1.473.444.344	\$ 1.800.203.797	\$ 1.287.043.622	\$ (513.160.175)	71,49%
ABRIL	\$ 1.483.193.465	\$ 1.697.380.692	\$ 1.254.657.400	\$ (442.723.292)	73,92%
MAYO	\$ 1.644.109.769	\$ 1.294.788.392	\$ 1.320.407.364	\$ 25.618.972	101,98%
JUNIO	\$ 1.497.082.215	\$ 1.497.082.215	\$ 1.238.665.240	\$ (258.416.975)	82,74%
JULIO	\$ 1.670.070.837	\$ 1.458.795.527	\$ -	\$ -	0,00%
AGOSTO	\$ 1.685.449.500	\$ 1.472.228.685	\$ -	\$ -	0,00%
SEPTIEMBRE	\$ 1.139.813.860	\$ 1.294.789.000	\$ -	\$ -	0,00%
OCTUBRE	\$ 1.597.401.670	\$ 1.395.319.500	\$ -	\$ -	0,00%
NOVIEMBRE	\$ 1.581.567.889	\$ 1.381.488.803	\$ -	\$ -	0,00%
DICIEMBRE	\$ 1.720.975.743	\$ 1.503.260.600	\$ -	\$ -	0,00%
TOTAL	\$ 17.760.039.627	\$ 18.083.746.227	\$ 7.738.226.170	\$ (1.839.637.941)	42,79%

Figura 73. Meta ventas 2015 Vs. Ventas reales 2015

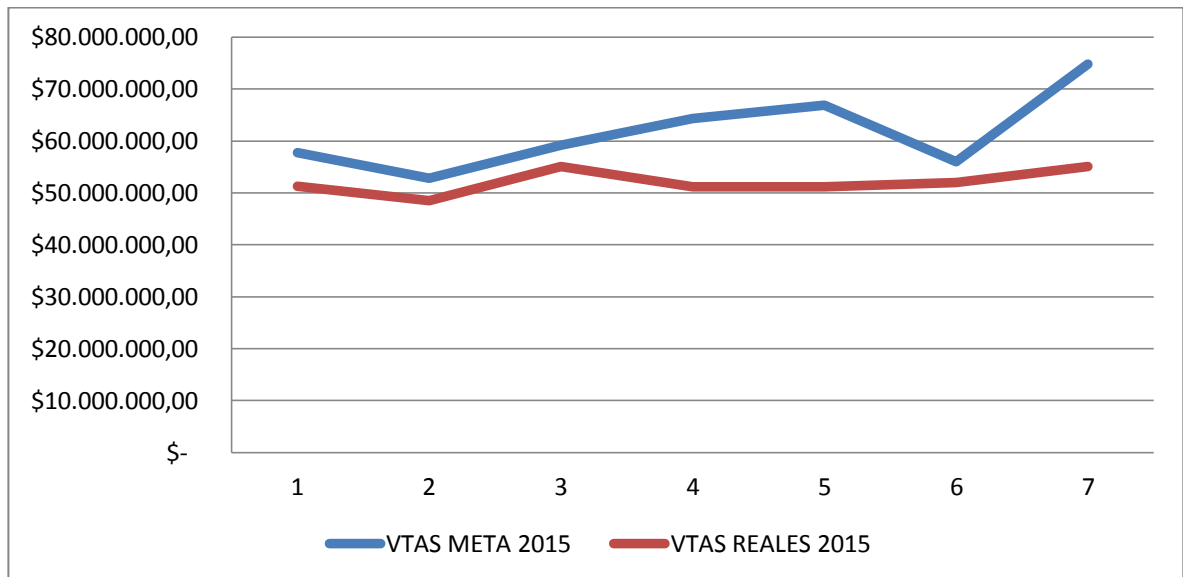


E.D.S es otra de las unidades de negocio de Cotaxi que no ha llegado al cumplimiento de la meta 2015, presentando por el momento un cumplimiento año del 42.79% y adicionalmente presenta un decrecimiento Vs lo vendido durante 2014 de un -7.49% comparando el primer semestre de 2014 Vs el de 2015.

Cuadro 95. Meta ventas almacén año 2015

META VENTAS ALMACEN AÑO 2015					
MES	VENTAS 2014	VENTAS META 2015	VENTAS REALES 2015	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTAL (\$)	% CUMP. 2015
ENERO	\$ 53.805.102	\$ 57.783.199	\$ 51.244.943	\$ (6.538.256)	88,7%
FEBRERO	\$ 49.785.716	\$ 52.857.495	\$ 48.565.451	\$ (4.292.044)	91,9%
MARZO	\$ 55.869.786	\$ 59.237.494	\$ 55.137.043	\$ (4.100.451)	93,1%
ABRIL	\$ 60.127.099	\$ 64.335.996	\$ 51.221.450	\$ (13.114.546)	79,6%
MAYO	\$ 61.665.412	\$ 66.923.236	\$ 51.221.450	\$ (15.701.786)	76,5%
JUNIO	\$ 54.376.566	\$ 56.007.863	\$ 52.053.072	\$ (3.954.791)	92,9%
JULIO	\$ 72.626.674	\$ 74.805.474	\$ 55.119.369	\$ (19.686.105)	73,7%
AGOSTO	\$ 60.241.443	\$ 62.048.686			0,0%
SEPTIEMBRE	\$ 61.779.041	\$ 63.632.412			0,0%
OCTUBRE	\$ 58.291.804	\$ 60.040.558			0,0%
NOVIEMBRE	\$ 57.386.443	\$ 59.108.036			0,0%
DICIEMBRE	\$ 56.105.437	\$ 57.788.600			0,0%
TOTAL	\$ 702.060.522	\$ 734.569.050	\$ 364.562.778	\$ (67.387.979)	49,6%

Figura 74. Meta Ventas almacén año 2015



Por el momento la unidad de negocio del almacén, llega a un cumplimiento de sus metas para 2015 en un 49.6%; no cumpliendo las expectativas del negocio que se tiene presupuestado.

Cuadro 96. Ventas Tiquetes año 2015

MES	VALOR VENTAS	90%	87%	10%	13%
		INGRESO ASOCIADO	INGRESO COTAXI		
ENERO	\$ 1.188.663.285	\$ 1.069.796.957	\$ 118.866.329		
FEBRERO	\$ 686.980.599	\$ 618.282.539	\$ 68.698.060		
MARZO	\$ 872.983.347	\$ 785.685.012	\$ 87.298.335		
ABRIL	\$ 867.843.640	\$ 781.059.276	\$ 86.784.364		
MAYO	\$ 792.846.300	\$ 689.776.281	\$ 103.070.019		
JUNIO	\$ 955.249.236	\$ 831.066.835	\$ 124.182.401		
JULIO	\$ 969.885.883	\$ 843.800.718	\$ 126.085.165		
TOTAL	\$ 6.334.452.290	\$ 5.619.467.618	\$ 714.984.672		

Cuadro 97. Ventas Remesas Año 2015

MES	VTAS REALES 2015	80%	20%
		INGRESO ASOCIADO	INGRESO COTAXI
ENERO	\$ 183.110.499	\$ 146.488.399	\$ 36.622.100
FEBRERO	\$ 188.850.587	\$ 151.080.469	\$ 37.770.117
MARZO	\$ 197.113.985	\$ 157.691.188	\$ 39.422.797
ABRIL	\$ 184.188.806	\$ 147.351.045	\$ 36.837.761
MAYO	\$ 203.117.346	\$ 162.493.876	\$ 40.623.469
JUNIO	\$ 193.574.427	\$ 154.859.542	\$ 38.714.885
JULIO	\$ 220.013.128	\$ 176.010.503	\$ 44.002.626
TOTAL	\$ 1.369.968.777,40	\$ 1.095.975.022	\$ 273.993.755

3.3.4 Atención al cliente. Cotaxi cuenta con un funcionario para la recepción de quejas y reclamos, quien comparte su tiempo con la labor de coordinador de giros, esto hace que las quejas no se resuelvan oportunamente, ya que el tiempo máximo de respuesta según el código de comercio es de 15 días hábiles. En ocasiones estos tiempos han llegado a más de 30 días, causando inconformidad en los usuarios, en el primer semestre del año 2015, se han presentado 67 quejas, de las cuales el 30% corresponde a pérdida de mercancía y el 26% por deficiencia

en el servicio, causando malestar en los clientes, no se tiene especificado el tiempo de respuesta de las PQR, tampoco se han definido los topes en los pagos de indemnización ni el modelo de investigación según el caso. No se está midiendo el nivel de satisfacción del cliente.

No aplican de forma permanente una encuesta de satisfacción a cada cliente luego de la prestación del servicio, al no tener datos no se tienen metas sobre niveles de satisfacción de los clientes para cumplir de forma mensual, semestral o anual, dentro del sistema de gestión de calidad, se plantea una encuesta de satisfacción, pero hasta el momento de la ejecución del presente trabajo no se ha implementado, tampoco se ha establecido la fecha para dicha implementación.

Cuadro 98. Indicadores peticiones, quejas y reclamos (PQR)

TIPO PQR	1er Trimestre	2do Trimestre	%
Avería de objeto	2	3	7.8%
Deficiencia servicio	10	8	26%
Perdida equipaje	3	3	9.2%
Incumplimiento tiempos entrega	1	1	3.0%
Perdida mercancía	7	13	30%
Otros	7	9	24%
TOTAL	30	37	100%

3.3.5 Proveedores. Cotaxi, tiene gran cantidad de proveedores, dentro de las que se destacan: Exxon Mobil, Ludesa, Coodepetrol, Printex, Filtros y Filtros, Sitrans, Dispapeles, entre otros. La evaluación de los proveedores se hace cada seis meses, Cotaxi tiene estipulado como requisitos para un nuevo proveedor:

- Cámara de comercio no mayor a 30 días
- Rut actualizado
- Fotocopia de cedula del representante legal
- Certificación bancaria

- Diligenciamiento de los formatos SIPLAFT (Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos y Financiación del terrorismo).
- FT-SIPLAFT 08 (Declaración de origen de fondos)
- FT-SIPLAFT 14 8(Vinculación de proveedores)

Después de allegar la documentación anterior, esta es revisada por el oficial de cumplimiento, quien entrega su dictamen a la gerencia para proceder al ingreso como proveedor.

3.3.6 Seguridad industrial. La seguridad industrial pretende garantizar un ambiente seguro para los trabajadores, dotándolos de las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor, para esto dentro de las empresas se crea el Comité paritario en seguridad y salud en el trabajo (COPASST), antiguamente llamado Comité paritario de salud Ocupacional (COPASO), al cual le fue modificado su nombre mediante el decreto 1443 de 2014 por medio del cual se dictaron las disposiciones para la implantación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Dicho comité está enmarcado dentro de la resolución 2013 de 1986. En Cotaxi este comité fue conformado el 10 de Octubre de 2013, actualmente, está conformado de la siguiente manera:

Cuadro 99. Integrantes del Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo (COPASST)

NOMBRE	CEDULA	CARGO
Diego Fernando Rodríguez Esteban	1.098.615.404	Presidente
Erwin Rene Uribe Mantilla	1.098.695.188	Suplente
Leyla Johanna Parra Ríos	63.539.520	Secretaria
Karen Lizeth Santander	1.095.816.053	Suplente
Mauricio Ditta Remolina	1.098.606.552	Principal
Héctor santana Cala	91.246.104	Suplente
Amparo Zabala Moreno	63.312.833	Principal
Humberto Cortes Becerra	91.249.716	Suplente

3.3.7 Ubicación e infraestructura. La sede administrativa de Cotaxi está ubicada en la carrera 19 No. 16-58 Barrio San Francisco, en la ciudad de Bucaramanga.

Figura 75. Sede administrativa Cotaxi



Fuente: Cotaxi

En resumen, el área de servicios de la empresa Cotaxi cuenta con 53 empleados, quienes están distribuidos en diferentes cargos en los distintos departamentos. Hay que tener en cuenta, que para cada cargo existe un manual de funciones y permite identificar cada una de las tareas que deben desempeñar en el puesto de trabajo todos los empleados que conforman directamente la compañía.

En el área de atención al cliente, existe un funcionario que debe atender las peticiones, quejas y reclamos y además desarrollar otras labores de coordinación de giros, haciendo que las peticiones presentadas por parte de los clientes, tarden en ser resueltas y no satisfagan las expectativas de los usuarios del servicio.

3.4 AREA DE GESTION HUMANA

Según el Cuadro 1, de los 92 empleados que posee Cotaxi, 39 son del área administrativa, lo que equivale al 42% del total del personal, cifran que se

considera muy alta pues los expertos en costos recomiendan que los gastos de administración no sobrepasen el 20% y máximo el 30% y aquí está excedido en un 12% adicional.

3.4.1 Aspectos generales. De acuerdo a la información suministrada por la doctora Laura Juliana Correa Villamizar, jefe de gestión humana de Cotaxi, y según los documentos hallados, el objetivo del departamento de gestión humana es realizar las actividades establecidas por la Cooperativa para la selección, contratación, formación y mejora del desempeño de la fuerza laboral de Cotaxi. Dentro del desarrollo de las actividades del departamento de gestión humana de Cotaxi están:

Necesidad de Personal. El Jefe de gestión humana, es el encargado de identificar la necesidad de personal en la empresa, como la mayoría de los asociados, conducen su propio vehículo, estos entran a formar parte de la nómina de Cotaxi, sin embargo no hay una capacitación exclusiva para los asociados, donde se les indique la políticas, reglamentos, deberes y derechos como asociados, lo que ocasiona inconvenientes a la hora de aplicar la disciplina. Existen 21 conductores en la modalidad de carga, 321 en taxis urbanos, 161 en intermunicipal de pasajeros, 28 en servicio especial, pero la única modalidad que tiene el 100% de sus conductores vinculados directamente con la Cooperativa es la sección de intermunicipal de pasajeros, los demás acuden a diferentes figuras para cumplir con los requisitos del pago de seguridad social.

Reclutamiento de hojas de vida. El jefe de gestión humana recurrirá a las fuentes de reclutamiento que se determinen (por ejemplo: empleados de la empresa, archivo de hojas de vida, empresas temporales, Universidades, referidos, anuncios de prensa, etc.), para la búsqueda de las hojas de vida de aspirantes al cargo solicitado y seleccionará las hojas de vida que cumplan con el

perfil establecido o que más se aproximen a él. Las hojas de vida deberán incluir los registros respectivos de educación, formación y experiencia.

El Jefe de gestión humana evaluará las hojas de vida recibidas y la documentación aportada y realizará una preselección de los candidatos, teniendo en cuenta los requisitos del cargo y el perfil de los aspirantes que más se aproximen a ellos.

Entrevista de Selección. Con la hoja de vida del candidato, el jefe de gestión humana, o el Gerente suplente, realizará la entrevista de selección a aquellos candidatos con mayores opciones de ocupar el cargo solicitado. En caso de necesitarlo, se podrán hacer las anotaciones respectivas en las hojas de vida.

Verificación de referencias. El jefe de gestión humana realizará la verificación de la información consignada en las hojas de vida, de los candidatos seleccionados y podrá realizar homologaciones en cuanto a la educación, formación, o experiencia según lo considere necesario, dejando así como una observación la homologación.

Contratación. Teniendo en cuenta los informes anteriores, el Jefe de gestión humana seleccionara al candidato, y se remitirá al gerente general para que autorice la contratación. Conjuntamente, definen la fecha de inicio de labores. La modalidad del contrato y la asignación salarial se realiza teniendo en cuenta parámetros preestablecidos internamente.

Inducción. El Responsable del proceso al puesto vacante coordinará la realización de la inducción al nuevo empleado. La inducción debe estar enfocada en 3 temas básicamente: políticas de la empresa, sistema de gestión de la calidad y actividades referentes al cargo específico usando el formato FT-GH-02 “inducción del personal”.

Formación. Después de realizar la inducción, se pueden identificar y detectar necesidades de formación y/o capacitación del personal contratado de acuerdo a los resultados de las entrevistas, evaluaciones de desempeño, exigencias de los procesos, resultados de las auditorías, revisiones por la dirección, sugerencias y reclamos del cliente. No se tiene contemplada una capacitación exclusiva para los asociados.

Pasos a seguir:

- Elaborar el FT-GH-03 Programa de capacitación
- Ejecutar el FT-GH-03 Programa de capacitación y dejar evidencia de las capacitaciones en listados de asistencia, actas de reunión, certificados de asistencia, etc.
- Evaluar la eficacia de la capacitación si se requiere usando el formato FT-GH-04 - Evaluación de la capacitación, exámenes escritos, orales, o cualquier metodología adecuada para evaluar la eficacia de la capacitación, si es necesario se debe reprogramar la capacitación.

Evaluación del Periodo de Prueba. Cuando el Jefe de gestión humana o el jefe inmediato lo determine, o máximo a dos meses de haber ingresado el personal, se realizará la evaluación del período de prueba del nuevo trabajador, durante esta actividad, se diligenciará el formato FT-GH-05 - Evaluación de desempeño, con el fin de tomar las acciones necesarias si el personal presenta debilidades en su desempeño.

Evaluación de Desempeño. Cuando la Gerencia lo determine o mínimo seis meses, se realizará la evaluación del desempeño de los empleados usando el formato FT-GH-05 - Evaluación de desempeño

La contratación de Conductores:

- El Asociado es quien suministra el conductor.

- Se Solicita la documentación para la contratación.
- Se Revisa la documentación.
- Se Envía a exámenes médicos, teórico y práctico a la entidad autorizada.
- Se realiza contratación al conductor.

La jornada laboral está definida así:

Cuadro 100. Jornada laboral empleados administrativos

JORNADA LABORAL EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	
JORNADA LABORAL	HORA
Lunes a Viernes	7:30 – 12:00 m / 2:00 – 6:00 pm
Sábados	7:30 – 12:00 m

Fuente: Cotaxi

Cuadro 101. Jornada laboral empleados operativos

JORNADA LABORAL EMPLEADOS OPERATIVOS	
JORNADA LABORAL	HORA
Lunes a Sábado Turno 1	6:00 a.m. – 1:00 p.m.
Lunes a Sábado Turno 2	1:00 p.m. – 9:00 p.m.
Lunes a Sábado Turno 3	9:00 p.m. – 6:00 a.m.
Lunes a Sábado Turno 4	6:30 a.m. – 2:30 p.m.
Lunes a Sábado Turno 5	12:30 p.m. – 8:30 p.m.
Lunes a Sábado Turno 6	8:00 am – 12:00 m / 2:00 pm – 6:00 pm
Lunes a Sábado Turno 7	9:00 am – 12:00 m / 2:00 pm – 7:00 pm
Lunes a Sábado Turno 8	7:30 am – 12:00 m / 2:00 pm – 7:00 pm
Domingos y Festivos	6:00 am – 6:00 pm / 6:00 pm – 6:00 am

Fuente: Cotaxi

Cuadro 102 Jornada laboral empleados oficinas de remesas

JORNADA LABORAL EMPLEADOS OFICINA REMESAS		
CARGO	JORNADA LABORAL	HORA
Despachador y Cargador	Lunes a Sábado	7:00 a.m. – 8:00 p.m.
Cargador	Domingos y festivos	7:00 a.m. – 1:00 p.m.

Fuente: Cotaxi

Cuadro 103. Jornada laboral empleados oficina terminal

JORNADA LABORAL EMPLEADOS OFICINA TERMINAL	
JORNADA LABORAL	HORA
Lunes a Domingo Turno 1	6:00 a.m. – 1:00 p.m.
Lunes a Domingo Turno 2	1:00 p.m. – 9:00 p.m.
Lunes a Domingo Turno 3	9:00 p.m. – 6:00 a.m.

Fuente: Cotaxi

Cuadro 104. Jornada laboral oficina Girón

JORNADA LABORAL OFICINA GIRON	
JORNADA LABORAL	HORA
Lunes a Sábado Turno 1	3:00 a.m. – 11 a.m.
Lunes a Sábado Turno 2	11:00 a.m. – 6:00 p.m.
Domingos	6:00 a.m. – 6:00 p.m.

Fuente: Cotaxi

Cuadro 105. Jornada laboral estación de servicio La Gacela

JORNADA LABORAL ESTACION DE SERVICIO LA GACELA	
JORNADA LABORAL	HORA
Lunes a Sábado Turno 1	6:00 a.m. – 2:00 p.m.
Lunes a Sábado Turno 2	2:00 p.m. – 10:00 p.m.
Lunes a Sábado Turno 3	10:00 p.m. – 6:00 a.m.
Domingos y Festivos Turno 1	6:00 a.m. – 12:00 m
Domingos y Festivos Turno 2	12:00 m – 6:00 p.m.
Domingos y Festivos Turno 3	7:00 a.m. – 1:00 p.m.
Domingos y Festivos Turno 4	1:00 pm – 8:00 pm
Domingos y Festivos Turno 5	6:00 p.m. – 6:00 a.m.

Fuente: Cotaxi

En el mes de Julio de 2015, se aplicó una encuesta sobre clima laboral, donde participaron 31 empleados de las diferentes dependencias de Cotaxi, con el fin de conocer la opinión de la planta de personal.

Se recomienda aplicar dicha encuesta por lo menos dos veces al año y ejercer las mejoras correspondientes para mantener un buen clima laboral.

Cuadro 106. Encuesta sobre clima laboral

Responda la siguiente encuesta, teniendo en cuenta los criterios en el cuadro.		1	MUY EN DESACUERDO				
		2	EN DESACUERDO				
		3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO				
		4	DE ACUERDO				
		5	MUY DE ACUERDO				
PREGUNTA		1	2	3	4	5	
Sentido de pertenencia							
1	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	0	3	4	5	19	
2	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	0	0	2	3	26	
3	¿Se siente interesado en su empresa?	0	13	1	5	12	
4	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	3	0	0	4	24	
5	¿Se siente realizado en su trabajo?	1	2	4	5	19	
Trabajo en equipo							
6	¿Le ayudan y apoyan en el desarrollo de sus tareas?	1	3	0	6	21	
7	¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	5	6	6	5	9	
8	¿Considera usted que trabaja en equipo?	4	6	6	4	11	
Percepción del buen trato de jefes							
9	¿Su jefe o superiores le tratan bien?	0	9	1	2	20	
10	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	1	2	5	6	17	
11	¿Considera que su jefe es participativo?	4	4	2	5	16	
12	¿Considera usted que su jefe actúa con equidad?	6	2	2	4	17	
Satisfacción personal							
13	¿Tiene suficiente autonomía en su trabajo?	2	3	3	9	14	
14	¿Su trabajo es lo suficientemente variado?	4	5	3	6	13	
15	¿El puesto que ocupa en la empresa está relación con la experiencia que usted posee?	2	0	1	5	23	
16	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	5	1	2	5	18	
17	¿Considera que en su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por sus jefes o superiores?	8	10	2	5	6	
18	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	15	7	3	3	3	
Percepción de estabilidad laboral							
19	¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?	9	11	5	4	2	

Continuación Cuadro 106.

PREGUNTA		1	2	3	4	5
20	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	0	0	1	5	24
21	¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	5	4	0	4	18
22	¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	3	4	6	3	15
Comunicación con superiores						
23	¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	1	10	7	2	11
24	¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?	5	9	3	4	10
25	¿Su jefe o Jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	3	10	5	3	10

A continuación se puede evidenciar 6 grandes grupos de preguntas y los resultados de la encuesta por cada uno de ellos; segmentados de la siguiente manera:

Cuadro 107. Grupo de preguntas y resultados

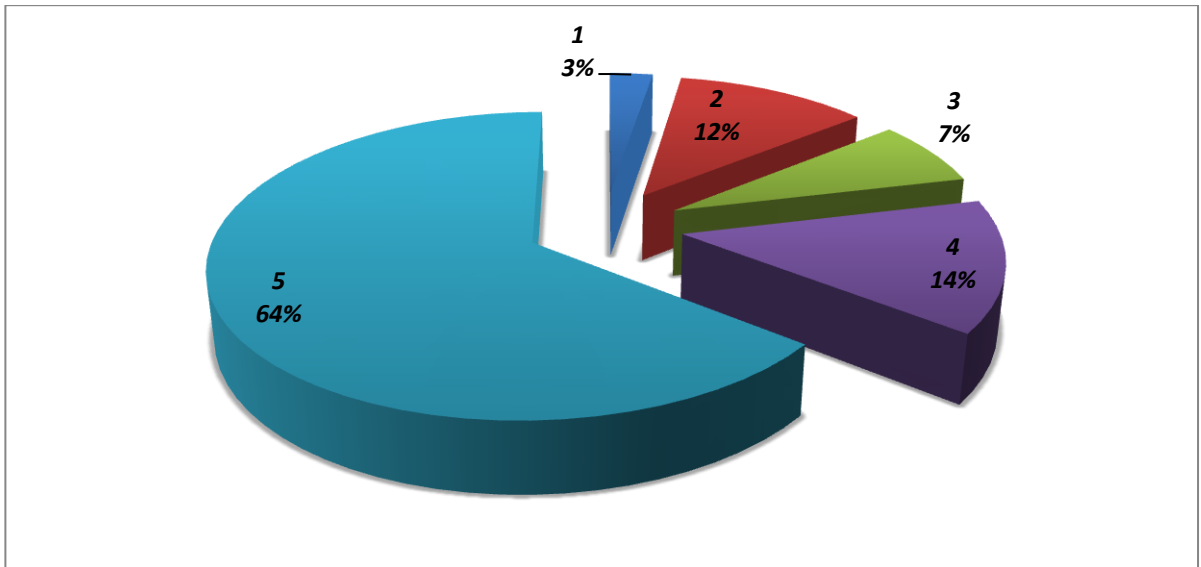
GRUPO	PREGUNTA
Sentido de pertenencia	1, 2, 3, 4 y 5
Trabajo en equipo	6, 7 y 8
Percepción del buen trato de jefes	9, 10, 11 y 12
Satisfacción personal	13, 14, 15, 16, 17 y 18
Percepción de estabilidad laboral	19, 20, 21 y 22
Comunicación con superiores	23, 24 y 25

Cada uno de los grupos de preguntas anteriormente descritas, arrojan resultados muy interesantes que indican el nivel de clima laboral que se está manejando actualmente dentro de la empresa Cotaxi y de ésta manera, se pueden tomar los correctivos pertinentes al entorno donde se estén viendo afectados algunos de los empleados y también se puedan medir muchos otros factores que son de suma importancia para poder medir el clima laboral de las empresas.

Cuadro 108. Sentido de pertenencia

	fi	Hi	%
Muy en desacuerdo	1	0.03	3%
En desacuerdo	4	0.12	12%
Ni en acuerdo ni en	2	0.07	7%
De acuerdo	5	0.14	14%
Muy de acuerdo	19	0.64	64%
Total	31	1	100%

Figura 76. Sentido de pertenencia

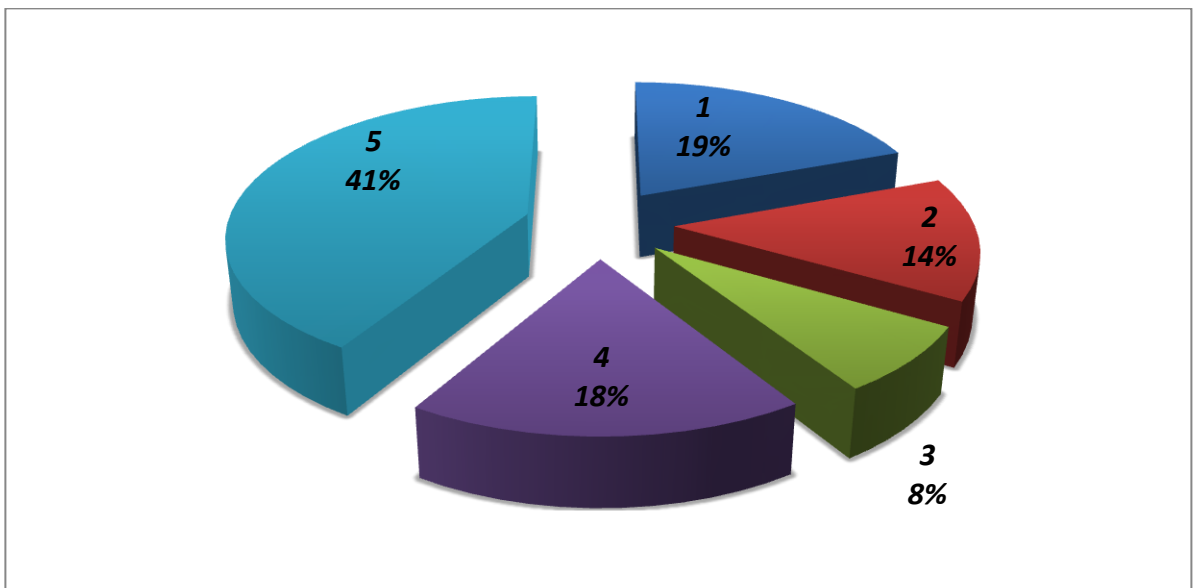


La figura muestra que el 64% de los encuestados tienen sentido de pertenencia con la empresa, lo que permite deducir que el equipo humano de la empresa está comprometido con su labor.

Cuadro 109. Satisfacción personal

	fi	Hi	%
Muy en desacuerdo	7	0.19	19%
En desacuerdo	5	0.14	14%
Ni en acuerdo ni en	2	0.08	8%
De acuerdo	6	0.18	18%
Muy de acuerdo	11	0.41	41%
Total	31	1	100%

Figura 77. Satisfacción personal

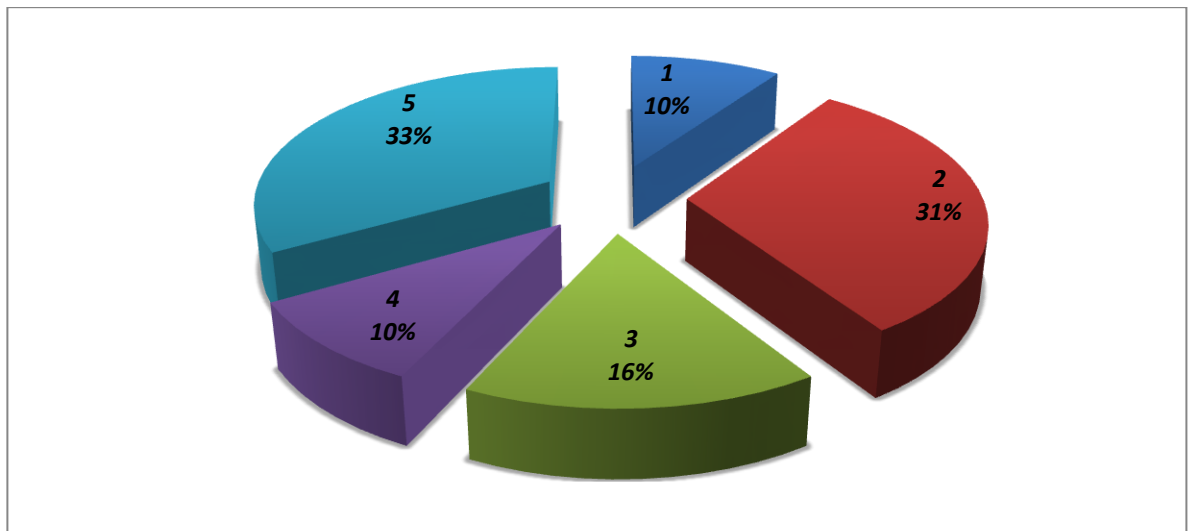


El 41% de los empleados se sienten totalmente satisfechos personalmente en la empresa, mientras que el 18% se siente sencillamente satisfecho; sin embargo existe un 19% de las personas con total insatisfacción.

Cuadro 110. Comunicación con superiores

	fi	Hi	%
Muy en desacuerdo	3	0.10	10%
En desacuerdo	9	0.31	31%
Ni en acuerdo ni en	5	0.16	16%
De acuerdo	3	0.10	10%
Muy de acuerdo	11	0.33	33%
Total	31	1	100%

Figura 78. Comunicación con superiores

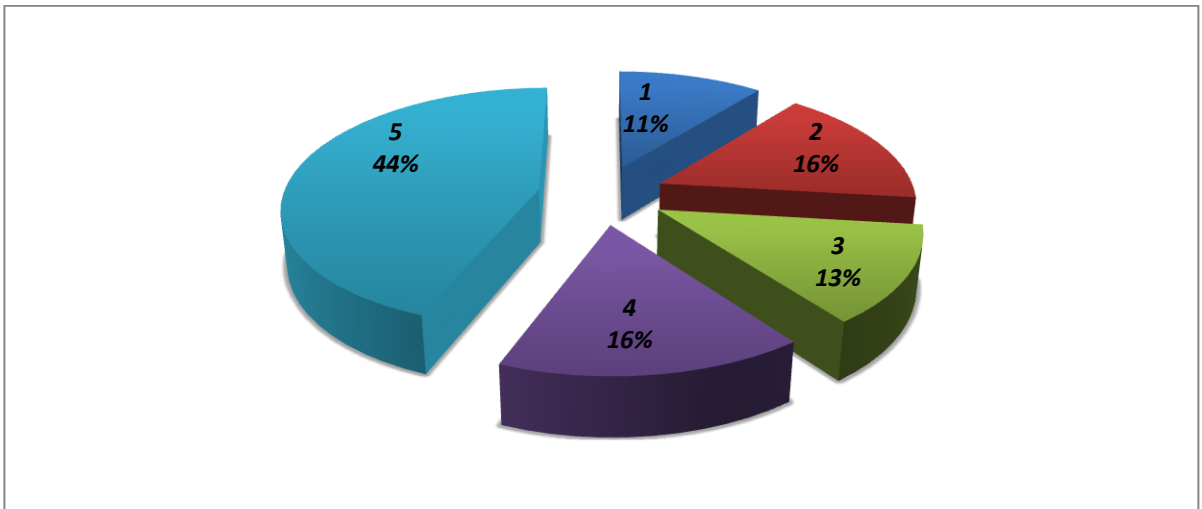


El 33% de los entrevistados afirman tener buena comunicación con sus superiores, otro 10% considera que la comunicación con sus superiores es buena, pero el 31% establece que esta comunicación es mala, al igual que el 10% que afirma no haber buena comunicación con sus jefes, por lo tanto se debe evaluar cuales son las áreas, donde la comunicación no se está efectuando adecuadamente y organizar una mejora en dicha comunicación.

Cuadro 111. Trabajo en equipo

	fi	Hi	%
Muy en desacuerdo	3	0.11	11%
En desacuerdo	5	0.16	16%
Ni en acuerdo ni en	4	0.13	13%
De acuerdo	5	0.16	16%
Muy de acuerdo	14	0.44	44%
Total	31	1	100%

Figura 79. Trabajo en equipo

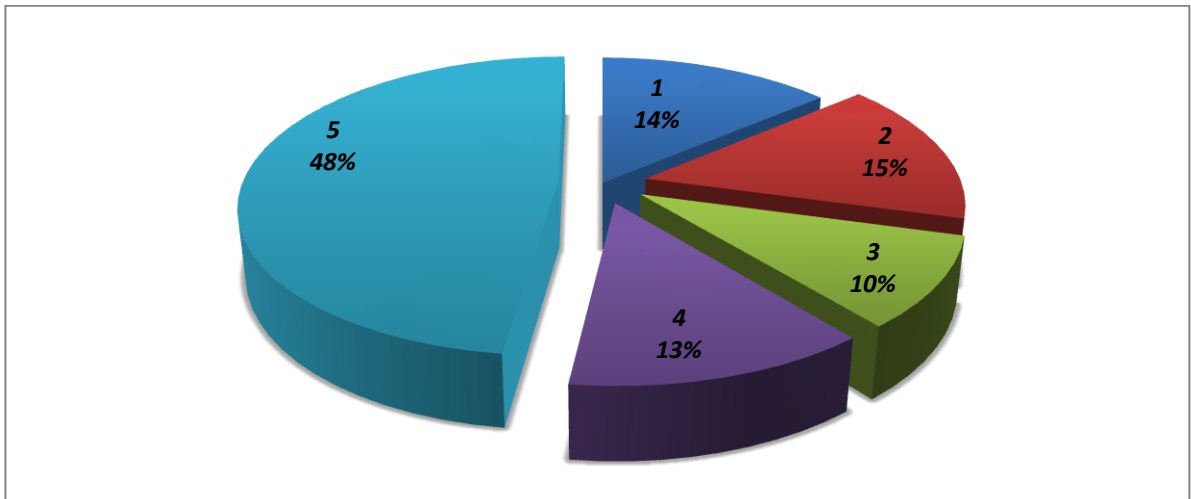


El 44% considera que existe muy buen trabajo en equipo dentro de Cotaxi, a la vez que el 16% establece que hay buen trabajo en equipo, mientras que el 13% reseña que el trabajo en equipo no es bueno ni malo, un 16% considera que el trabajo en equipo no es tan bueno y el 11% cree que no se trabaja en equipo. Los resultados anteriores permiten considerar ajustes al interior de las áreas funcionales de la cooperativa a fin de mejorar el rendimiento y la obtención de mejores resultados.

Cuadro 112. Percepción de estabilidad laboral

	fi	Hi	%
Muy en desacuerdo	5	0.14	14%
En desacuerdo	6	0.15	15%
Ni en acuerdo ni en	3	0.10	10%
De acuerdo	4	0.13	13%
Muy de acuerdo	13	0.48	48%
Total	31	1	100%

Figura 80. Percepción de estabilidad laboral

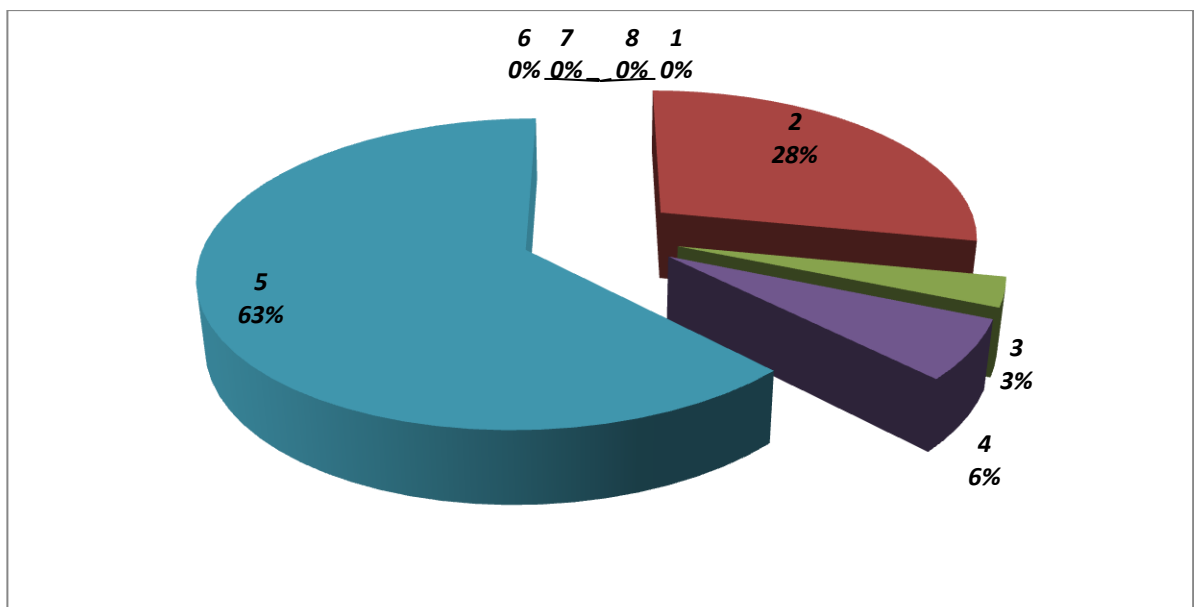


El 48% de los trabajadores se sienten con excelente estabilidad laboral, al igual que el 13%; sin embargo un 15% establece que la estabilidad laboral en Cotaxi es mala y otro 14% cree que no existe estabilidad laboral. En algunas áreas funcionales tales como el departamento financiero y contable, existe considerable rotación de personal, hecho que hace que los procesos se retrasen continuamente.

Cuadro 113. Percepción de buen trato de jefes y compañeros

	fi	Hi	%
Muy en desacuerdo	0	0.00	0%
En desacuerdo	10	0.28	28%
Ni en acuerdo ni en	1	0.03	3%
De acuerdo	2	0.06	6%
Muy de acuerdo	18	0.63	63%
Total	31	1	100%

Figura 81. Percepción de buen trato de jefes y compañeros



La grafica muestra que el 63% de los encuestados consideran recibir un buen trato de parte de los jefes y compañeros; aunque también hay un porcentaje interesante en la respuesta “en desacuerdo” 28%.

3.4.2 Capacitación y promoción del personal. El programa de capacitación para el año 2015 está en proceso de programación, ya que se han presentado diferentes eventos que han retrasado la puesta en marcha de las capacitaciones en el presente año. Durante el año 2014 y lo que va corrido del 2015, no se han realizado actividades que ayuden a los empleados a salir de la rutina, teniendo un espacio de esparcimiento, esto genera tensión y estrés laboral, repercutiendo en que no se dé el máximo de rendimiento en las labores asignadas.

El consejo de administración, ante la crisis económica presentada en el año 2013, no autorizó el incremento salarial para los empleados que ganan más de un salario mínimo, causando desmotivación en algunos de ellos. Las personas que por algún motivo renuncian, no son reemplazadas en algunos casos, teniendo que asumir la responsabilidad de estas labores el líder de cada dependencia, sin ninguna retribución económica.

La capacitación para los asociados, está basada en temas sobre seguridad vial, mecánica automotriz, mantenimiento preventivo, salud ocupacional; con una concurrencia muy reducida.

3.4.3 Cultura organizacional. Actualmente no se tiene plasmada por escrito una cultura organizacional definida, sin embargo Cotaxi se rige por una cultura basada en la ayuda mutua, bienestar para los asociados y empleados, trabajo en equipo, responsabilidad social; además la gerencia pretende incitar a los integrantes del equipo administrativo a mantener buenas relaciones interpersonales y a dar lo mejor de su desempeño para alcanzar los objetivos propuestos.

3.4.4 Salud y seguridad industrial. El modelo de contratación de Cotaxi está dado desde diferentes parámetros, por ejemplo los empleados administrativos poseen contrato a término fijo, afiliados al sistema de seguridad social integral,

parafiscales, caja de compensación. La dotación se da a los empleados que devengan menos de dos salarios mínimos.

Los conductores tienen contrato a término fijo no mayor a tres meses con posibilidad de ser renovado según el requerimiento del dueño del vehículo, quien es autónomo de contratar o despedir el conductor, siempre y cuando cumpla con los requisitos de ley.

Cada empleado debe hacerse los exámenes de ingresos y retiro, para lo cual cuenta con una entidad especializada. Para los conductores, teniendo en cuenta el tema de seguridad vial, recientemente firmó un convenio con una empresa especializada en exámenes para el sector transporte. La empresa posee equipo de primeros auxilios en cada una de las sucursales y la señalización correspondiente, extintores y brigadistas.

La evaluación de desempeño fue incorporada en el año 2013, es aplicada por los jefes de departamento cada seis meses para medir la productividad y conducta laboral de los empleados en las diferentes áreas; el departamento de gestión humana se encarga de evaluar los resultados, productividad y conducta laboral.

Normalmente los resultados de las evaluaciones de desempeño, van ligadas al estado de ánimo del evaluador, por lo que se considera que no son lo suficientemente objetivas, igualmente no se tiene estipulado las acciones a tomar de acuerdo a los resultados de la evaluación, por lo tanto se considera prudente realizar una mejora al meto de evaluación, al igual que las acciones a seguir según los resultados obtenidos.

En conclusión, el área de gestión humana, cumple con el objetivo de realizar las actividades establecidas por la Cooperativa para la selección, contratación, formación y mejora del desempeño de la fuerza laboral; en ésta área es difícil

aplicar las políticas establecidas en la empresa en cuanto al cumplimiento del reglamento, ya que la mayoría de conductores de la nómina de la empresa son los mismos asociados quienes pretenden un trato preferencial al momento de infringir las normas, valiéndose de su rol de cooperado, olvidándose del contrato laboral que los compromete a cumplir el reglamento interno de trabajo y reglamento de tráfico por el cargo de conductores. En muchas ocasiones pretenden ser juzgados por sus faltas según la conveniencia, como asociado o como empleado, olvidando que al cumplir doble rol pueden ser procesados en ambas vías, según la gravedad de la falta.

Para las personas que entran a formar parte de la empresa y que no son asociados, existe un procedimiento establecido para su contratación, los cuales deben cumplir con los requisitos establecidos por la ley y las políticas de la empresa.

3.5 AREA ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

3.5.1 Aspectos generales. En el año 2013, Cotaxi empezó a implementar las certificaciones de calidad en cada uno de sus servicios y en el mes de Julio del mismo año obtiene la certificación de calidad ISO 9001, para el servicio de transporte especial.

3.5.2 Sistema de calidad. Para el sistema de gestión de calidad implementado en Cotaxi se aplican los requisitos de la siguiente Norma: NTC ISO 9001:2008.

Política de Calidad. En la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y transportadores unidos COTAXI nos dedicamos a prestar los servicios de transporte en las modalidades de pasajeros por carretera, especial (turístico, escolar y ocasional), carga y taxis metropolitanos, giros a nivel nacional, remesas, comercialización de autopartes, lubricación de vehículos y venta de combustible.

Nuestro objetivo está enfocado en proporcionar un excelente servicio a nuestros clientes, por medio de la satisfacción de sus necesidades y expectativas razón por la cual, contamos con un equipo humano altamente calificado y proveedores idóneos.

El mejoramiento continuo y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, son pilares fundamentales de nuestro sistema de gestión de calidad, asegurando de este modo la operatividad y el cumplimiento de las diferentes metas organizacionales.

Objetivos de Calidad.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Contar con un equipo humano calificado.
- Contar con los proveedores que permitan ofrecer un servicio de óptimo.
- Asegurar el mejoramiento continuo de los servicios.
- Cumplir con los requisitos legales aplicables.

Cuadro 114. Indicadores de gestión

Directriz de la política de calidad Objetivos De Calidad		Proceso	Responsable	Nombre del indicador	Formula	Fuente de información	Meta	Frecuencia de medición
Satisfacer la necesidades y expectativas de nuestros clientes / Asegurar el cumplimiento de las diferentes metas organizacionales	Garantizar la satisfacción del cliente	Transporte especial y ocasional	Jefe de mercadeo	Satisfacción del cliente	$\Sigma(\text{resultados de las encuestas de satisfacción}) / \# \text{ total de encuestas realizadas}$	Encuesta de satisfacción	$\geq 80\%$	Semestral
		Transporte intermunicipal de pasajeros RAN	Director operativo	Satisfacción del cliente	$\Sigma(\text{resultados de las encuestas de satisfacción}) / \# \text{ total de encuestas realizadas}$	Encuesta de satisfacción	$>:80\%$	Semestral
		Comercial	Director financiero	Cumplimiento de ventas	(ventas ejecutadas - ventas planeadas / Ventas planeadas)	Estados financieros	5%	Anual, con seguimiento mensual

Continuación Cuadro 114.

Directriz de la política de calidad	Objetivos De Calidad	Proceso	Responsable	Nombre del indicador	Formula	Fuente de información	Meta	Frecuencia de medición
Contar con un equipo altamente calificado	Contar con un equipo humano calificado	Gestión humana	Jefe de gestión humana	Desempeño del personal	$\Sigma(\text{resultados de las evaluaciones de desempeño}) / \# \text{ total de evaluaciones de desempeño}$	Evaluación de desempeño	$\geq 80\%$	Semestral
Contar con proveedores idóneos	Contar con los proveedores que permitan ofrecer un servicio de óptimo	Compras	Director financiero	Desempeño de los proveedores	$\Sigma(\text{resultados de las reevaluaciones de proveedores}) / \# \text{ total de proveedores evaluados}$	Reevaluación de proveedores	$\geq 85\%$	Semestral
El mejoramiento continuo y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables	Mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad	Gestión de calidad	Coordinador de calidad	Número de AC, AP Y AM, Generadas	# de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora cerradas eficaces / # de acciones cerradas	Acción correctiva, preventivas y/o de mejora	80%	Semestral
	Cumplir con los requisitos legales aplicables	Gestión de calidad	Coordinador de calidad	Índice de cumplimiento legal	# Requisitos legales incumplidos (sanciones)	Manual de calidad	0	Semestral

Fuente: Cotaxi

Los indicadores relacionados en el cuadro anterior, hacen parte del sistema de gestión de calidad, sin embargo estos no son controlados por una persona en particular, lo que ocasiona que no se lleve un seguimiento adecuado de los mismos, por lo tanto hasta el momento no se sabe si se cumplen o no, por consiguiente no se han aplicado las correspondientes acciones correctivas o preventivas al respecto.

Se puede concluir que la empresa Cotaxi, siempre se ha preocupado por mantener un excelente servicio al cliente teniendo en cuenta las políticas de calidad que se enfocan en satisfacer necesidades y expectativas de los mismos, prestándoles así un excelente servicio, generando confianza y credibilidad.

3.6 AREA FINANCIERA Y CONTABLE

Cuadro 115. Comportamiento económico Cotaxi 2009 – 2014

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Comercio al por mayor E.D.S - descuento		13.091.577.182	13.035.034.716	16.813.685.461	16.051.650.914	13.115.137.992	13.463.314.372
Costo de Ventas Combustible		11.834.248.679	11.810.529.595	15.551.836.871	14.725.315.857	11.858.713.334	12.135.702.036
Utilidad Bruta E.D.S		1.257.328.503	1.224.505.121	1.261.848.590	1.326.335.057	1.256.424.658	1.327.612.336
Margen de utilidad bruta E.D.S		10%	9%	8%	8%	10%	10%
Comercio al por mayor almacen		533.382.674	499.160.769	502.027.768	581.269.668	615.203.542	612.115.637
Costo de Mercancías Almacén		493.136.479	455.424.455	448.775.155	514.936.720	542.890.195	533.514.957
Utilidad Bruta E.D.S		40.246.195	43.736.314	53.252.613	66.332.948	72.313.347	78.600.680
Margen de utilidad bruta E.D.S		7,55%	8,76%	10,61%	11,41%	11,75%	12,84%
Actividad Transporte		2.974.739.026	2.818.945.019	2.991.789.845	2.824.140.259	2.461.809.078	2.472.239.394
Gastos Operacionales Actividad Transporte		1.176.921.386	1.032.958.387	968.066.289	871.727.951	1.414.752.505	1.408.613.061
Utilidad Bruta Transporte		1.797.817.640	1.785.986.632	2.023.723.556	1.952.412.308	1.047.056.573	1.063.626.333
Margen de utilidad bruta actividad transporte		60%	63%	68%	69%	43%	43%
Crecimiento anual			-5,24%	6,13%	-5,60%	-12,83%	0,42%
Gastos Operacionales de Personal		1.142.292.529	1.365.546.313	1.547.766.444	1.586.572.470	1.209.105.165	1.103.463.824
EDS	15%	171.343.879	204.831.947	232.164.967	237.985.871	177.687.710	218.794.502
Transporte	41%	468.339.937	559.873.988	634.584.242	650.494.713	549.744.299	579.425.835
Administración	44%	502.608.713	600.840.378	681.017.235	698.091.887	998.496.968	854.469.274
Gastos Operacionales Generales		1.896.535.550	1.856.826.758	1.860.758.316	1.799.277.504	1.708.559.766	1.603.753.437
EDS	15%	284.480.333	278.524.014	279.113.747	269.891.626	256.283.965	240.563.016
Transporte	41%	777.579.576	761.298.971	762.910.910	737.703.777	700.509.504	657.538.909
Administración	44%	834.475.642	817.003.774	818.733.659	791.682.102	751.766.297	705.651.512
Ingresos Operacionales Serv.Créditos y Advtos		344.368.760	442.733.922	412.186.219	324.702.526	283.043.233	653.854.576
Gastos Operacionales Provisiones, Amortización y Depreciación		534.628.190	631.222.478	701.822.503	584.902.715	428.794.679	242.766.745
Utilidad Operacional		(133.695.171)	(356.633.560)	(359.336.285)	(300.969.850)	(687.621.799)	173.709.919
Ingresos No Operacionales		502.734.787	459.670.376	653.372.634	898.130.070	458.427.056	200.107.320
Arrendamiento almacen y cafeteria							
Gastos No Operacionales		290.939.580	263.562.288	384.624.106	513.965.031	455.004.943	340.506.301
Utilidad Bruta No Operacional		211.795.207	196.108.088	268.748.528	384.165.039	3.422.113	(140.398.981)
Margen de utilidad no operacional		42%	43%	41%	43%	1%	-70%
Utilidad Operacional E.D.S sin Administración		801.504.291	741.149.160	750.569.876	818.457.561	822.452.983	868.254.818
Margen de utilidad operacional E.D.S		6%	6%	4%	5%	6%	6%
Utilidad Operacional Transporte sin Administración		551.898.128	464.813.673	626.228.404	564.213.819	(203.197.230)	(173.338.411)
Margen de utilidad operacional actividad de transporte		19%	16%	21%	20%	-8%	-7%
Utilidad Operacional E.D.S con Administración		517.782.573	463.367.877	472.200.432	549.285.646	566.852.442	628.333.304
Margen de utilidad operacional E.D.S		4,0%	3,6%	2,8%	3,4%	4,3%	4,7%
Utilidad Operacional Transporte con Administración		1.144.204	(74.408.818)	85.864.189	41.703.631	(699.362.986)	(639.068.409)
Margen de utilidad operacional actividad de transporte		0,04%	-2,64%	2,87%	1,48%	-28,41%	-25,85%
Utilidad ó Pérdida		78.100.036	(160.525.472)	(90.587.757)	83.195.189	(684.199.686)	33.310.938
Total Ingresos		16.913.419.755	16.756.384.033	20.871.034.159	20.098.623.769	16.318.417.359	16.789.515.662
% de Utilidad o Pérdida		0,46%	-0,96%	-0,43%	0,41%	-4,19%	0,20%

El cuadro anterior muestra el comportamiento económico que ha tenido Cotaxi entre los años 2009 a 2014, donde se puede apreciar que en los años 2011 y 2012, las ventas crecieron de manera significativa, sin embargo el año 2011 presentó pérdida al final del ejercicio, el año 2013 se contempla como el año más complicado en materia económica con una pérdida de **(\$684.199.686)**.

Adicionalmente se observa que la empresa ha presentado utilidad operacional negativa en todos los años registrados excepto en el año 2014, donde este resultado fue positivo con un valor de \$173.709.919. Al final del ejercicio da como resultado una utilidad neta de \$33.310.938 en el mismo año.

Cuadro 116. Tarifas de administración por modalidad

MODALIDAD	%	VALOR ADMINISTRACION	INGRESO MENSUAL PROMEDIO
COLIBRI AFILIADO		\$66.000	\$17.851.000
COLIBRI ASOCIADO		\$75.170	\$1.216.530
SERVICIO ESPECIAL		\$75.170	\$1.440.231
TAXI URBANO		\$37.000	\$1.412.081
TELECARGA		\$55.000	\$639.498
INTERMUNICIPAL PASAJEROS			
TIQUETES	13%	\$99.928.483	\$134.915.351
REMESAS	20%	\$34.986.867	
TOTAL			\$157.474.691

Cotaxi tiene establecidas las anteriores tarifas de administración por modalidad y estos valores son los vigentes para el año 2015, a pesar que se hizo un incremento significativo, no es suficiente para cumplir con los compromisos adquiridos por Cotaxi, especialmente en la sección de intermunicipal de pasajeros, donde se hizo un incremento del 3% en tiquetes, los cuales son insuficientes, ya que es la sección con los costos y gastos más altos.

Es importante anotar que en otras empresas del sector, tales como Copetran, Coostrasmagdalena, Coostrasangil, Coopmotilon, el porcentaje de administración en tiquetes para la empresa en esta modalidad oscila entre el 30% y 35%, lo cual

garantiza las sostenibilidad de la operación. Caso contrario en Cotaxi, el 13% no es suficiente para cubrir los costos y gastos de operación ocasionando pérdidas al final del ejercicio financiero.

Cuadro 117. Indicadores del estado de resultados

AÑO	UTILIDAD EN VENTAS	-	GASTOS OPERACIONALES	UTILIDAD OPERACIONAL
2009	\$4.616.682.484	-	\$4.750.377.655	-\$133.695.171
2010	\$4.529.920.376	-	\$4.886.549.936	-\$356.629.560
2011	\$4.719.077.266	-	\$5.078.413.552	-\$359.336.286
2012	\$4.541.510.790	-	\$4.842.480.640	-\$300.969.860
2013	\$2.266.536.024	-	\$3.135.851.414	-\$869.315.390
2014	\$2.874.699.374	-	\$2.700.989.456	\$173.709.918

El cuadro anterior muestra que la utilidad operacional entre los años 2009 al 2013 fue negativa, siendo más notable en el año 2013, donde esta cifra casi triplico la obtenida en los 3 años anteriores. En el año 2014, muestra un valor positivo, lo que indica que en el lapso de 6 años, solo en 1 la operación fue auto sostenible, dejando una utilidad operacional de \$173.709.918.

Los aportes sociales de los asociados están tazados en (2) dos salarios mínimos diarios legales vigentes, pagaderos mensualmente en las instalaciones de la Cooperativa, los cuales se registran contablemente a nombre de cada asociado y solo son devueltos al momento del retiro definitivo de la Cooperativa, dichos aportes deben ser consignados mensualmente durante los 10 primeros días, para tener habilitados los derechos como asociado. A 30 de Junio de 2015, los aportes sociales ascienden a \$954.218.867.

Debido a los resultados negativos de la Cooperativa, no se ha podido realizar distribución de excedentes por más de 5 años; en la asamblea del año 2014 por el contrario fue aprobada una cuota extraordinaria de \$200.000 durante doce meses para contribuir al mejoramiento del flujo de efectivo, pero debido a que esta fue fijada como un ingreso para la Cooperativa, ocasionó el pago de impuestos, por

valor de \$57.600.000, igualmente cerca del 30% de los asociados permanecen en mora por este concepto y otro 20% solicito el retiro de Cotaxi, al no estar de acuerdo con el mandato de la asamblea el cual se consideró injusto.

En los siguientes cuadros se muestran los ingresos y gastos del primer semestre de 2015, en los servicios de taxis y telecarga donde se puede evidenciar la utilidad operacional y también se muestra el cuadro donde se relacionan las ventas de combustible por galones (gasolina y aceite) desde el año 2008 hasta el año 2014.

Cuadro 118. Ingresos y gastos taxis y telecarga primer semestre de 2015

INGRESOS Y GASTOS TAXIS Y TELECARGA					
AÑO 2015	INGRESOS COTAXI	COSTOS COTAXI	GASTOS COTAXI	GASTOS GENERALES	DIFERENCIA
ENERO	\$ 22.331.840	\$ 1.833.000	\$ 15.851.461	\$ 13.968.763	\$ (9.321.384)
FEBRERO	\$ 23.209.791	\$ 1.833.000	\$ 13.909.819	\$ 13.384.890	\$ (5.917.918)
MARZO	\$ 21.947.931	\$ 1.833.000	\$ 14.764.493	\$ 15.104.620	\$ (9.754.182)
ABRIL	\$ 22.463.069	\$ 1.833.000	\$ 16.298.565	\$ 14.910.958	\$ (10.579.454)
MAYO	\$ 22.323.126	\$ 1.833.000	\$ 14.460.546	\$ 14.033.421	\$ (8.003.841)
JUNIO	\$ 22.934.727	\$ 1.833.000	\$ 14.508.653	\$ 14.516.695	\$ (7.923.621)
TOTAL	\$ 135.210.484	\$ 10.998.000	\$ 89.793.537	\$ 85.919.348	\$ (51.500.401)
PROMEDIO	\$ 22.535.081	\$ 1.833.000	\$ 14.965.590	\$ 14.319.891	\$ (8.583.400)

Fuente: Estados financieros Cotaxi

Cuadro 119. Venta de combustible en galones

VENTA DE COMBUSTIBLE EN GALONES EDS COTAXI							
AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GASOLINA	1.951.780	2.088.542	1.954.460	2.305.118	2.012.101	1.810.197	1.767.333
PROMEDIO MENSUAL	177.435	174.045	162.872	192.093	167.675	150.850	147.278
ACPM	431.528	391.337	370.500	355.960	383.167	274.410	320.405
PROMEDIO MENSUAL	39.230	32.611	30.875	29.663	31.931	22.868	26.700

Cuadro 120. Gastos detallados año 2014

GASTOS	VALOR
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	178.499.556
VIGILANCIA PRIVADA	178.290.587
ARRENDAMIENTOS	128.054.697
LUZ	90.244.183
TRANSPORTE	83.169.551
SOFTWARE	79.736.728
SEGUROS	76.105.355
INTERNET	65.392.344
MANTENIMIENTO EDS	59.363.826
ASESORIA HONORARIOS PERSONA JURIDICA 11	56.688.500
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	50.354.921
HONORARIOS ASESORIA PERSONA NATURAL 10%	48.171.937
PORTES ENVIOS DE REMESAS	37.882.012
TELEFONO	33.486.339
CELULARES	28.578.150
PAPELERIA Y UTILES OFICINA	23.702.115
GASOLINA PARA CARROTANQUE EDS	23.558.526
COMPRA DE REPUESTOS Y ELEMENTOS ELECTRICOS	23.195.299
VALORIZACION	23.171.154
ICA-IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	22.252.940
HONORARIOS ADMINISTRACION	17.882.666
ESTAMPILLAS	17.872.610
PORTES, CABLES, FAX Y TELEX	16.968.813
ASEO Y ELEMENTOS ASEO	14.692.786
GASTOS DE VIAJE: ADMINISTRATIVOS	14.523.246
CUOTAS DE ADMINISTRACION	13.262.085
PREDIAL	12.581.000
AGUA	12.416.651
HONORARIOS CONSEJO ADMINISTRACION	12.220.329
CAFETERIA	12.048.338
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	11.320.500
MANTENIMIENTO Y REPUESTOS CARROTANQUE	10.915.002
VEHICULOS DAÑO MOTOR-MOTOREADO	10.363.972

Continuación Cuadro 120.

GASTOS	VALOR
DEPORTES	9.824.470
INDUSTRIA Y COMERCIO	9.618.529
GASTOS DE REPRESENTACION	8.984.261
MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO	8.683.018
ASAMBLEA ORDINARIA	8.535.000
MTO Y COMPRA IMPRESORAS, COMPUTADORES	8.296.350
ALMUERZO Y REFRIGERIO (CAMELOS- MANI) CONSEJO	7.045.703
DOMICILIOS	7.035.200
CONTRIBUCIONES	6.463.309
GASTOS DE VIAJE: CONSEJO ADMINISTRACION	6.151.631
LICENCIAS	5.923.790
GASTOS DE VIAJE: AGENCIAS	5.902.000
PORTES TRASLADOS FONDOS	5.852.600
HONORARIOS JUNTA VIGILANCIA	5.133.575
TIQUETES AEREOS	5.086.397
EDIFICIO ADMINISTRACION	4.622.000
IMPUESTO AL PATRIMONIO	4.548.000
SEGUROS ADMINISTRACION	4.155.618
GASTOS EN JUZGADOS Y PROCESOS JUDICIALES	4.145.745
SUSCRIPCIONES	3.558.375
GASTOS LEGALES EN NOTARIA	3.372.446
GASTOS DIRECTIVOS: CONSEJO ADMINISTRACION	3.343.111
COMPRA REFRIGERIOS AGENCIAS	3.267.000
ALMUERZO- REFRIGERIO-ONCES PERSONAL ADMON	3.105.760
RENOVACION REGISTRO MERCANTIL	2.883.888
EN DINERO	2.782.950
TARJETAS DE OPERACION	2.462.400
GASTOS DE VIAJE: JUNTA DE VIGILANCIA	2.426.273
ADECUACION E INSTALACION	2.339.550
TV CABLE	2.178.443
RENOVACION Y REGISTRO DE MARCA	2.018.000
MTTO Y COMPRA DE MANGUERAS, ACOPLS ETC	1.966.738
GASTOS LEGALES EDS	1.800.000

Continuación Cuadro 120.

GASTOS	VALOR
GASOLINA	1.708.822
ENVIOS POR SERVIENTREGA-ENVIA	1.699.565
REPARACIONES LOCATIVAS	1.590.638
REPARACIONES AVISOS, LETREROS	1.586.000
COMPRA BOTELLON	1.530.350
DONACIONES	1.498.420
GASTOS VARIOS NAVIDAD	1.413.693
LAVADO CARROTANQUE	1.325.501
MANTENIMIENTO TALLER	1.313.580
REPARACIONES LOCATIVAS REMESAS	1.280.000
SERVICIOS TEMPORALES	1.142.700
PAGINA WEB	1.137.897
ARREGLOS FLORALES	1.086.724
AUXILIOS Y DONACIONES	1.081.763
GASTOS DE VIAJE: DEPARTAMENTO JURIDICO	1.014.516
MANTENIMIENTO DE DIVISIONES	944.540
SERVICIO PLOMERIA	940.000
FOTOCOPIAS	857.000
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	756.224
RECARGA EXTINTOR	754.728
REFRIGERIO CONDUCTORES	745.600
CERTIFICADOS LIBERTAD Y TRADICION	745.550
MTTO Y COMPRA REPUESTOS Y ELEMENTOS TELEFONICOS	702.500
TERMINAL BUCARAMANGA	697.724
REUNIONES Y CONFERENCIAS	695.000
GASTOS BIENESTAR SOCIAL-VARIOS	690.000
COMITE DE TRAFICO	667.000
COMPRA CORTINAS, CENEFAS	665.000
AFILIACION	648.000
GASTOS DECORACION NAVIDAD	585.000
MANTENIMIENTO INSTALACIONES CENTRAL RADIO	562.200
REGISTRO UNICO DE PROPONENTES	512.600
SERVICIO CERRAJERIA	508.000

Continuación Cuadro 120.

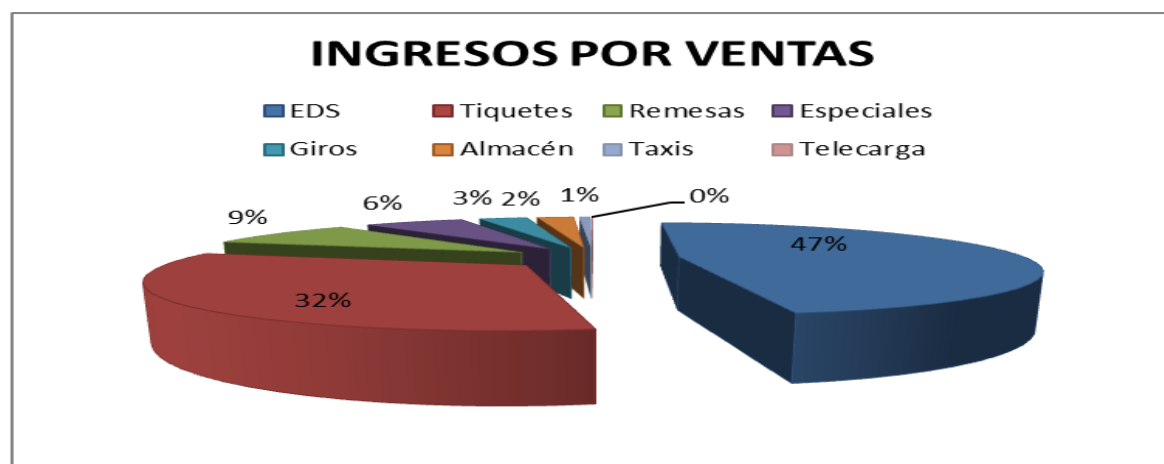
GASTOS	VALOR
COMPRA DE BOMBILLOS, LAMPARAS	483.176
GASTOS ANIVERSARIO FUNDACION COTAXI	481.500
IMPUESTO DE AVISOS Y TABLEROS	313.000
MANTENIMIENTO RELOJ	300.000
COMBUSTIBLES	297.078
BOTIQUIN (MEDICAMENTOS ETC)	278.862
ACPM	239.850
MANTENIMIENTO ELEMENTOS DE LA CAFETERIA	234.138
JUNTA DE VIGILANCIA	215.484
SOBRETASA BOMBERIL	210.000
AGENCIA BARRANCA	200.000
PAZ Y SALVO OTRAS ENTIDADES	194.810
GASTOS FIESTA VIRGEN CARMEN	172.621
CERTIFICADO ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS JCC	168.000
DEMAS ESTAMPILLAS	163.809
GASTOS NOMBRAMIENTO GERENTE Y SUBGERENTE	157.100
MANTENIMIENTO MAQ CONTADORAS BILLETES	150.000
REFRIGERIO JUNTA DE VIGILANCIA	131.000
MANTENIMIENTO CAMARAS DE SEGURIDAD	123.104
SUMINISTROS	108.000
EN ESPECIE (UNIFORMES, MEDICAMENTOS, COMPRA MERCADOS ETC)	100.000
MANTENIMIENTO ASCENSOR REMESAS	100.000
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	75.000
DEPOSITO DE ESTADOS FINANCIERO	72.200
INFORMACION COMERCIAL	60.000
FOTOGRAFIAS	48.000
SISTEMATIZACION PAGO ICA	34.800
COMPRA SEGUROS/POLIZAS PARA CONTRATOS	31.320
COMPRA CRONOMETRO	30.000
SERVICIO DE SOLDADURA	30.000
SERVICIO GAS	22.300
COMPRA ELEMENTOS DECORATIVOS	22.000
OFICINA ADICIONAL	20.000

Continuación Cuadro 120.

GASTOS	VALOR
COMPRA CANDADOS	17.242
MANTENIMIENTO ALMACEN	10.000
SOBRETASA INDUSTRIA Y COMERCIO	8.000
PARTICULARES	3.000
ESTUDIO DOCUMENTOS POR OTRAS ENTIDADES	2.800
SERVICIO PARQUEADERO	2.000
TOTAL	1.688.875.876

Fuente: XEO contabilidad - consultado 10 de Septiembre de 2015

Figura 82. Participación en ventas por servicio



Cuadro 121. Ingresos y gastos Cotaxi primer semestre 2015

INGRESOS Y GASTOS COTAXI PRIMER SEMESTRE 2015	TOTAL
EDS	\$ 581.352.240
Venta Combustible Sólidos, Líquidos	\$ 5.688.242.592
BONIFICACION EXXON MOBI	\$ 74.458.791
SERV. TRANSP. COMBUSTIBLE	\$ 20.957.130
GASOLINA CARROTANQUE	\$ 11.509.873
MANTENIMIENTO CARROTANQUE	\$ 6.088.712
MANTENIMIENTO EDS	\$ 11.116.209
Costo Venta Combustible	\$ 5.052.265.444
Costo de Personal Estación Servicio	\$ 121.326.035

Continuación Cuadro 121.

INGRESOS Y GASTOS COTAXI PRIMER SEMESTRE 2015	TOTAL
ALMACEN	\$ 22.430.497
VENTA LUBRICANTES, ADITIVOS ALMACÉN	\$ 284.166.358
COSTO VENTA LUBRICANTES, ADITIVOS ALMACÉN	\$ 245.554.016
COSTO DE PERSONAL ALMACÉN-TALLER	\$ 16.181.845
TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS	\$ 189.273.574
ING. ACT. DE TRANSPORTE DE PASAJERO	\$ 599.570.899
COSTO ACT. DE TRANSPORTE DE PASAJERO	\$ 270.349.380
COSTO PERSONAL ACT DE TRASNP. PASAJEROS	\$ 130.567.328
AUX. LINEA RAN CIMITARRA	\$ 9.380.617
REMESAS	\$ 127.236.496
ING.ACT. DE MENSAJERIA EXPRESA(REMESAS)	\$ 209.921.204
DOMICILIOS	\$ 8.615.255
SEGURO REMESAS	\$ 88.568.007
COSTO ACT DE MENSAJERIA EXPRESA(REMESAS)	\$ 70.989.488
COSTO PERS. ACT REMESAS	\$ 108.031.372
COSTO DOMICILIO	\$ 847.110
GIROS	\$ 127.336.626
ING. ACT VTA DE GIROS LOCALES	\$ 186.445.728
ING. ACT VTA DE GIROS NACIONALES	\$ 1.758.126
COSTO PERS. VTA GIROS	\$ 4.240.293
COSTO ACT. VTA DE GIROS LOCALES	\$ 55.365.165
COSTO ACT. VTA DE GIROS NACIONALES	\$ 1.261.770
TRANSPORTE ESPECIAL	\$ 27.924.201
ING. ACT. DE TRANSPORTE EXPRESO	\$ 19.696.346
ING. ACT. DE INTERMEDIACION	\$ 8.227.855
ACT: VTA TRANSPORTE TAXI & TELECARGA	\$ 45.769.370
ING. ACT. DE TRANSP. TAXI & TELECARGA	\$ 28.832.439
SERVICIOS DE CARGA	\$ 690.000
CUOTA SOST. RADIO	\$ 100.168.134
ACTIVIDADES CONEXAS	\$ 5.872.334
COSTO PERS. ACT. TRANS. TAXI & TELECARGA	\$ 89.793.537
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 164.627.854
PAPELERIA/ PLANILLAS CAMBIO DE RUTA	\$ 5.013.456
RECUPERACION PROVISION CARTERA CONSUMO	\$ 1.808.199
SERVICIO DE CREDITO(INTERESES,OTROS)	\$ 5.387.630

Continuación Cuadro 121.

INGRESOS Y GASTOS COTAXI PRIMER SEMESTRE 2015	TOTAL
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	\$ 152.418.569
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.285.950.859
GASTOS ADMINISTRATIVOS & OPERATIVOS	\$ 1.289.831.426
GASTOS DE PERSONAL	\$ 405.110.970
GASTOS GENERALES	\$ 751.772.844
PROVISIONES	\$ 28.688.822
AMORTIZACIÓN Y AGOTAMIENTO	\$ 3.068.124
DEPRECIACIÓN	\$ 101.190.666
EXCEDENTE Y/O PERDIDA OPERACIONAL	\$ (3.880.567)
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 77.459.365
FINANCIEROS	\$ 10.328.441
OTRAS VENTAS	\$ 2.500.000
DIVIDENDOS, PARTICIPACIONES Y EXCEDENTES	\$ 960.162
ARRENDAMIENTOS	\$ 10.141.254
SERVICIOS	\$ 7.275.795
UTILIDAD EN VENTA DE OTROS BIENES	\$ 17.528.026
RECUPERACIONES	\$ 15.728.670
DIVERSOS (Multa servicios, fotocopiadora, contrato seguros,)	\$ 12.997.017
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 198.135.814
GASTOS FINANCIEROS	\$ 72.614.897
GASTOS EXTRAORDINARIOS (Impuestos asumidos)	\$ 118.713.763
DIVERSOS (Demanda laboral, indemnización, ajuste al peso)	\$ 5.710.820
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 862.550
OTROS GASTOS	\$ 233.784
EXCEDENTE Y/O PERDIDA NO OPERACIONAL	\$ (120.676.449)
EXCEDENTE Y/O PERDIDA NO OPERACIONAL	\$ (124.557.016)

Fuente: Director Financiero Cotaxi

Cuadro 122. Utilidad bruta por unidad de negocio primer semestre 2015

SERVICIOS	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD BRUTA
EDS	\$ 5.783.658.513	\$ 5.202.306.273	\$ 581.352.240
ALMACEN	\$ 284.166.358	\$ 261.735.861	\$ 22.430.497
TIQUETES	\$ 599.570.899	\$ 410.297.325	\$ 189.273.574
REMESAS	\$ 307.104.466	\$ 179.867.970	\$ 127.236.496
GIROS	\$ 188.203.854	\$ 60.867.228	\$ 127.336.626
TRANSPORTE ESPECIAL	\$ 27.924.201	\$ -	\$ 27.924.201
TAXIS Y TELECARGA	\$ 135.562.907	\$ 89.793.537	\$ 45.769.370
TOTAL	\$ 7.326.191.198	\$ 6.204.868.193	\$ 1.121.323.005

3.6.1 Área de costos y contabilidad. El área financiera está a cargo del director financiero, quien además cuenta con un equipo de trabajo conformado por Contadora, Tesorera, Jefe de Cartera, Cajera, auxiliar de cartera y auxiliares contables (6). La empresa además cuenta con un software contable (Xeo) y un software para la gestión de cartera (ERP silog). El director financiero entrega informe mensual al consejo de administración sobre los estados financieros, es el encargado de elaborar el presupuesto y hacer el respectivo seguimiento, diseñando estrategias para mantener el equilibrio económico de la Cooperativa.

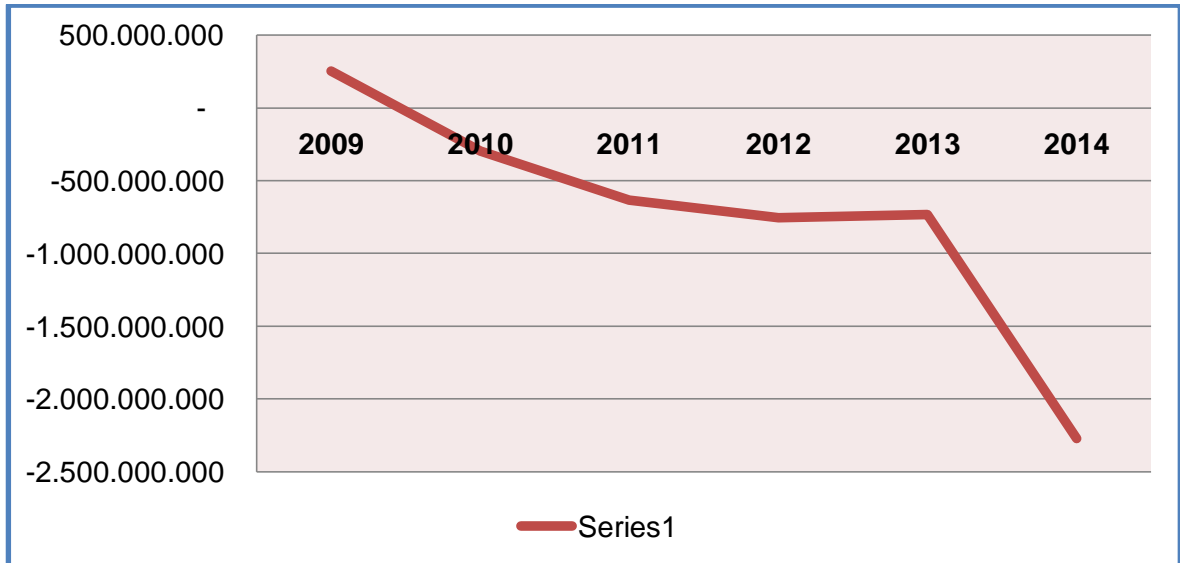
3.6.2 Análisis de los estados financieros. La información suministrada por los estados financieros permite extraer la información y analizar el comportamiento de la empresa en un periodo determinado. Las razones financieras son indicadores utilizados en las finanzas con el propósito de leer lo medible y cuantificable de la realidad económica y financiera de una empresa, además su capacidad monetaria para adquirir nuevas y cumplir las diferentes obligaciones a que haya lugar para desarrollar su objeto social.

Indicadores de liquidez. Esta razón de liquidez permite evaluar la liquidez con que cuenta la cooperativa, además de la capacidad que se tiene para responder a las obligaciones que fueron contraídas a corto plazo, las cuales se reflejan en el pasivo corriente del balance general.

Cuadro 123. Capital neto de trabajo

AÑO	ACTIVO CTE	-	PASIVO CTE	TOTAL
2009	\$2.571'587.606	-	\$2.319'728.753	\$251'858.853
2010	\$2.838'651.569	-	\$3.136'645.506	-\$297'993.937
2011	\$2.937'826.745	-	\$3.570'265.816	-\$632'439.071
2012	\$2.890'954.764	-	\$3.645'581.059	-\$754'626.295
2013	\$4.150'294.956	-	\$4.883'706.768	-\$733'411.812
2014	\$2.741'236.283	-	\$5.011'939.325	-\$2.270'703.042

Figura 83. Capital de trabajo



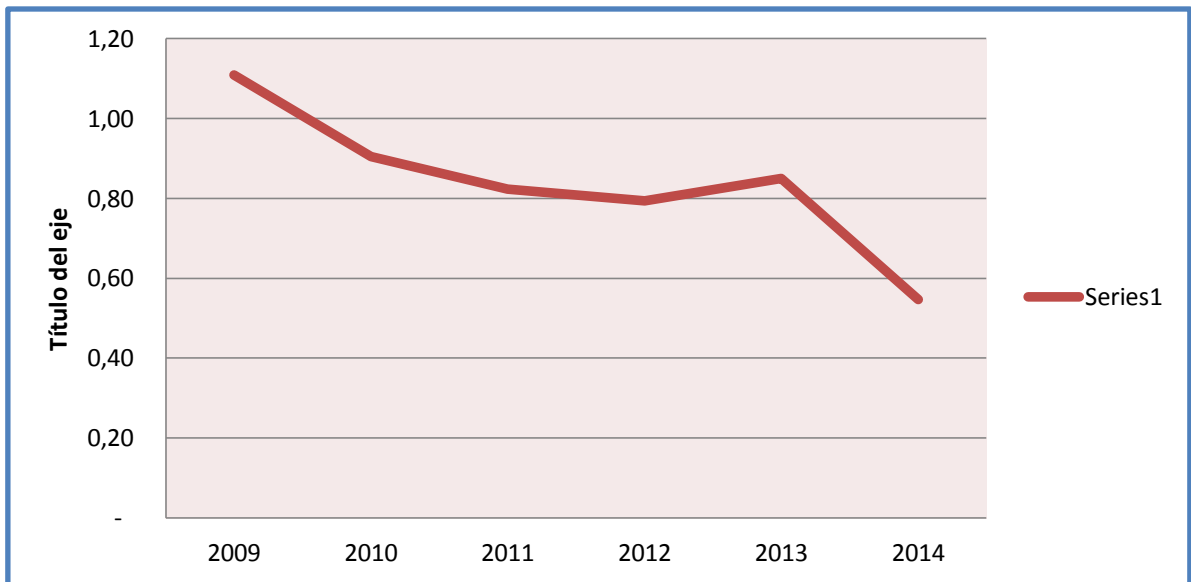
La figura anterior muestra la tendencia negativa que ha presentado el capital de trabajo de Cotaxi a partir del año 2010 y hasta la fecha de realización del presente Trabajo de Grado ha venido bajando dramáticamente, lo que indica graves problemas de liquidez que afronta la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas.

De acuerdo a los datos registrados en el estado de resultados, los gastos de personal y los gastos generales, han sido los factores que inciden en la liquidez de la empresa, puesto que cada año aumentan, mientras que los ingresos han tenido sus variaciones negativas en la mayoría de los años del periodo en estudio. Cotaxi posee una desventaja a la hora de colocar los precios de venta de sus servicios, ya que estos son dispuestos según el mercado, en el caso de los combustibles, el estado determina el incremento o la baja, lo que impide establecer un precio estándar por grandes periodos de tiempo. Desde hace 6 años se han mantenido los mismos precios en cada uno de los servicios, excepto en los combustibles, teniendo en cuenta que las variaciones son hechas por el gobierno.

Cuadro 124. Razón corriente

AÑO	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE			
2009	2.571.587.606	/	2.319.728.753	1,11
2010	2.838.651.569		3.136.645.506	0,90
2011	2.937.826.745	/	3.570.265.816	0,82
2012	2.890.954.764	/	3.645.581.059	0,79
2013	4.150.294.956	/	4.883.706.768	0,85
2014	2.741.236.283	/	5.011.939.325	0,55

Figura 84. Razón Corriente

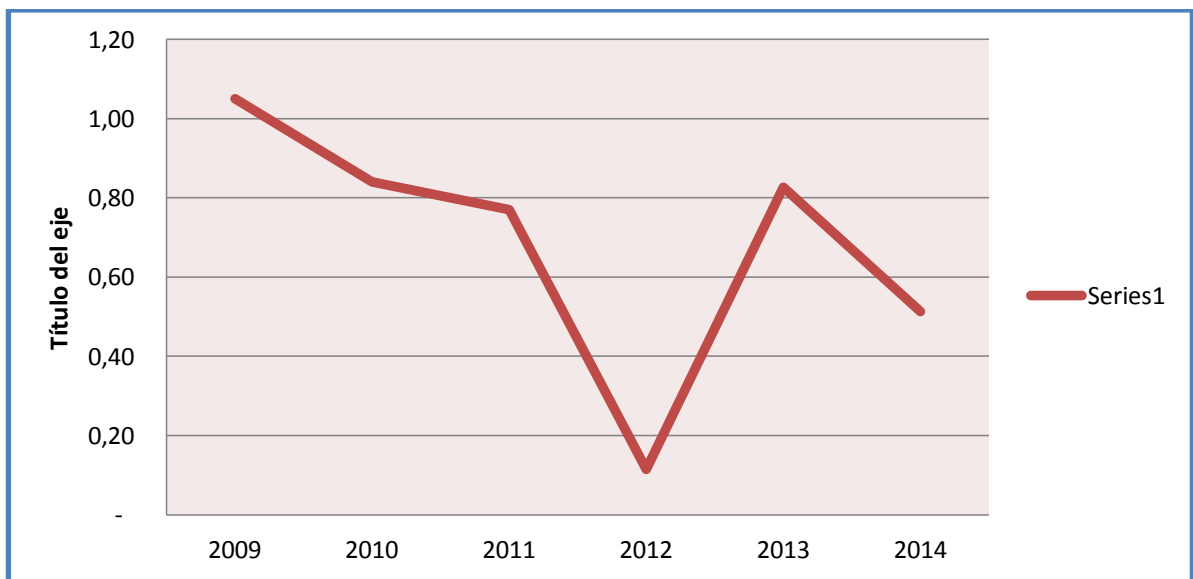


La gráfica indica que Cotaxi en el año 2009 tenía activos suficientes para responder con las deudas a corto plazo, sin embargo a partir del año 2010 y hasta la fecha de realización del presente Trabajo de Grado, los activos corrientes han disminuido al punto que en el año 2014 solo posee \$0.55 centavos por cada peso que adeuda a corto plazo. Resultados que reflejan la falta de planeación y la improvisación en la toma de decisiones para la Cooperativa debido a la cultura del inmediatez que prevalece en muchos asociados y administradores que han dirigido Cotaxi sin prever las condiciones cambiantes del sector y la economía.

Cuadro 125. Prueba ácida

AÑO	ACTIVO CTE - INVENTARIO / PASIVO CTE			
2009	2.435.719.333	/	2.319.728.753	1,05
2010	2.635.393.576	/	3.136.645.506	0,84
2011	2.749.210.898	/	3.570.265.816	0,77
2012	416.987.726	/	3.645.581.059	0,11
2013	4.037.906.989	/	4.883.706.768	0,83
2014	2.570.225.435	/	5.011.939.325	0,51

Figura 85. Prueba ácida

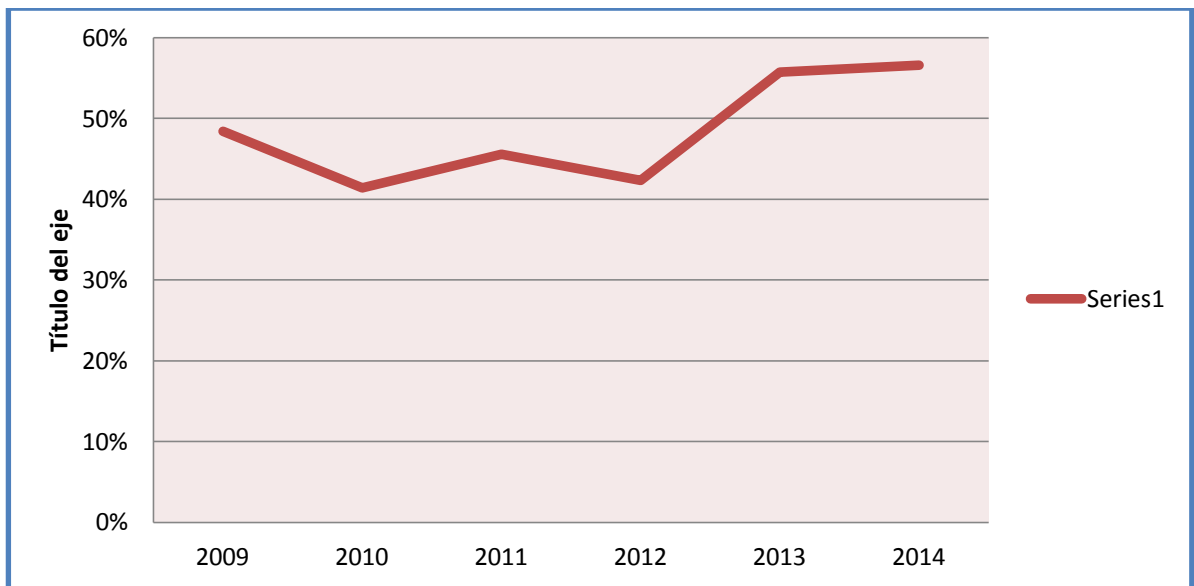


Con este indicador se determina con cuanto cuenta la Cooperativa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, sin necesidad de recurrir a la venta de sus inventarios, el resultado muestra que Cotaxi, a partir del año 2010 ha tenido una disminución significativa en sus activos, siendo el año 2012 donde más se evidencia este fenómeno, teniendo un repunte interesante en el año 2013 aunque nuevamente para el 2014 genera una tendencia negativa.

Cuadro 126. Nivel de endeudamiento

AÑO	TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO			
2009	2.407.902.412	/	4.974.071.300	48%
2010	3.414.989.806		8.241.730.757	41%
2011	3.875.762.140		8.507.353.161	46%
2012	3.929.970.740	/	9.288.640.945	42%
2013	5.559.496.246	/	9.973.561.408	56%
2014	5.680.431.931	/	10.034.213.169	57%

Figura 86. Nivel de endeudamiento

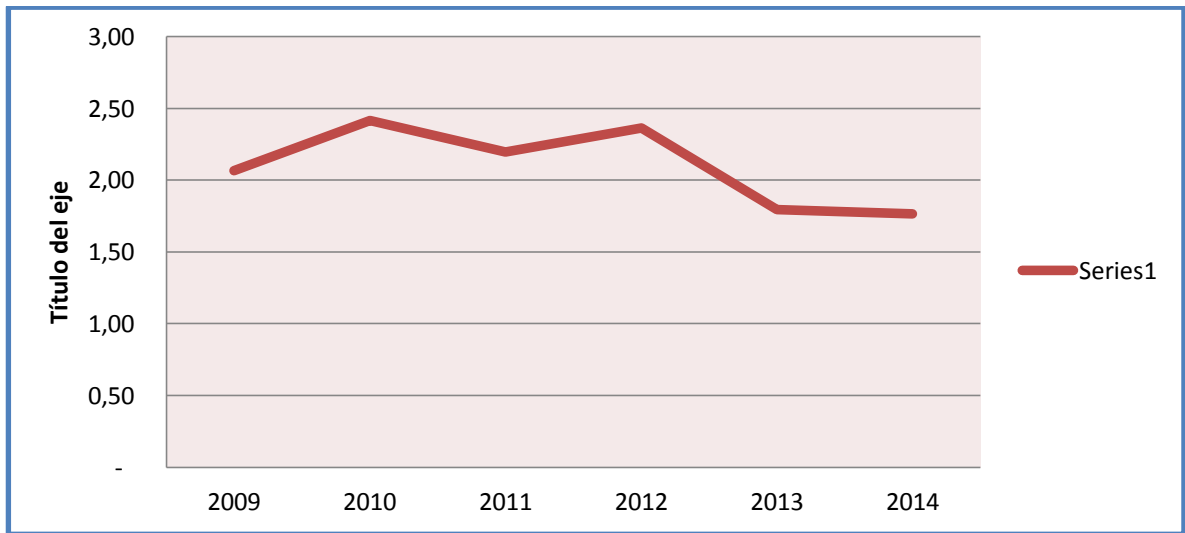


Este indicador muestra la proporción en que la empresa está financiada por terceros, según lo obtenido, entre los años 2009 al 2012 esta financiación era menos del 50% y a partir del año 2013, la financiación fue superior al 50% lo que muestra un incremento en el nivel de endeudamiento aunque todavía no llega a un nivel muy alto, se considera que es importante mantener el nivel de endeudamiento cercano al 50%.

Cuadro 127. Indicadores de solidez

AÑO	TOTAL ACTIVO / TOTAL PASIVO			
2009	4.974.071.300	/	2.407.902.412	2,07
2010	8.241.730.757	/	3.414.989.806	2,41
2011	8.507.353.161	/	3.875.762.140	2,20
2012	9.288.640.945	/	3.929.970.740	2,36
2013	9.973.561.408	/	5.559.496.246	1,79
2014	10.034.213.169	/	5.680.431.931	1,77

Figura 87. Indicadores de solidez



Este indicador muestra el respaldo que tiene con el total del activo para cubrir el total de las obligaciones que posee la empresa al cierre del ejercicio, con este resultado se concluye que la Cooperativa cuenta con buen respaldo de sus activos para cubrir sus obligaciones totales aunque el indicador de solidez ha disminuido en los últimos 5 años todavía está en un nivel aceptable, por lo tanto la empresa debe cuidar sus resultados financieros para que este indicador no continúe descendiendo peligrosamente.

Por otra parte, las demandas por accidentes, también afectan en gran parte los resultados de la Cooperativa, siendo estos en la mayoría ocasionados por la

sección de intermunicipal, las cuales durante el quinquenio 2009 – 2014 fueron cercanas a los \$600.000.000.

El área financiera de Cotaxi, presenta una crisis de proporciones muy altas, lo cual constituye un riesgo para los asociados, teniendo en cuenta que no posee el musculo financiero para continuar en operación, por lo tanto requiere de acciones rápidas y contundentes de parte de los directivos, con el fin de sortear dicha crisis, lo cual se hace prioritario e inaplazable.

3.6.3 Normas legales y tributarias. Cotaxi está inscrita en la cámara de comercio de Bucaramanga, cumpliendo con la normatividad vigente para operar.

Razón social. Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos.

Nombre comercial. COTAXI. Cotaxi fue constituida el 10 de Noviembre de 1.961, bajo escritura pública N°33-43.

Número de identificación tributaria. 890.200.218-6

Tipo de sociedad. Cooperativa.

Cuadro 128. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZA - F	DEBILIDADES- D
	<p>1. Ubicación operativa estratégica (giros, encomiendas, tiquetes): En los lugares donde se encuentran las oficinas existe mayor tránsito de clientes, además cuenta con agencias en poblaciones de difícil acceso. (ejemplo: Pelaya)</p>	<p>1. Falta de enfoque y servicio al cliente : Que le permita mantener sus clientes y reputación en el mercado.</p>
	<p>2. Estar certificado con la norma ISO 9001: Se realizó la documentación de los procesos en la cooperativa lo cual le ha permitido obtener nuevos clientes y participar en las licitaciones del ministerio.</p>	<p>2. Falta de visión por parte del consejo de administración en cuanto a crecimiento organizacional: Debido a la falta de conocimiento en el manejo administrativo se hace mas lenta la toma de decisiones que perjudican el crecimiento de la cooperativa.</p>
	<p>3. Las ventas del 90% de nuestros productos son de contado y se apalanca financieramente con proveedores: Favorece la liquidez de la empresa.</p>	<p>3. Transporte de pasajeros sin tiquete: Afecta los ingresos de la Cooperativa y de los asociados.</p>
	<p>4. Es competitiva en horarios, rutas y precios: La cooperativa ofrece despacho de vehículos cada media hora, en los 16 departamentos donde tiene cobertura y a precios según el mercado.</p>	<p>4. Falta de planeación: impide tener los objetivos claros para cada periodo</p>
		<p>5. Falta de liquidez: No se cuenta con el efectivo necesario para cubrir los compromisos económicos a corto plazo</p>
OPORTUNIDAD - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Participar en licitaciones para la habilitación de nuevas rutas: Permite mayor cubrimiento a nivel nacional, el crecimiento y reconocimiento de la empresa.</p>	<p>F2- F4- 01- Ampliar el cubrimiento del Radio de Acción Nacional aumentando la participación en las licitaciones y propuestas de nuevas rutas.</p>	<p>D5-O2- Buscar convenios de colaboración empresarial con otras empresas de transporte para ejecutar contratos de transporte de personal en las empresas del área metropolitana.</p>
<p>2. Tendencia al crecimiento en el mercado en el transporte de turismo: Permite el crecimiento del mercado al cual esta dirigido el servicio.</p>	<p>F4-O2- Crear alianzas estratégicas con agencias, hoteles, parques entre otros que permitan ampliar el portafolio de destinos turísticos a nivel nacional.</p>	
<p>3. Expansión de puntos de venta : Amplia la cobertura y mejora la calidad de los servicios ofrecidos por la Cooperativa.</p>	<p>F1-F3-O3- Realizar analisis de mercado que permitan establecer las mejores ubicaciones para nuevos puntos de venta.</p>	<p>D1-D2-O1-O2-O3-Realizar convenios con entidades educativas que permitan capacitar al personal y al consejo de administración en temas relacionados con servicio al cliente y administración.</p>
		<p>D3-O1 Implementar el programa de tiqueteo y verificación de pasajeros en los puntos de control mas cercano (oficinas). Evitar sanciones y siniestros genera mayor oportunidad en la aprobación de rutas por parte del ministerio.</p>
AMENAZA - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. El Ministerio de Transporte no regula el precio de los pasajes: La falta de regulación permite a las empresas con mayor capacidad financiera establecer precios bajos que dejan en desventaja las empresas pequeñas del sector.</p>	<p>F4-A1-Realizar estudios de mercado por zonas para determinar los precios.</p>	<p>D3-A2- Implementar el programa de Legalidad Vial en compañía de las autoridades competentes (policía de carretera) para el estricto cumplimiento de las resoluciones asignadas por el ministerio.</p>
<p>2. Competencia informal: No tienen la obligación de dar cumplimiento a todos los requisitos establecidos por el ministerio de transporte, por lo tanto tienen menores costos en la operación y pueden ofrecer menores precios.</p>		
<p>3. Fortalecimiento del parque automotor en la competencia: Brindan mayor comodidad en la prestación del servicio y ser preferidos por los clientes.</p>	<p>F1-F4-A4- Crear alianzas para mayor cubrimiento con empresas del mismo sector.</p>	<p>D4- A3 Establecer políticas de reposición de vehículos obsoletos para mantener actualizado el parque automotor y lograr ser mas competitivos en el mercado.</p>
<p>4. Ingreso de nuevas empresas en el sector transporte: Al presentarse mayor competencia los clientes tienen mayores opciones para transportarse.</p>		

4. PROPUESTA DE MODERNIZACION

En este capítulo se plantearán varias propuestas de modernización para Cotaxi en sus áreas más relevantes, que le ayudarán a ser más competitiva y a obtener mejores resultados. Las propuestas de modernización están enmarcadas dentro del proceso administrativo que a continuación se define:

“Proceso Administrativo:

El proceso administrativo – que tiene su origen en la teoría de administración general de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico – comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

Planeación: Relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.

Organización: Comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.

Dirección: Se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.

Control: Se refiere el proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y organizaciones para el logro de sus objetivos”¹⁶.

A continuación se detallan los planes de acción propuestos para cada una de las áreas funcionales de Cotaxi, con el fin de aportar al mejoramiento de cada una de ellas.

4.1 AREA GERENCIAL

Como se señaló en el capítulo 3 (Diagnostico), y basados en la definición del proceso administrativo, se detallarán los planes de acción en cada una de las partes que conforman el Área Gerencial como son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

¹⁶ BERNAL TORRES, Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 2 ed. Colombia: Pearson, 2013. 384 p.

4.1.1 Planeación. Se propone a Cotaxi que como una forma de hacer tangible su planeación a corto plazo, plantee por escrito en el último trimestre del año anterior varios planes de acción para desarrollar en la vigencia del siguiente año, detallando: las actividades, los responsables, el plazo y el presupuesto, además que para ello utilice el formato que a continuación se detalla ver cuadro 129, dichos planes de acción deben ser aprobados por el Consejo de Administración y deben convertirse en la prioridad a cumplir por parte de la empresa.

Cuadro 129. Plan de acción #1 Formato para los planes de acción

Plan de acción	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
	TOTAL			

Para dar mayor claridad a la interpretación del formato, se anexa una breve descripción de cada ítem.

Plan de acción: Plan o proyecto concreto y específico en un área en particular que requiere de unas actividades específicas para ser ejecutado en un periodo de tiempo y con un presupuesto definido.

Actividad: Acciones necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Responsable: Personas o cargos responsables de liderar las actividades propuestas.

Plazo: Fecha límite para la ejecución de las actividades propuestas.

Presupuesto: Recursos económicos necesarios para la ejecución del proyecto.

El anterior formato está sujeto a la aprobación por parte del Consejo de Administración y del Gerente y podrá ser ajustado de acuerdo a las necesidades de Cotaxi.

4.1.2 Organización. Se proponen varios planes de acción para tercerizar algunas actividades que actualmente no están arrojando valores positivos entre los ingresos y los egresos (ver cuadro 118 del capítulo de diagnóstico); por el contrario, están contribuyendo significativamente a que se generen pérdidas y que están siendo por así decirlo subsidiadas por la EDS; por ejemplo, el servicio de taxis urbanos, telecarga, almacén e incluso el departamento jurídico entre otros, es necesario disminuir los gastos en especial los fijos como son los gastos de personal directo.

Se propuso la alternativa de tercerizar el Almacén de Lubricantes y la Central de radio, porque Cotaxi es una marca reconocida en los múltiples servicios que presta dentro del sector transporte y posiblemente al sugerir eliminar estos servicios de su portafolio que también son ofrecidos por la competencia, quedaría en desventaja; entonces, si se continúa ofreciendo a través de un proveedor estos servicios que actualmente presta directamente, tal vez se vea más beneficiada y en especial porque la tercerización la harían algunos de los actuales asociados a quienes se les daría prioridad para hacerlo y en caso de que no se encuentre dentro de ellos quien ofrezca dichos servicios, se pensaría en que un externo a la empresa lo ofreciera.

Cuadro 130. Plan de acción #2 Tercerización almacén de lubricantes

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Tercerización del almacén de lubricantes	1. Convocar por medio de comunicación interna a los asociados y por medio telefónico a particulares interesados en tomar el almacén de lubricantes y el local aledaño para el servicio de lubricación y revisiones pre-operacionales de los vehículos adscritos a la cooperativa.	Director Operativo	Julio 21 de 2015	\$88.000
	2. Solicitar la documentación a los interesados (Certificado de Cámara de Comercio, RUT, Fotocopia de cedula, Estados financieros)	Director Operativo	Julio 30 de 2015	\$44.000

Continuación Cuadro 130.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
	3.Revisar de la documentación y procedimiento SARLAFT	Oficial de Cumplimiento	Agosto 03 de 2015	\$132.000
	4. Presentar al Consejo de Administración las hojas de vida de los postulados.	Gerente General	Agosto 04 de 2015	\$50.000
	5. Elegir y aprobar de la empresa seleccionada para la tercerización del almacén.	Consejo de Administración	Agosto 06 de 2015	\$35.000
	6. Elaborar el contrato de tercerización.	Departamento Jurídico	Agosto 18 de 2015	\$21.000
	7. Revisar del contrato de tercerización	Jefe de Control Interno	Agosto 18 de 2015	\$13.000
	8. Legalizar con firmas y autenticación del respectivo contrato entre las partes involucradas.	Gerente General y Empresa Seleccionada	Agosto 28 de 2015	\$35.000
	9.Enviar comunicación de terminación de contrato a los empleados del almacén	Jefe de Gestión Humana	Agosto 30 de 2015	\$5.500
	10.Elaborar el inventario físico del almacén	Jefe de Control Interno – Jefe de Almacén – Auxiliar contable de Inventarios – Representante de la empresa tomadora	Agosto 31 de 2015	\$39.000
	11.Elaboración del acta de entrega del almacén	Jefe de Control Interno	Agosto 31 de 2015	\$19.000
	12. Entrega formal del almacén a la empresa seleccionada.	Jefe de Control Interno y Director Operativo	Agosto 31 de 2015	\$30.000
TOTAL				\$511.500

Lo relacionado con la disminución del personal del área del Almacén de lubricantes se analizará dentro del Plan de Acción #3.

Cuadro 131. Plan de acción #3 Reestructuración por tercerización de Almacén de lubricantes.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Eliminación de cargos por tercerización del almacén de lubricantes.	1. Revisar las fechas de terminación de contrato de los empleados del almacén (Jefe de almacén, Lubricador y Auxiliar Contabilidad Inventario)	Jefe de Gestión Humana	Agosto 28 de 2015	\$16.500
	2.Elaborar la liquidación de los funcionarios del almacén	Jefe de Gestión Humana	Agosto 31 de 2015	\$7.500
	3.Revisar las liquidaciones	Jefe de Control interno	Agosto 31 de 2015	\$6.500
	4.Contabilizar de las liquidaciones	Auxiliar de Contabilidad	Agosto 31 de 2015	\$3.100
	5. Pagar las prestaciones sociales	Cajera principal	Agosto 31 de 2015	\$2.848.132
TOTAL				\$2'881.732

A continuación se mostrará el Plan de Acción para la tercerización de la Central de Radio.

Cuadro 132. Plan de acción #4 Tercerización la Central de radio

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Tercerización de la central de radio	1.Revisar los ingresos y gastos de la central de radio	Director Financiero	Octubre 03 de 2015	\$210.000
	2. Presentar los resultados de la Unidad de Negocio Central de Radio al Consejo de Administración.	Director Financiero	Noviembre 12 de 2015	\$70.000
	3. Establecer la viabilidad de tercerizar la central de radio, basados en los resultados negativos que arroja esta sección en promedio (\$8'583.400) mensuales (ver cuadro 117 ingresos y gastos Colibrí Telecarga) y a la gran cantidad de recurso humano que requiere para la operación.	Consejo de Administración	Noviembre 12 de 2015	\$50.000
	4. Autorizar la tercerización de la central de radio.	Consejo de Administración	Noviembre 12 de 2015	\$40.000
	5. Convocar por medio de comunicación interna a los asociados y por medio telefónico a particulares interesados en tomar la administración de la central de radio para el servicio de taxi urbano.	Director Operativo	Noviembre 30 de 2015	\$177.000
	6. Recepcionar la documentación de las empresas interesadas en participar en la convocatoria.	Director Operativo	Diciembre 02 de 2015	\$45.000
	7. Revisar de la documentación y procedimiento SARLAFT	Oficial de Cumplimiento	Diciembre 04 de 2015	\$132.000
	8. Presentar al Consejo de Administración las hojas de vida de las empresas postuladas.	Gerente General	Diciembre 09 de 2015	\$60.000
	9. Elegir y aprobar la empresa seleccionada para la tercerización de la central de radio.	Consejo de Administración	Diciembre 11 de 2015	\$35.000
	10. Elaborar del contrato de tercerización.	Departamento Jurídico	Diciembre 14 de 2015	\$21.000
	11. Revisar el contrato de tercerización	Jefe de Control Interno	Diciembre 14 de 2015	\$13.000
	12. Legalizar firmas y autenticación del respectivo contrato entre las partes involucradas.	Gerente General y Empresa Seleccionada	Diciembre 16 de 2015	\$35.000
	13. Enviar comunicación de terminación de contrato a los empleados de la central de radio.	Jefe de Gestión Humana	Diciembre 18 de 2015	\$5.500
	14. Elaborar del inventario físico de los equipos de comunicación.	Jefe de Control Interno – Jefe de Operadoras – Representante de la empresa tomadora	Diciembre 28 de 2015	\$520.000
	15. Elaborar el acta de entrega de la central de radio.	Jefe de Control Interno	Diciembre 30 de 2015	\$19.000
	16. Entregar formalmente de la central de radio a la empresa seleccionada.	Jefe de Control Interno y Director Operativo	Diciembre 31 de 2015	\$30.000
TOTAL				\$1'462.500

La propuesta planteada en el plan de acción #4, va encaminada a la disminución de la carga laboral de Cotaxi, ya que esta sección requiere de 10 personas para su funcionamiento, por tanto debido a los problemas de liquidez de la Cooperativa, la tercerización de esta unidad de negocio, permitirá bajar el valor de la nómina actual en un valor aproximado de \$14.973.672 mensuales.

Cuadro 133. Plan de acción #5 Reestructuración por tercerización de la Central de radio.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Reestructuración por tercerización de la central de radio.	1. Revisar las fechas de terminación de contrato de los empleados de la central de radio (Operadoras radio frecuencia).	Gestión Humana	Diciembre 28 de 2015	\$16.500
	2. Elaborar la liquidación de los funcionarios de la central de radio.	Jefe de Gestión Humana	Diciembre 29 de 2015	\$29.000
	3. Revisar las liquidaciones	Jefe de Control interno	Diciembre 29 de 2015	\$51.000
	4. Contabilizar las liquidaciones	Auxiliar de Contabilidad	Diciembre 30 de 2015	\$25.000
	5. Pagar las prestaciones sociales	Cajera principal	Diciembre 31 de 2015	\$18'939.504
TOTAL				\$19'061.004

También se propone como cuarto plan de acción realizar una reestructuración de la empresa que incluya una disminución de los gastos de personal significativo, (ver cuadro 132) que implica el rediseño del organigrama, con una estructura donde además de disminuir varias áreas se suprimirán algunos jefes o directores que no tienen incidencia directa con la prestación de los servicios de forma similar a como funcionaba la empresa hace varios años; a su vez se plantea fortalecer a los jefes de cada uno de los servicios que se continúen ofreciendo, dichos jefes deben tener un perfil comercial, de tal forma que cada uno responda por el funcionamiento auto sostenible de su unidad de negocio.

Cuadro 134. Proyección ahorro reestructuración Cotaxi

DEPENDENCIA	CARGO	CANT.	SALARIO MENSUAL PROMEDIO	FACTOR PRESTACIONAL	VALOR NOMINA MENSUAL PROMEDIO	3,50%			IPC	
						AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALMACEN	Jefe de Almacén	1	\$ 866.490	\$ 450.575	\$ 1.317.065	\$15.804.778	\$ 16.357.945	\$16.930.473	\$ 7.523.039	\$18.136.346
	Lubricador	1	\$ 644.350	\$ 335.062	\$ 979.412	\$11.752.944	\$ 12.164.297	\$12.590.047	\$ 3.030.699	\$ 13.486.774
AREA FINANCIERA	Director Financiero	1	\$ 2.100.000	\$ 1.092.000	\$ 3.192.000	\$38.304.000	\$ 39.644.640	\$41.032.202	\$ 2.468.329	\$ 43.954.721
	Auxiliar de Contabilidad	1	\$ 744.162	\$ 386.964	\$ 1.131.126	\$13.573.515	\$ 14.048.588	\$14.540.288	\$ 5.049.199	\$ 15.575.921
	Cajera principal	1	\$ 866.490	\$ 450.575	\$ 1.317.065	\$15.804.778	\$ 16.357.945	\$16.930.473	\$ 7.523.039	\$18.136.346
RADIO OPERADORAS	Operadoras	10	\$ 9.851.100	\$ 5.122.572	\$14.973.672	\$179.684.064	\$185.973.006	\$192.482.061	\$199.218.934	\$ 206.191.596
MERCADERO	Jefe de mercadeo	1	\$ 866.490	\$ 450.575	\$ 1.317.065	\$ 15.804.778	\$16.357.945	\$ 16.930.473	\$ 17.523.039	\$ 18.136.346
	Auxiliar de mercadeo	1	\$ 644.350	\$ 335.062	\$ 979.412	\$ 11.752.944	\$ 12.164.297	\$ 12.590.047	\$ 13.030.699	\$13.486.774
DEPARTAMENTO JURIDICO	Jefe del departamento jurídico	1	\$2.548.000	\$ 1.324.960	\$ 3.872.960	\$ 46.475.520	\$ 48.102.163	\$ 49.785.739	\$ 51.528.240	\$ 53.331.728
	Abogado de siniestros	1	\$1.529.100	\$ 795.132	\$ 2.324.232	\$27.890.784	\$ 28.866.961	\$ 29.877.305	\$30.923.011	\$32.005.316
TOTAL		19	\$20.660.532	\$ 10.743.477	\$31.404.009	\$376.848.104	\$ 390.037.787	\$403.689.110	\$417.818.229	\$ 432.441.867

Como se puede observar en el cuadro anterior, al realizar la reestructuración de los cargos mencionados, se logrará una disminución significativa en la nómina de Cotaxi, que en el primer año asciende a \$376.848.104, la cual contribuirá a mejorar la liquidez de la empresa y a disminuir notablemente la carga laboral existente.

Igualmente en el siguiente cuadro, se puede evidenciar el ahorro que va a obtener Cotaxi dentro de su nómina, suprimiendo los cargos de Director Operativo y Cajera principal; funciones que serán asumidas por el Subgerente y la Tesorera respectivamente. Aportando un monto de \$39.976.791 en el primer año de aplicación.

Cuadro 135. Proyección ahorro fusión de cargos

CARGO	SALARIO MENSUAL PROMEDIO	FACTOR PRESTACIONAL	VALOR NOMINA MENSUAL PROMEDIO	3,50%					IPC
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Director Operativo	\$ 1.325.220	\$ 689.114	\$ 2.014.334	\$24.172.013	\$25.018.033	\$25.893.664	\$26.799.943	\$27.737.941	
Cajera Principal	\$866.490	\$450.575	\$1.317.065	\$15.804.778	\$16.357.945	\$16.930.473	\$17.523.039	\$18.136.346	
TOTAL	\$2.191.710	\$1.139.689	\$3.331.399	39.976.791	\$41.375.978	\$42.824.137	\$44.322.982	\$45.874.286	

Los jefes de cada una de las áreas operativas, tales como el Supervisor de remesas y tiquetes, Coordinadora de Giros, Administrador(a) de la Estación de Servicio; deberán establecer estrategias de mercadeo dentro de cada uno de sus departamentos, con el propósito de aumentar la productividad de sus unidades de negocio incrementando las ventas y disminuyendo los costos y gastos, en especial los fijos para generar una mayor rentabilidad hacia la Cooperativa. Para ello deben presentar un plan de mercadeo con objetivos específicos, medibles, alcanzables y retadores en el tiempo apoyándose en estudiantes en práctica de Universidades con el fin de que realicen propuestas innovadoras para la empresa.

La incorporación de estudiantes Universitarios, se debe realizar a través de convenios educativos donde éstos puedan realizar sus prácticas universitarias y a la vez aportar sus conocimientos con miras al fortalecimiento de la compañía. El nuevo organigrama propuesto, muestra la distribución del personal de acuerdo a las necesidades actuales de Cotaxi y teniendo en cuenta su coyuntura económica, el área operativa quedará integrada por la Estación de servicio, giros, remesas y tiquetes.

La proyección de ahorro por concepto de reestructuración y fusión de cargos dentro de Cotaxi, muestran un panorama muy favorable en la estabilización económica de la empresa, el cual se puede apreciar durante el periodo de cinco años proyectados en los planes de acción propuestos anteriormente.

Los cargos propuestos para eliminar son los siguientes:

Cuadro 136. Motivo de eliminación de cargos.

CARGO	MOTIVO DE ELIMINACION DE CARGOS
Jefe de Almacén	Se eliminarán estos cargos al ejecutar la propuesta de tercerización del almacén de lubricantes.
Lubricador	
Auxiliar de Contabilidad Inventarios	
Operadoras Radio-frecuencia	Se elimina este cargo al ejecutar la propuesta de tercerización de la central de radio frecuencia.
Director Financiero	En su mayoría las funciones de éste cargo, se encuentran encaminadas a la supervisión y revisión de la información contable la cual puede ser asumida por la Contadora con el acompañamiento del Gerente General.
Abogado de Siniestros	Se cuenta con pólizas de responsabilidad civil extra contractual y todo riesgo de amplio cubrimiento donde no será necesaria la presencia de éste cargo dentro de la compañía teniendo en cuenta que dicha asistencia jurídica está contemplada dentro del contrato suscrito con la aseguradora.
Jefe departamento Jurídico	Se propone que éste cargo sea contratado por prestación de servicios y su remuneración sea fijada por actuación.
Auxiliar de Mercadeo	Su actividad de mercadeo se centra principalmente en los vehículos de servicio urbano tales como taxis y telecarga, por lo tanto al darse la tercerización de la radio frecuencia, automáticamente la labor de mercadeo quedará a cargo del tomador de ésta unidad de negocio.
Jefe de Mercadeo	
Cajera principal	Sus funciones se limitan a realizar todo tipo de pagos de menor cuantía, los cuales pueden ser asumidos por la tesorera.

El plan de acción No. 6, expone la reestructuración de funciones de cargos y el nuevo organigrama propuesto teniendo en cuenta los cargos eliminados y los cargos que se deben fusionar.

Cuadro 137. Plan de acción #6 Reestructuración de cargos y nuevo organigrama

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Reestructuración de cargos y nuevo organigrama.	1. Revisar las fechas de terminación de contrato de los empleados designados.	Gestión Humana	Noviembre 07 de 2015	\$16.500
	2. Presentar propuesta a Gerencia General para eliminación de los cargos: Director Financiero, Abogado de Siniestros, Jefe del Departamento Jurídico, Auxiliar de Mercadeo, Jefe de Mercadeo y Cajera principal.	Gestión Humana	Noviembre 12 de 2015	\$45.000
	3. Presentar la propuesta a la Gerencia General para la fusión de los cargos: Director Operativo - Gerente Suplente, Tesorera – Cajera principal, con el valor del incremento salarial.	Gestión Humana	Noviembre 12 de 2015	\$45.000
	4. Analizar y presentar las propuestas de eliminación y fusión de cargos al Consejo de Administración.	Gerencia General	Diciembre 09 de 2015	\$70.000
	5. Aprobar las propuestas de eliminación y fusión de cargos.	Consejo de Administración	Diciembre 11 de 2015	\$290.000
	6. Elaborar las liquidaciones de los cargos aprobados para eliminar.	Auxiliar de Nómina	Diciembre 15 de 2015	\$28.000
	7. Calcular los nuevos salarios para los cargos fusionados.	Gestión Humana	Diciembre 15 de 2015	\$22.000
	8. Revisar las liquidaciones de los cargos eliminados.	Jefe de Control interno	Diciembre 16 de 2015	\$51.000
	9. Contabilizar de las liquidaciones	Auxiliar de Contabilidad	Diciembre 17 de 2015	\$25.000
	10. Registrar de aumento salarial a los cargos fusionados	Gestión Humana	Diciembre 22 de 2015	\$900.000
	11. Pagar las prestaciones sociales	Cajera principal	Diciembre 30 de 2015	\$16'448.772
	12. Elaborar otro si a los contratos laborales de los cargos fusionados.	Gestión Humana	Diciembre 31 de 2015	\$42.000
	13. Diseñar el nuevo organigrama según la reestructuración.	Gestión Humana y Equipo de Calidad	Diciembre 31 de 2015	\$700.000
	14. Presentar al consejo de administración el nuevo organigrama para la respectiva aprobación e implementación.	Gestión Humana	Enero 12 de 2016	\$50.000
	15. Aprobación del nuevo organigrama.	Consejo de Administración	Enero 15 de 2016	\$300.000
	16. Implementación nuevo organigrama.	Gestión Humana	Enero 30 de 2016.	\$532.000
TOTAL				\$19'565.272

La reasignación de funciones se realiza de acuerdo al perfil de los funcionarios en cada una de las áreas funcionales de Cotaxi que serán modificadas con la reestructuración.

A continuación se detallan las funciones de cada uno de los cargos que se eliminarán y que se fusionarán con otro ya existente, se resalta que hacia el año 2009 la empresa funcionaba de esta forma, el Director Financiero asumía las funciones y responsabilidades del Contador y el Director Operativo de la misma manera con el cargo de Subgerente.

En el caso del cargo del Director Financiero, debido a que sus funciones son de supervisión y revisión, éstas pueden ser asumidas por la Contadora, teniendo en cuenta que dichas funciones están relacionadas con el departamento de contabilidad.

Cuadro 138. Funciones del Contador y el Director Financiero

FUNCIONES CONTADORA	FUNCIONES DIRECTOR FINANCIERO
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la causación de las notas contables de operaciones de la Cooperativa y verificar el soporte. • Revisar y presentar bimestralmente el Impuesto IVA ante la DIAN • Planeación, control y realización oportuna de trámites ante e informes periódicos la DIAN, además de, Manejar claves de la Gerencia y de la Cooperativa, para presentar informes ante la Superintendencia de Transporte, Confecoop y demás entidades Públicas o privadas. • Revisar y presentar mensualmente la Retención en la Fuente ante la DIAN. • Revisar y presentar el Impuesto de cada Municipio ya sea mensual, bimestral o trimestral. • Revisar y presentar Trimestralmente el Impuesto al Patrimonio. • Revisar el Impuesto de Industria y comercio anual y mensual de la totalidad de las Agencias, en los plazos estipulados en cada Municipio. • Revisar la elaboración de Medios Magnéticos de las oficinas en los Municipios que lo requieran. • Presentar Declaración de Renta ante la DIAN. • Monitorear la presentación de Medios Magnéticos ante la DIAN. • Presentar Informe Financiero ante la SUPERTRANSPORTE. • Presentar Informe Financiero SICOOP ante CONFECOOP. • Presentar Informe Vigía ante la SUPERTRANSPORTE. • Presentar los Informes Estadísticos en materia contable ante el DANE, cuando lo requieran. • Revisar y conciliar las cuentas de los diferentes Impuestos para su pago en las fechas estipuladas por la DIAN. • Revisar y conciliar la totalidad de las cuentas antes del cierre. • Revisar y verificar la elaboración de las conciliaciones bancarias que se tienen en las diferentes entidades financieras al igual que las de tarjetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, evaluar y ajustar periódicamente las proyecciones financieras del sistema presupuestal de la Cooperativa. • Seguimiento y rediseño a las funciones y procesos que se ejecutan en cada una de las áreas que hacen parte del Dpto. Financiero. • Dirigir y verificar el cumplimiento de los objetivos en los subprocesos competentes del Dpto. financiero junto con sus dependencias (Contabilidad, Cartera Y Tesorería) • Revisar que los flujos de caja cumplan con las directrices planteadas por Gerencia. • Supervisar la preparación de la información requerida por las entidades de vigilancia y control a las cuales debe reportar la Cooperativa. • Supervisar el cumplimiento de las declaraciones tributarias a que está sujeta de la Cooperativa. • Supervisar y vigilar que se mantengan actualizados los estados de cuenta de asociados, proveedores y clientes. • Elaborar análisis de informes requeridos por la Gerencia. • Supervisar la oportuna apertura y renovación de los registros exigidos para la Cooperativa • Asesorar a la Gerencia en la toma de decisiones que involucren los aspectos financieros de la empresa, así como en las negociaciones con entidades financieras.

Continuación Cuadro 138.

FUNCIONES CONTADORA	FUNCIONES DIRECTOR FINANCIERO
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el oportuno ingreso de información de las oficinas, en el sistema contable. • Realizar ajustes en libros de inventarios según reporte físico. • Velar porque el sistema contable, cumpla con los requerimientos para el suministro oportuno y veraz de la información contable. • Elaborar y presentar Estados Financieros en periodos mensuales, ante el Consejo de Administración, e Imprimir libros contables y en periodos anuales a La Asamblea General de Asociados. • Revisar mensualmente conciliaciones realizadas por el Jefe de Cartera. • Calcular y registrar la provisión de cartera general y particular de cada uno de los asociados y modalidades de créditos otorgados por la Cooperativa. • Planificar y calcular la depreciación de activos fijos. • Realizar parametrización en el sistema contable de usuarios y claves y definir los perfiles de usuarios. • Revisar informe que se presenta ante la Secretaria de Gobierno referente a las compras y ventas de la Estación de Servicio. • Revisar la contabilización de Diferidos. • Presentar Declaración de Renta ante la Superintendencia de Transporte. • Revisar la contabilización de las nóminas en el sistema contable XEO. • Preparar y presentar informes ante la Comisión de Regulación de Comunicaciones. • Elaborar el Informe Financiero para el Sistema de Información Unificado del Sector de Telecomunicaciones. • Dar respuesta a los requerimientos tanto Municipales como Nacionales, que realicen a nivel Tributario y Contable. • Dirigir y auditar las actividades y labores de las auxiliares contables. • Velar por la actualización ante la DIAN, en cuanto a las responsabilidades y mecanismo digitales. • Presentar ante el Ministerio de transporte el informe de rentabilidad generada por los aportes de los socios consignados en la entidad bancaria seleccionada en un CD. • Reporte y pago al Fondo de Promoción Turística • Liquidación y elaboración mensual del informe de pago al Fondo de Carreteras • Las demás actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias financieras para la obtención y optimización de recursos de la Cooperativa. • Revisar y autorizar egresos efectuados por las Oficinas por concepto de anticipos continuidad de la operación. • Elaborar seguimiento y análisis a los informes entregados por parte de las áreas lideradas por la Dirección Financiera (Dpto. Carteta, Contabilidad, Tesorería). • Evaluar proyectos que la Cooperativa gestione. • Las demás funciones que sean asignadas por el jefe inmediato y que sean relacionadas con el cargo.

En el caso del Abogado de Siniestros, se cuenta con la asesoría integral por parte de la aseguradora para todos los vehículos automotores afiliados a Cotaxi, la cual proporciona el acompañamiento jurídico en caso de siniestros, lo que indica que no se hace necesario tener un abogado exclusivo para esta actividad. Por otra parte, en el caso del Jefe del Departamento Jurídico, éste se podría contratar por

prestación de servicios, buscando una asesoría integral en todos los campos de ésta rama.

Cuadro 139. Funciones del Abogado de Siniestros y Jefe del Departamento Jurídico

FUNCIONES DEL ABOGADO DE SINIESTROS	FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO JURIDICO
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a los Asociados de Cotaxi en todas las diligencias que se surten producto de los siniestros, es decir, tramitar la entrega de los vehículos ya sea provisional o definitiva y la defensa de confianza dentro del proceso Penal y Civil, con afectación a las Pólizas de Responsabilidad Civil Contractual, Extracontractual y Todo Riesgo que se tengan con la aseguradora. • Contestar las demandas civiles y administrativas relacionadas con los siniestros, y que afecten las Pólizas de Responsabilidad Civil Contractual, Extracontractual y Todo Riesgo que se tengan con la aseguradora. • Asesorar a los Asociados en el momento del siniestro frente a las posibilidades de obtener acuerdos conciliatorios, previa autorización de la Aseguradora y COTAXI. • Presentar informe mensual de los siniestros ante el Consejo de Administración, con copia al Jefe del Departamento Jurídico. • Atender todas las reclamaciones o cualquiera que se configure, cuando se afecten pólizas de la empresa con la Aseguradora. • Revisión de contratos de seguros suscritos con compañías de seguros para la cobertura de riesgos de todas las modalidades de COTAXI. • La demás que se generen como consecuencia de los siniestros, o que afecten pólizas que se tenga suscritas con aseguradoras. • Apoyo a l departamento jurídico en la revisión y elaboración de contrato. • Las demás funciones que determine el jefe inmediato y que sean afines al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar Judicialmente a la Cooperativa COTAXI en los procesos judiciales: Civiles, Laborales, Administrativos y Penales, en los cuales sea demandante o demandada en todo el territorio Colombiano. • Ser la apoderada de la Cooperativa COTAXI ante las diversas entidades del orden administrativo a nivel nacional tales como Ministerios, Superintendencias y Direcciones territoriales. • Elaborar y contestar derechos de petición a nombre de la Cooperativa COTAXI. • Elaborar y contestar acciones de Tutela, donde sea vinculada la cooperativa COTAXI. • Brindar asesoría a la Gerencia y a los departamentos de la cooperativa que la requieran. • Brindar asesoría al Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comité de apelaciones de la Cooperativa. • Brindar asesoría a la Asamblea General de Asociados, cuando lo requiera el Consejo de administración de la cooperativa. • Atender a los asociados y terceros de la cooperativa. • Elaborar y presentar un informe mensual ante el Consejo de Administración de COTAXI. • Elaborar las respuestas frente a solicitudes tramitadas ante la Gerencia General y Consejo de Administración. • Elaborar cartas solicitadas por la Gerencia General y el Consejo de Administración • Firmar paz y salvos para las diferentes actuaciones administrativas de los asociados y trabajadores. • Representar a la Cooperativa en las audiencias de conciliación de carácter laboral, administrativo y penal, cuando no sea de competencia de la abogada externa de siniestro. • Realizar el reemplazo de la abogada de siniestro en el evento de ausencia temporal o definitiva. • Las demás funciones que determine el consejo de administración y que sean afines al cargo.

La propuesta para la eliminación del área de mercadeo consiste en que los coordinadores de la Estación de Servicio, Remesas, Tiquetes y Giros, asuman la

responsabilidad de tomar la dirección integral de la unidad de negocio a su cargo y con la tercerización de la central de radio y el almacén, los funcionarios de mercadeo quedarían subutilizados (Auxiliar de Mercadeo y Jefe de Mercadeo).

Cuadro 140. Funciones Auxiliar de Mercadeo y Jefe de Mercadeo

FUNCIONES AUXILIAR DE MERCADEO	FUNCIONES JEFE DE MERCADEO
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer portafolio de Servicios • Contactar nuevos clientes buscando contratos a convenir. • Realizar visitas a Empresas, Colegios y demás Instituciones. • Atender de manera oportuna las necesidades de los clientes. • Dar respuesta vía correo electrónico, fax o telefónicamente a cotizaciones solicitadas. • Generar informe de Visitas realizadas. • Brindar apoyo al Departamento de Mercadeo: Realización plan de Mercadeo, Investigación de Mercados, Eventos, contratación de proveedores, creación de Estrategias para la venta. • Presentar informe de actividades al jefe inmediato. • Las demás funciones que el jefe inmediato le asigne y que sean afines al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el portafolio de los servicios de la cooperativa. • Programar visitas a los clientes y rendir informe de estas a dirección operativa. • Planear, coordinar y supervisar la ejecución de los planes turísticos. • Supervisar la ejecución de servicios especiales de transporte de pasajeros en los contratos obtenidos. • Realizar informe de ventas diario y mensual por servicios a dirección operativa. • Realizar el seguimiento e informe de las propuestas presentadas a posibles nuevos clientes. • Suministrar a cartera informe de liquidación de cada uno de los contratos de servicios prestados. • Planear, coordinar, ejecutar y rendir informe de las licitaciones a las cuales COTAXI se postule. • Controlar el inventario de las valeras asignadas a los diferentes clientes. • Atención al cliente presencial y telefónicamente. • Diseño, implementación y ejecución de estrategias comerciales para la captación de nuevos clientes. • Supervisar, controlar y rendir informe de las actividades realizadas por el personal a cargo. • Supervisar el cobro de cartera de los clientes nuevos. • Publicar y comunicar la información enviada por gerencia y demás dependencias de la Cooperativa. • Controlar el abastecimiento de la papelería en general. • Recibir y solucionar inquietudes de los clientes. • Brindar asesoría, soporte y capacitación a los empleados a cargo. • Velar por mantener un buen ambiente laboral. • Verificar el buen funcionamiento de los diferentes equipos de oficina, con los cuales se desarrollan las tareas diarias. • Supervisar que el personal cumpla con los horarios y tareas diarias. • Las demás funciones que el jefe inmediato le asigne y que sean relacionadas con su cargo.

Además de suprimir los cargos de algunos de los jefes, se deben fusionar varios cargos a nivel administrativo con el objetivo de disminuir los costos y gastos fijos en especial los de personal; dentro de los cuales se proponen las siguientes fusiones:

Cuadro 141. Fusión de cargo Tesorería y Cajera Principal

FUNCIONES TESORERA	FUNCIONES CAJERA PRINCIPAL
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar diariamente el saldo y demás productos mediante portales Bancarios. • Programar periodos fijos de pagos a proveedores que tenga la Cooperativa • Coordinar el traslado de dinero de las oficinas. • Programar diariamente el traslado del efectivo Estación de servicio La Gacela • Realizar auditoría diaria a la totalidad de las oficinas. • Elaborar los informes para las entidades con las cuáles se tiene libranzas y convenios. • Efectuar cancelación de proveedores y pendientes a los que haya lugar. • Programar envío de bases de efectivo a las oficinas. • Programación diaria del manejo de efectivo. • Realizar arqueo de la caja de tesorería • Programar y controlar las consignaciones de créditos de cada Asociado. • Manejo de la caja cuando se requiere. • Coordinar trámites bancarios con el mensajero. • Entregar extractos bancarios al Departamento de Contabilidad. • Elaborar cartas para la requisición de Cheques de Gerencia. • Entregar informe semanal del movimiento por agencia a la Dirección Financiera y Gerencia. • Entregar informe diario de saldos en bancos a la Dirección Financiera y Gerencia. • Entregar informe semanal de programación y proyección de pagos fijos y variables a la Dirección Financiera. • Entregar informe consolidado de la totalidad del movimiento semanal relacionado con la entrada y salida de efectivo por unidad de negocio a la Dirección financiera de las actividades desarrolladas de la operación. • Entregar informe diario a la Dirección Financiera y a Gerencia de los saldos de efectivo con los que inicia la operación. • Las demás funciones que sean asignadas por el jefe inmediato y que sean relacionadas con el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el recaudo de todos los conceptos de la cooperativa • Realizar la cancelación por menores cuantías de todos los conceptos de la Cooperativa. • Organizar y enviar diariamente los movimientos documentales al departamento de control interno. • Las demás funciones que sean asignadas por el jefe inmediato y que sean relacionadas con el cargo.

Cuadro 142. Fusión de cargo Director Operativo y Gerente Suplente

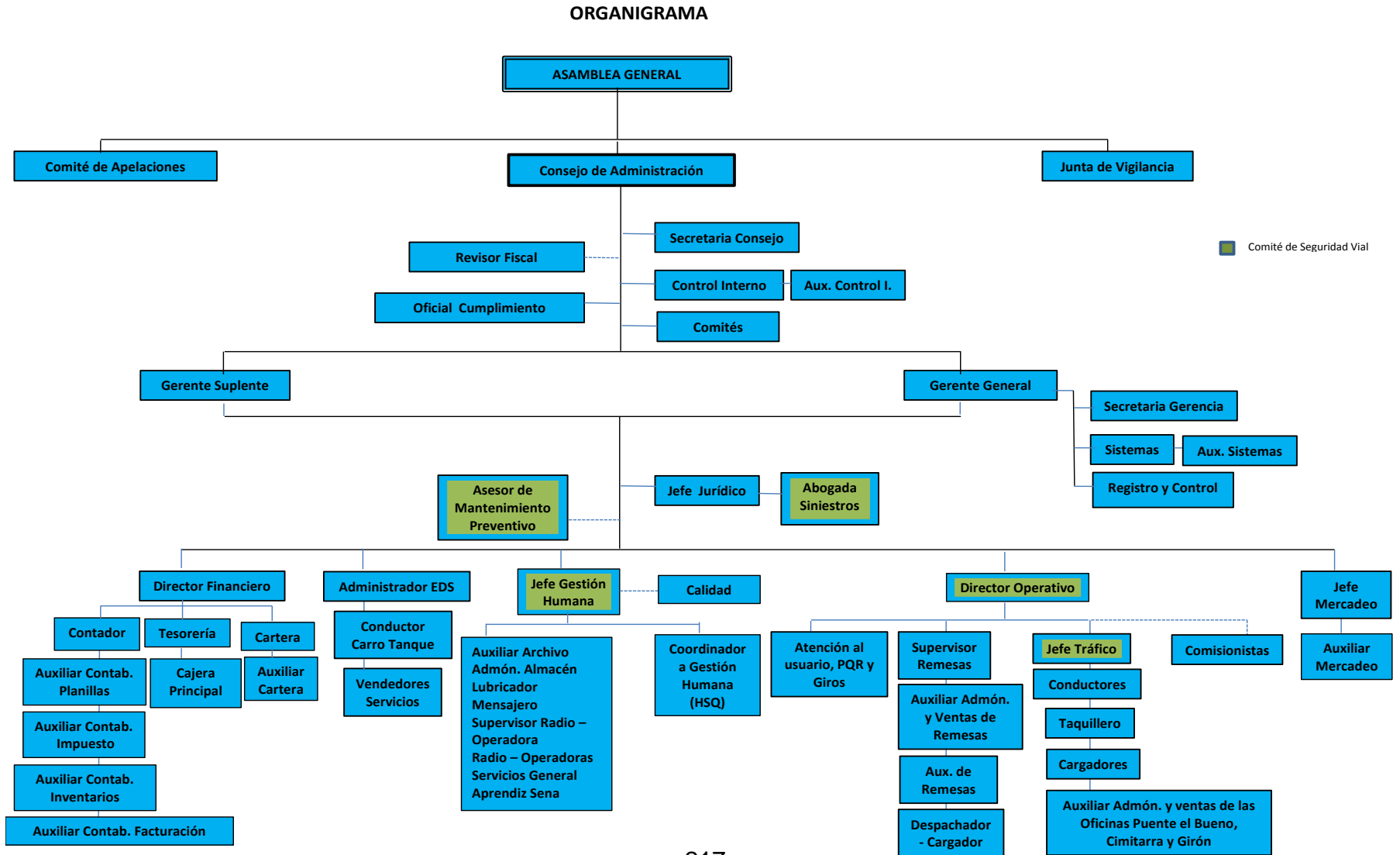
FUNCIONES DEL DIRECTOR OPERATIVO	FUNCIONES DEL GERENTE SUPLENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Servir de canal de comunicación entre las diferentes oficinas y la Cooperativa facilitando la solución de problemas de alta complejidad. • Garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por los comisionistas con la Cooperativa en lo relacionado a funciones y responsabilidades del comisionista. • Visitar las oficinas para verificar que su funcionamiento se realice de acuerdo con las directrices estipuladas por la Cooperativa. • Supervisar la realización de reparaciones locativas de las oficinas. • Realizar estudios de factibilidad con el fin de crear nuevas oficinas. • Coordinar con los departamentos de Contabilidad y Control interno la conformación de bases de datos estadísticos de operaciones con movilización de pasajeros, remesas y transferencia de giros. • Analizar las tablas estadísticas de operación y formular ante el jefe inmediato recomendaciones y sugerencias. • Contactar los posibles candidatos a oficinistas de sucursales nuevas o cuando se realice el relevo de éstos, como también entregar al área de Control Interno la documentación requerida para la vinculación del comisionista a la Cooperativa. • Realizar informes del comportamiento económico y financiero de las oficinas a cargo. • Brindar apoyo al departamento de Control Interno en lo que se refiere a informes sobre las revisiones efectuadas en cada una de las oficinas. • Gestionar publicidad radial, televisiva y a través de medios impresos de los servicios prestados por la Cooperativa. • Elaborar informe a la Gerencia de las funciones y actividades llevadas a cabo durante el mes. 	<p>El gerente general, tendrá un suplente, nombrado por el consejo de administración con las mismas funciones y responsabilidades del Gerente General. En las ausencias temporales o definitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, ejecutar y controlar la administración de la cooperativa. • Atender las relaciones de la administración con los órganos de administración y control, los asociados y otras instituciones públicas y privadas. • Formular y gestionar ante el concejo de administración cambios en la estructura operativa, normas y políticas de personal, niveles de cargo, asignaciones, aspiraciones y realizar los aprobados por el consejo de administración. • Gestionar negociaciones de financiamiento externo y programas de Cooperación Técnica y realizar los aprobados por el Concejo de Administración. • Ordenar los Gastos de acuerdo al presupuesto. • Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa y conferir mandatos y poderes especiales. • Celebrar directamente contratos y operaciones que no sean del giro normal de las actividades de la cooperativa, cuya cuantía no sea superior a doce (12) salarios mínimos mensual legal vigente. • Presentar informes de situaciones y labores al concejo de administración. • Firmar el Balance General y el Estado de Excedentes y pérdidas de la Cooperativa.

Continuación Cuadro 142.

FUNCIONES DEL DIRECTOR OPERATIVO	FUNCIONES DEL GERENTE SUPLENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informe sobre la eficacia y eficiencia de los procesos Remesas y Pasajes por oficina y a nivel general a través del análisis de indicadores de Gestión. • Verificar las condiciones físicas de las oficinas de propiedad o en franquicia de la Cooperativa y gestionar su mejoramiento. • Hacer seguimiento a las novedades que se presenten en las oficinas, presentando informe a Control Interno en referencia a la gestión realizada. • Elaborar la programación de visitas a las oficinas. • Presentar requisiciones de bienes para las oficinas al Auxiliar de Compras e Inventarios. • Participar en los programas de capacitación promovidos por la Cooperativa en temas específicos de transporte. • Supervisar que el personal a cargo cumpla con cada una de las normas establecidas en el manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarse del envío correcto y oportuno de todo tipo de documentos que sean obligatorios, a las entidades de vigilancia y control, al Ministerio de Transporte y las demás entidades a las que sea necesario por mandato de la ley o por compromiso según acuerdos o contratos. • Designar, contratar, remover y sancionar a personal adscrito a la Cooperativa reglamentar sus funciones y cancelar sus contratos de trabajo cuando las circunstancias lo ameriten. • Sancionar al personal adscrito a la cooperativa, reglamentar sus funciones. • Autorizar préstamos a los asociados según el reglamento de crédito. • Recibir en mutuo o en cualquier otro título, con las garantías correspondientes, créditos, valores, etc. Cuyas operaciones no excedan de doce (12) salarios mensuales mínimos legales vigentes. • Realizar las demás actividades que le fije el Concejo de Administración y otras compatibles legalmente con su cargo.

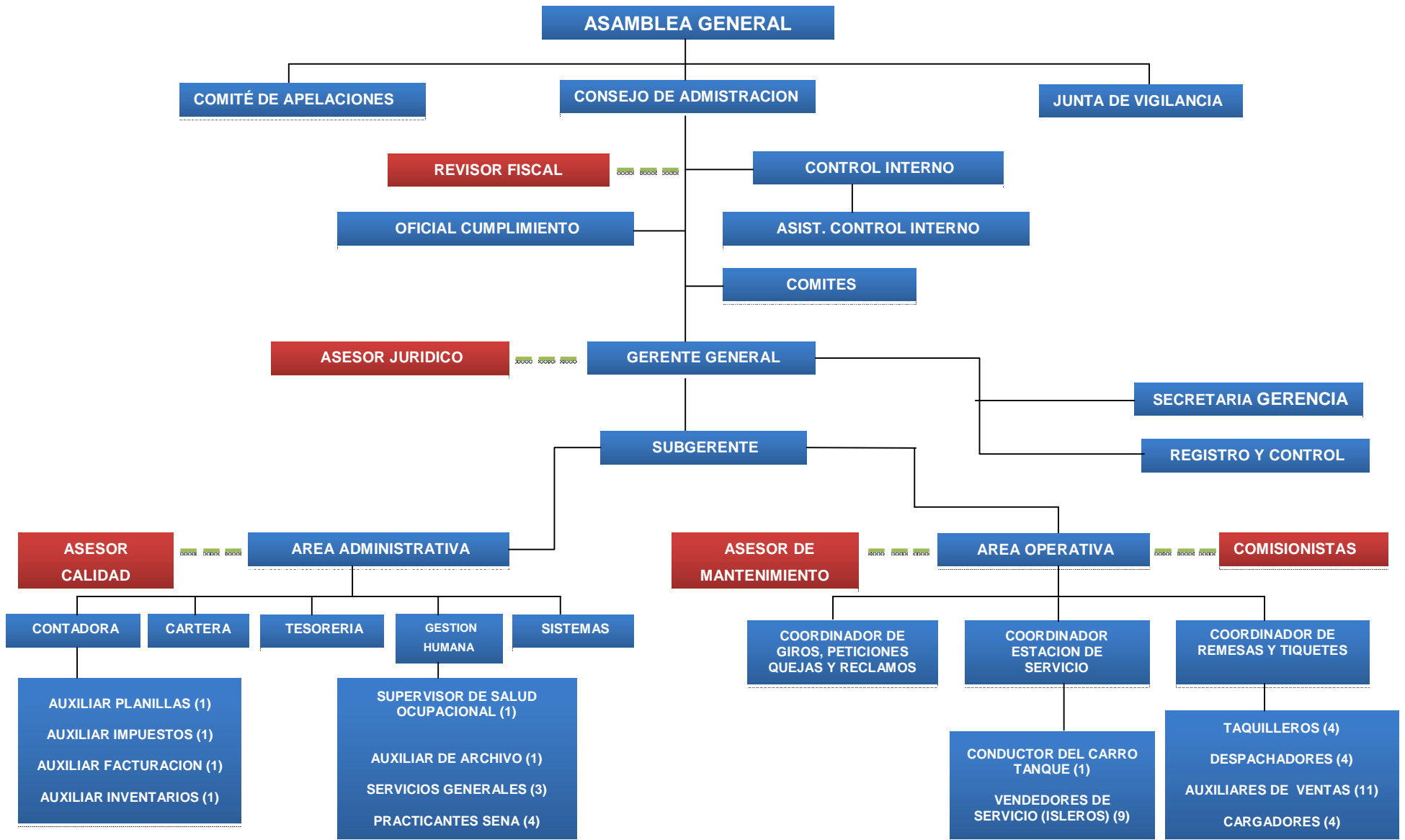
Luego del análisis de los planes de acción propuestos, se puede concluir que al ejecutar las actividades contempladas en cada uno de ellos, se puede obtener una nueva estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de Cotaxi, por lo tanto se presenta el organigrama actual y el organigrama propuesto luego de la aplicación de dichos planes de acción durante el presente trabajo de grado. (Ver figuras 88 y 89).

Figura 88. Organigrama actual de Cotaxi.



Fuente: Cotaxi

Figura 89. Organigrama propuesto en la distribución del personal de acuerdo a las necesidades actuales de Cotaxi



4.1.3 Dirección. Como se explicó en el Capítulo 3 Diagnóstico el monto máximo autorizado para la celebración de contratos por parte del Gerente General de Cotaxi, es muy limitado de 12 SMMLV, lo que equivale a la suma de \$7.732.200 actualmente, cifra que es insuficiente, teniendo en cuenta que la mayoría de contratos que se celebran, son para la prestación de los servicios que ofrece Cotaxi, teniendo que acudir al aval del Consejo de Administración para la ejecución de dichos contratos, aun si estos se tratan de una renovación del mismo; tal es el caso de empresas como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuyo monto actual de contratación con Cotaxi es de 35 SMMLV (\$22´552.250) y el canal TRO 22 SMMLV por un monto de (\$14´175.700).

Estas empresas llevan tres (3) y cuatro (4) años respectivamente utilizando el servicio de taxi urbano de Cotaxi, por esta razón las renovaciones de estos contratos deberían darse de manera automática por parte de Cotaxi para facilitar los procesos internos de éstos clientes.

Por lo anterior se propone como Plan de Acción una reforma de estatutos en particular ¿cuál artículo o títulos? se ampliara la base de negociación del Gerente por un monto de 40 SMMLV (\$25.774.000), con el propósito de dar mayor celeridad al proceso de contratación con los clientes potenciales. Teniendo en cuenta que empresas como Copetran maneja 55 SMMLV (\$35´439.250), Cootransmagdalena el Gerente tiene facultades de contratación hasta por un monto de 20 SMMLV (\$12´887.000), Cootransunidos 12 SMMLV (\$7´732.200); es importante aclarar que el portafolio de servicios de Cotaxi es más amplio que en las últimas dos empresas mencionadas, de ahí la importancia de ampliar las facultades del Gerente General.

A continuación se detallará el plan de acción denominado: Reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General.

Cuadro 143. Plan de acción #7 Reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General.	1.Elaborar propuesta para la reforma de los estatutos en los artículos 14 carácter y requisitos de asociado numeral h(<i>pagar el valor de la cuota de admisión no reembolsable cuyo monto se establece en 1 SMMLV</i>), numeral i(<i>suscribir y pagar un aporte social inicial, equivalente a 1 SMMLV</i>), artículo 83 Funciones del gerente General numeral 7(<i>celebrar directamente contratos y operaciones que no sean del giro normal de las actividades de la Cooperativa, cuya cuantía no sea superior a 12SMMLV</i>) donde se contemple la ampliación del alcance de contratación del Gerente a 40 SMMLV y la socialización respecto a la autonomía del mismo. Igualmente el incremento paulatino de la cuota de afiliación y aportes iniciales para nuevos asociados.	Jefe del Departamento Jurídico y Gerente General	Agosto 15 de 2015	\$655.000
	2. Presentar propuesta de la reforma de estatutos al Consejo de Administración.	Jefe del Departamento Jurídico y Gerente General	Septiembre 02 de 2015	\$42.500
	3. Convocar a Asamblea General para aprobación de reforma de estatutos.	Consejo de Administración	Septiembre 24 de 2015	\$1'254.000
	4. Realizar Asamblea General para la reforma de estatutos.	Consejo de Administración – Asamblea General.	Octubre 17 de 2015	\$3'920.000
	5. Aprobar propuesta de reforma de estatutos.	Asamblea General		
	6. Gestionar capacitación para los miembros del consejo de administración en temas relacionados con los nuevos topes de contratación por parte del Gerente General.	Gerencia – gestión humana	Diciembre 31 de 2015	\$5.000.000
TOTAL				\$10'871.000

Teniendo en cuenta que Cotaxi es una cooperativa, el anterior plan de acción propuesto para la reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General, requiere de la aprobación de la Asamblea General, la cual podría realizar modificaciones a las propuestas planteadas antes de ser aprobadas.

4.1.4 Control. En el área de control, no se plantea un plan de acción específico teniendo en cuenta que dentro de los hallazgos registrados en el capítulo 3 de diagnóstico, fueron evidentes las actividades para el control en tema de gastos y manejo de efectivo en las oficinas, dando como resultado mayor número de fortalezas que debilidades e igualmente existen áreas con mayor prioridad de mejora que requieren planes de acción específicos e inmediatos.

4.2 AREA DE MERCADOS

Según el diagnóstico, las principales debilidades evidenciadas en el área de mercados, hacen referencia a la falta de estrategias de mercadeo que impulsen el incremento en las ventas y una mayor participación en el mercado de las distintas unidades de negocio específicamente las que ofrecen mejor rentabilidad para la cooperativa, tales como la estación de servicio y tiquetes; por tal motivo se presenta a continuación un plan de acción para el aumento de la productividad en la EDS.

Cuadro 144. Plan de acción #8 Aumento de la productividad en la EDS

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Aumento de la productividad en la EDS	1. Diseñar estrategias de mercadeo para la captación de nuevos clientes en la EDS.	Coordinador EDS	Diciembre 15 de 2015	\$207.000
	2. Establecer el presupuesto para las estrategias planteadas y la proyección de ingresos y costos.	Contador	Diciembre 21 de 2015	\$70.000

Continuación Cuadro 144.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
	3. Presentar la propuesta ante la Gerencia General.	Coordinador EDS	Diciembre 22 de 2015	\$15.500
	4. Revisión, ajustes y aprobación de la propuesta realizada.	Gerencia General	Diciembre 23 de 2015	\$133.000
	5. Implementación de las estrategias aprobadas por la Gerencia General.	Coordinador EDS	Enero 01 de 2016	\$290.000
	6. Seguimiento a la evolución y resultados de las estrategias aprobadas e implementadas.	Gerente Suplente	Mensual	\$70.000
TOTAL				\$785.500

Cuadro 145. Pronóstico de ventas combustible en galones EDS Cotaxi

PRONOSTICO DE VENTA DE COMBUSTIBLE EN GALONES EDS COTAXI								
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
GASOLINA	1.833.877	1.796.292	1.758.706	1.721.121	1.683.536	1.645.950	1.608.365	1.570.779
PROMEDIO MENSUAL	152.823	149.691	146.559	143.427	140.295	137.163	134.030	130.898
ACPM	281.821	262.016	242.210	222.404	202.599	182.793	162.988	138.488
PROMEDIO MENSUAL	23.485	21.835	20.184	18.534	16.883	15.233	13.582	11.541

El cuadro anterior muestra la proyección de ventas en galones de combustible de la estación de servicio Cotaxi para los años 2015 al 2022, lo cual muestra una disminución en las ventas a partir del año 2017 y que se agudiza entre los años 2020 y 2022, por lo tanto se hace necesario establecer estrategias de mercadeo fuertes para lograr un incremento significativo en las ventas, teniendo en cuenta como se mencionó anteriormente que solo se utiliza el 30% de la capacidad.

Teniendo en cuenta que la capacidad utilizada de la estación de servicio (La Gacela) tan solo llega al 30% se hace prioritario proponer y establecer por parte del administrador(a); estrategias de mercadeo que impulsen el incremento en la venta de combustibles como por ejemplo identificar oportunidades de negocio para realizar contrato con las empresas que operan a nivel urbano metropolitano, tales como:

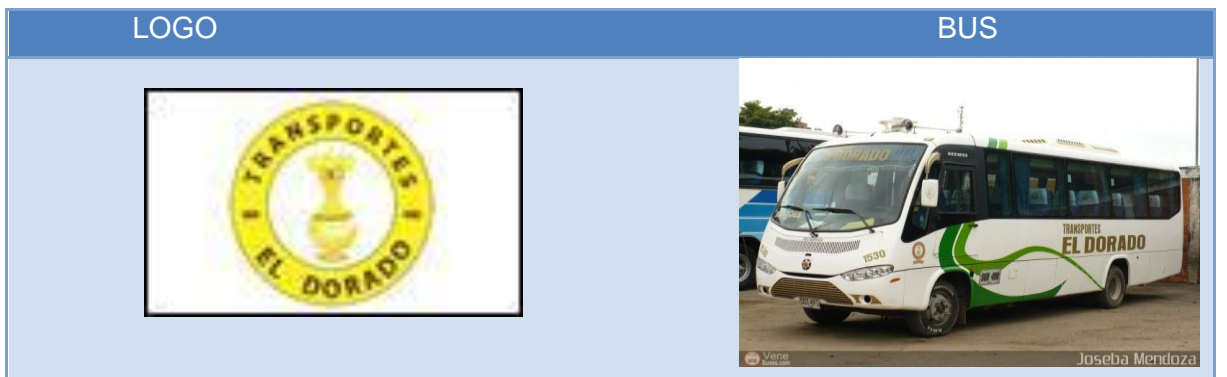
Figura 90. Empresas que operan a nivel urbano metropolitano

TAXSUR



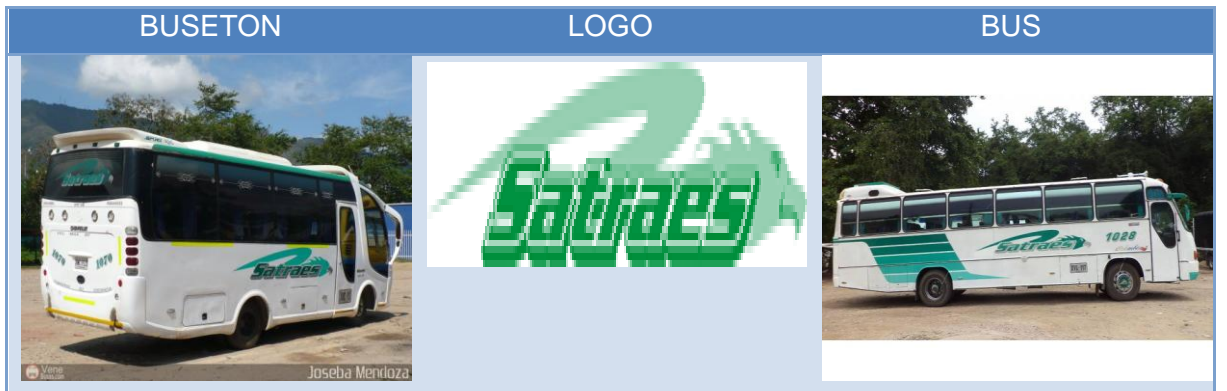
Fuente: <http://www.taxsur.com/>

TRANSPORTES EL DORADO



Fuente: <http://venebuses.com/foto/16210/>

SATRAES



Fuente: <http://www.planetacolombia.com/satraes-sa-F150CC6051BD5>

Para el abastecimiento de combustible de las flotas, teniendo en cuenta que Cotaxi debe cancelar cada cuatro días el suministro de combustible al proveedor, por lo tanto se tendrían implementar un sistema prepago o créditos de máximo cuatro (4) días.

Igualmente se sugiere la adopción de tecnología para la venta de tiquetes, esto permitirá la captación de mayor cantidad de clientes, sin generar mayores costos. Existe una propuesta por parte de un proveedor quien suministra la plataforma para este propósito, para lo cual se requiere realizar los contactos con las diferentes entidades bancarias para establecer las formas de pago de este servicio, de esta manera se garantizara un mayor ingreso con el incremento en la venta de tiquetes y mayor ocupación de los vehículos en las diferentes rutas habilitadas para Cotaxi.

Cuadro 146. Relación costo beneficio aplicativo móvil para venta de tiquetes año 1

COSTO		BENEFICIO	
Aplicativo Móvil	\$5'000.000	Incremento 2.% venta de tiquetes	\$228'000.000
Administración anual	\$3'600.000	Ingreso para Asociados de Cotaxi	\$198'360.000
Costos financieros 0.55% x transacción	\$1'254.000	Ingreso para Cotaxi	\$29'640.000
Publicidad anual	\$2'880.000		
TOTAL	\$12'734.000	TOTAL	\$29'640.000

En este orden de ideas, la relación costo beneficio para el primer año se encuentra de la siguiente manera:

$$\frac{\$29'640.000}{\$12'734.000} = 2.32$$

Lo que indica que por cada \$1 invertido en el aplicativo móvil, se retorna \$2.32 en el primer año.

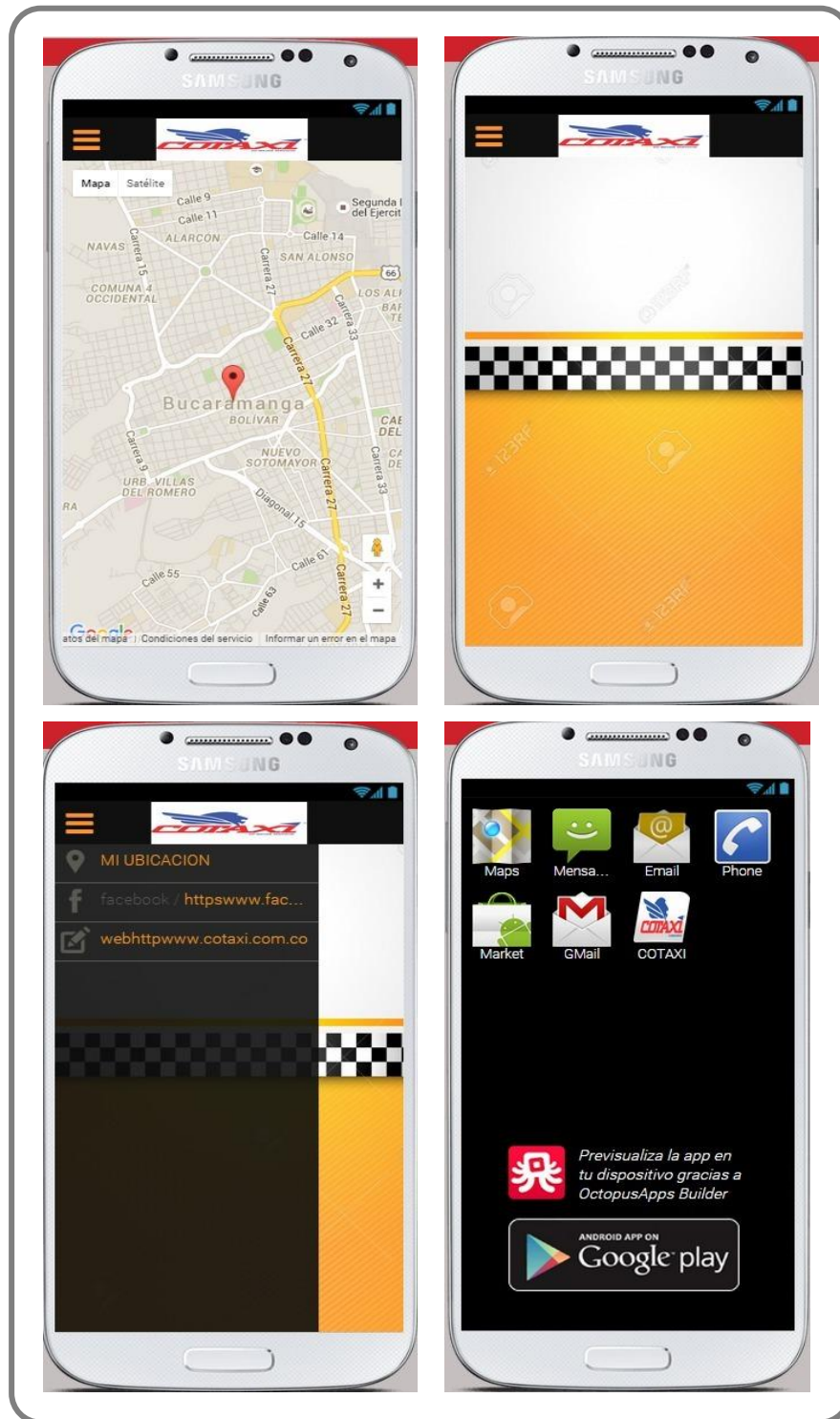
Es importante mencionar el cumplimiento de las metas de ventas establecidas para el año 2015, teniendo en cuenta que estas no se han cumplido en la gran mayoría como lo muestra el capítulo 3 de diagnóstico (ver cuadros 91 -95), en los cuales se evidencia la falta de seguimiento y estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazados para el año 2015, por esto se deben implementar estrategias más fuertes como el fortalecimiento de la publicidad en redes sociales, captura de clientes empresariales para el servicio intermunicipal como:

- Crezcamos
- Fundación de la mujer
- Bancos
- Laboratorios Farmacéuticos
- Comertex
- Petrocasinos

La siguiente figura muestra un simulador del aplicativo para la venta de tiquetes de Cotaxi desde cualquier dispositivo móvil, ya sea Smartphone o iPhone buscando mayor comodidad para los clientes al igual que mayor captación de usuarios con éste tipo de tecnología.

Se propone este tipo de tecnología teniendo en cuenta el nivel de globalización al cual se enfrenta la población actual, y adicionalmente la premura del tiempo donde se requieren productos y servicios en el menor tiempo posible y donde se puedan aprovechar al máximo la mayoría de los recursos tecnológicos que se encuentran disponibles en la actualidad.

Figura 91. Simulador de aplicación móvil venta de tiquetes



Fuente: ESLAVA, Víctor. Diseñador de aplicativos para teléfonos móviles. Bucaramanga. 2015

Figura 92. Página WEB Cotaxi



Fuente: www.cotaxi.com.co

Los precios de los servicios ofrecidos por Cotaxi y las demás empresas de transporte, se rigen por el comportamiento del mercado y las disposiciones del gobierno, tal es el caso del combustible y giros, por lo que se requiere establecer los topes mínimos de ventas para cumplir con las obligaciones contraídas por la Cooperativa. Los precios de los tiquetes se establecen según la época del año, en temporada alta (Junio, Diciembre, Enero, Semana Santa) se aplica la tarifa plena, en los meses restantes se debe efectuar descuentos hasta del 30%.

En el plan de acción #8 están consignadas las actividades tendientes al mejoramiento del área de mercadeo, donde se incluyen la investigación de mercados para conocer el posicionamiento de Cotaxi frente a la competencia, la encuesta de satisfacción de clientes la cual determinará el nivel de aceptación de los usuarios actuales y las demás actividades que permitan fortalecer esta área tan importante para el logro de los objetivos propuestos por Cotaxi.

Cuadro 147. Plan de Acción #9 Mejoramiento área de mercadeo

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Mejoramiento del área de mercadeo	1. Visitar empresas de transporte a nivel local, tales como las de servicio especial y urbano para la ejecución de contratos de suministro de combustible	Coordinadora de la EDS	Mensual	\$207.000
	2. Diseñar programa de incentivos para la fidelización de clientes con ofertas de 10 + 1 (por utilizar el servicio 10 veces, tendrá derecho a 1 gratis) en tiquetes, giros y remesas e implementación de la tarjeta cliente frecuente para los servicios ofrecidos por Cotaxi.	Coordinadores de cada unidad de negocio	Julio 15 de 2015	\$9.500.000
	3. Establecer el presupuesto para las estrategias planteadas para la fidelización de clientes y establecer ingresos y costos.	Director Financiero	Julio 21 de 2015	\$210.000
	4. Presentar las estrategias planteadas para la fidelización de clientes ante la Gerencia General.	Coordinador de Remesas y Tiquetes, Coordinador de Giros.	Julio 29 de 2015	\$384.000
	5. Realizar encuesta de satisfacción a los clientes de cada uno de los servicios ofrecidos por Cotaxi. (Ver anexos A, B, C y D).	Atención al usuario	Noviembre 30 de 2015	\$500.000
	6. Realizar una investigación de mercados para conocer la posición de Cotaxi frente a la competencia.	Firma externa	31 de Diciembre de 2015	\$1.800.000
	7. Gestionar alianzas con la Exxon Mobil para promocionar los productos de la EDS; teniendo en cuenta que Cotaxi aporta \$12 por galón de combustible vendido para el fondo de publicidad.	Coordinadora de la EDS	Noviembre 30 de 2015	\$2'100.000
	8. Evaluar y mejorar las estrategias publicitarias actuales de Cotaxi, buscando el incremento en el uso de todos los servicios.	Subgerente	Diciembre 31 de 2015	\$221.000
	9. Buscar proveedores de aplicativos móviles, por medio de internet.	Ingeniero de Sistemas	Noviembre 23 de 2015	\$150.000

Continuación Cuadro 147.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
	10. Solicitar cotizaciones del aplicativo móvil.	Ingeniero de Sistemas	Noviembre 28 de 2015	\$50.000
	11. Presentar cotizaciones a la Gerencia General.	Ingeniero de Sistemas	Noviembre 28 de 2015	\$15.000
	12. Contactar entidades bancarias para tramitar el pago de tiquetes con tarjeta de crédito a través de aplicativos móviles.	Director Financiero	Diciembre 02 de 2015	\$25.000
	13. Presentar propuesta de aplicativos móviles a la Gerencia General y Consejo de Administración.	Ingeniero de sistemas	Diciembre 09 de 2015	\$35.000
	14. Aprobar la propuesta de aplicativos móviles.	Consejo de Administración	Diciembre 11 de 2015	\$50.000
	15. Elaborar el contrato de adquisición del aplicativo móvil.	Departamento Jurídico	Diciembre 16 de 2015	\$42.000
	16. Revisar del contrato de tercerización.	Jefe de Control Interno	Diciembre 16 de 2015	\$13.000
	17. Cancelar el valor de la aplicación.	Tesorera	Diciembre 28 de 2015	\$5'000.000
TOTAL				\$20'302.000

4.2.1 Publicidad. Fortalecer publicidad por medio de las redes sociales y medios electrónicos, con el fin de lograr mayor captación de clientes. Desplegar publicidad con la nueva imagen de Cotaxi en taxis de servicio urbano, teniendo en cuenta que se desplazan por toda el área metropolitana generando un gran impacto. Se puede aprovechar la publicidad que actualmente se está realizando en pantallas electrónicas de distintas partes de la ciudad al igual que la página web para difundir las nuevas aplicaciones propuestas.

4.3 AREA DE SERVICIOS

Como se muestra el diagnóstico de la empresa, se puede evidenciar que existe capacidad subutilizada en cada uno de los servicios ofrecidos por Cotaxi, por lo tanto es prioritario establecer estrategias de mercadeo tendientes a impulsar las ventas y alcanzar mejores resultados económicos para la compañía.

Cotaxi debe aprovechar la ventaja competitiva que tiene antes otras en empresas de similares características y fijar otros atributos diferenciadores que permitan consolidarse en el mercado y ser reconocidos como la gran empresa capaz de superar las expectativas del servicio al cliente.

4.3.1 Capacidad por cada unidad de negocio. Cada unidad de negocio debe actuar de manera independiente, buscando la optimización de sus recursos, además, debe existir claridad en la capacidad de atención que tiene y de esta manera conocer si ésta es suficiente, de lo contrario; aplicar las mejoras tendientes a buscar la utilización máxima de dicha capacidad para lo cual se podrá tener como apoyo el trabajo de grado estudio de costos realizado por la ingeniera Jennifer Romero, donde se encuentra la información detallada de ingresos, costos y gastos por unidad de negocio.

En el caso de la estación de servicio, solo se está utilizando el 30% de la capacidad instalada; siendo uno de los pulmones financieros de la Cooperativa, requiere aumentar significativamente sus ventas para lograr una mayor captación de recursos económicos para la Cooperativa, de ahí la importancia que la administradora de la EDS, y su equipo de trabajo apliquen estrategias de servicio al cliente y técnica de ventas apoyados en el departamento de mercadeo y la dirección operativa para lograr la mayor productividad en este negocio.

Fortalecer aún más el servicio de tiquetes porque aunque se han generado mejoras importantes basados en la aplicación de incentivos a los conductores por el incremento del tiqueteo, sin embargo esta iniciativa debe abarcar a los comisionistas y empleados de cada una de las sucursales, para cumplir más eficientemente con las metas propuestas para el último trimestre del año 2015 y de ahí en adelante, las que se tracen cada año.

4.3.2 Tratamiento de quejas y reclamos. Al presentarse quejas por parte de un cliente, este pretende que se dé la solución oportuna a sus requerimientos, sin desconocer el procedimiento, se debe procurar dar respuesta a la menor brevedad y continuar con los procesos internos para establecer la responsabilidad del hecho.

Actualmente la respuesta de una queja oscila entre 15 y 30 días, evento que causa malestar en el cliente y desmejoramiento en el nivel de confianza hacia toda la empresa. El propósito es que dicha respuesta no demore más de 15 días calendario, tal como lo exige el código de comercio, por lo tanto se deben ajustar los procedimientos, dando prioridad a la solución del cliente, seguidamente agotar los trámites internos para determinar el responsable de la reclamación y aplicar las respectivas sanciones.

Igualmente el departamento de PQR's debe establecer un mejor contacto con los usuarios a fin de conocer sus necesidades y procurar que se cumplan los parámetros de servicio fijados por la cooperativa y por el código de comercio, para esto debe estar en continua comunicación con las sucursales, comisionistas y empleados, como un equipo de apoyo para la mejora continua y la disminución del indicador de quejas recibidas por la prestación de mal servicio, pérdida de mercancías o equipajes, maltrato a los usuarios o cualquier otro fenómeno que vaya en contra de las políticas de servicio y atención al cliente de Cotaxi.

4.3.3 Fidelización de clientes. Por medio de incentivos a clientes, tales como promociones en los diferentes servicios, tarjeta cliente frecuente para obtener descuentos especiales, premios por consumo continuo, acumulación de puntos redimibles, para lograr mantener los clientes actuales y motivarlos a utilizar la mayor parte del portafolio de servicios que posee Cotaxi.

Figura 93. Tarjeta Cliente Frecuente Cotaxi



4.3.4 Optimización del servicio. Mediante el establecimiento de mapas de procesos que faciliten la ejecución de cada actividad, se puede lograr la optimización de los servicios conociendo lo que el cliente requiere y buscando la manera más efectiva de entregarle servicios acorde a sus necesidades e incluso superando sus expectativas

Estos mapas de procesos deben ser realizados por el equipo de calidad, con el acompañamiento del departamento de gestión humana, quien es el encargado de los procesos de calidad en Cotaxi, es importante que estos mapas de procesos se implementen a partir del año 2016.

Cuadro 148. Plan de acción #10 Fortalecimiento del área de servicios

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Fortalecimiento del área de servicios	1. Elaborar mapas de procesos para facilitar y agilizar la ejecución de las tareas y la optimización del servicio.	Equipo de calidad – Gestión Humana	31 de Diciembre de 2015	\$1.400.000
	2. Revisión, ajustes y aprobación de la propuesta de los planes de acción.	Gerente General	Agosto 01 de 2015	\$133.000
	3. Implementación de los planes de acción aprobados por la Gerencia General.	Coordinador de Remesas y Tiquetes, Coordinador de Giros.	Agosto 03 de 2015	\$128.000
	4. Seguimiento a la evolución y resultados de los planes de acción e implementados.	Subgerente	Mensual	\$51.000
	5. Aplicar planes de acción que permitan disminuir las quejas por diferentes conceptos en los servicios que presta la Cooperativa. Hacer comparativo de eventos mensuales para medir la efectividad de las mejoras	Coordinador de PQR's	Octubre de 2015	\$183.000
	TOTAL			

4.4 AREA DE GESTION HUMANA

4.4.1 Manuales de procedimiento. Los manuales de procedimiento permiten que cada funcionario conozca de forma adecuada el desarrollo de su labor, además ayuda para que en ausencia temporal o definitiva de algún funcionario, esta labor pueda ser ejecutada por otro funcionario sin que genere mayor traumatismo en la operación. Por lo tanto se hace necesario que el departamento de gestión humana deberá establecer como fecha límite para la entrega de estos manuales el día Diciembre 15 de 2015.

Cuadro 149. Plan de Acción #11 Programa de inducción y capacitación

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Programa de inducción y capacitación	1. Recopilar información de las actividades de cada cargo para la respectiva elaboración del manual de capacitación.	Gestión Humana	Noviembre 30 de 2015	\$221.000
	2. Elaborar el manual de capacitación.	Gestión Humana – Equipo de Calidad	Diciembre 31 de 2015	\$1.000.000
	3. Socializar ante la Gerencia General el manual de capacitación para su respectiva revisión y aprobación.	Gestión Humana	Enero 04 de 2016	\$89.000
	4. Aplicar el manual de capacitación.	Gestión Humana	Enero 05 de 2016	\$45.000
	5. Establecer el cronograma de capacitación anual en los temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo, cooperativismo, servicio al cliente y demás temas relacionados con la actividad del transporte.	Gestión Humana	30 de Noviembre de 2015	\$1.500.000
	6. Elaborar de los manuales de procedimiento para todas las áreas funcionales de Cotaxi	Equipo de calidad – Gestión Humana	15 de Diciembre de 2015	\$700.000
TOTAL				\$3'555.000

4.5 AREA FINANCIERA Y CONTABLE

Teniendo en cuenta los resultados económicos de Cotaxi en el periodo 2009 - 2014 (Ver cuadro 115), se realizó un cuadro de proyección de los resultados de Cotaxi para los próximos 5 años, para lo cual se aplicó el método de mínimos cuadrados que utiliza regresión lineal teniendo como datos históricos de ventas los años anteriores se pronostican los siguientes, para el caso de las ventas y para el caso de los costos y gastos se incrementó con base en los incrementos anuales históricos.

La ecuación de $Y = ax+b$ se aplica que Y es el nivel de ventas a es un valor constante y B el valor que varía en la medida que pasan los años.

La respectiva proyección se realizó para visualizar los resultados futuros tomando como base los datos registrados en los estados financieros (2009 – 2014). De esta manera, se observa un panorama bastante difícil a nivel financiero para Cotaxi, los cuales tendrían consecuencias del mismo tipo en los asociados y empleados de la Cooperativa exponiéndose a una inminente intervención por parte de los organismos de control (Supertransporte); por lo tanto, es importante definir planes de acción puntuales con el fin de contrarrestar dicho fenómeno. (Ver cuadro 150)

Como prioridad está el incremento de las ventas en la estación de servicio, ya que como se mencionó en el capítulo 3, solo se está utilizando el 30% de su capacidad y teniendo en cuenta que es la principal fuente de ingresos y liquidez para la Cooperativa, es necesario explotar al máximo su capacidad para fortalecer el músculo financiero de Cotaxi. Igualmente se debe exigir mayor nivel de ventas en cada uno de los servicios tales como remesas, giros, tiquetes, con el propósito de mejorar los resultados económicos y lograr auto sostenibilidad en cada negocio.

El cuadro 150 muestra la proyección de los resultados económicos de Cotaxi para el periodo 2015 – 2020 en un panorama pesimista lo cual contempla la no aplicación de los planes de acción propuestos. Mientras el cuadro 151 evidencia un panorama optimista luego de ejecutar los planes de acción propuestos en cada una de las áreas de Cotaxi en especial el área financiera.

Cuadro 150. Proyección resultados de Cotaxi, (Panorama pesimista de Cotaxi 2015 – 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio al por mayor E.D.S - descuento	14.162.774.592	13.553.593.850	12.293.897.150	12.105.971.220	12.290.300.574	11.722.034.817
Costo de Ventas Combustible	12.954.463.315	12.388.091.421	11.216.659.427	11.060.968.329	11.234.270.967	10.703.660.959
Utilidad Bruta E.D.S	1.208.371.426	1.166.635.972	1.079.255.876	1.046.558.527	1.058.022.591	1.020.899.799
Margen de utilidad bruta E.D.S	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Actividad Transporte	2.382.121.547	2.247.997.534	2.059.890.872	1.952.753.172	1.871.157.022	1.716.197.559
Gastos Operacionales Actividad Transporte	1.433.923.339	1.586.035.999	1.768.278.102	1.938.216.225	1.983.848.014	2.145.567.627
Utilidad Bruta Transporte	1.086.973.597	772.974.576	444.281.614	185.462.597	94.823.962	(187.584.217)
Margen de utilidad bruta actividad transporte	46%	34%	22%	9%	5%	-11%
Gastos Operacionales de Personal	1.942.660.000	1.988.830.080	2.024.775.404	2.057.211.594	2.180.566.666	2.276.354.097
EDS	291.399.000	298.324.512	303.716.311	308.581.739	327.085.000	341.453.115
Transporte	796.490.600	815.420.333	830.157.916	843.456.754	894.032.333	933.305.180
Administración	854.770.400	875.085.235	890.901.178	905.173.101	959.449.333	1.001.595.803
Gastos Operacionales Generales	1.590.599.320	1.517.342.227	1.435.256.296	1.368.440.147	1.309.390.538	1.248.759.199
EDS	238.589.898	227.601.334	215.288.444	205.266.022	196.408.581	187.313.880
Transporte	652.145.721	622.110.313	588.455.081	561.060.460	536.850.120	511.991.272
Administración	699.863.701	667.630.580	631.512.770	602.113.665	576.131.837	549.454.048
Ingresos Operacionales Serv.Créditos y Advos	508.235.538	538.544.721	608.748.091	690.299.440	740.248.010	728.157.954
Gastos Operacionales Provisiones, Amortización y Depreciación	455.298.377	437.101.438	369.651.608	307.985.128	297.983.270	267.475.517
Ingresos No Operacionales	401.529.388	302.852.418	135.664.195	(8.311.381)	(14.191.688)	(77.212.182)
Gastos No Operacionales	342.713.994	331.249.139	310.376.195	270.030.201	262.996.293	261.569.111
Utilidad Bruta No Operacional	58.815.394	(28.396.721)	(174.712.001)	(278.341.582)	(277.187.981)	(338.781.292)
Margen de utilidad no operacional	15%	-9%	-129%	3349%	1953%	439%
Utilidad Operacional E.D.S sin Administración	678.382.528	640.710.125	560.251.121	532.710.766	534.529.010	492.132.804
Margen de utilidad operacional E.D.S	5%	5%	5%	4%	4%	4%
Utilidad Operacional Transporte sin Administración	(361.662.724)	(664.556.070)	(974.331.383)	(1.219.054.617)	(1.336.058.492)	(1.632.880.668)
Margen de utilidad operacional actividad de transporte	-15%	-30%	-47%	-62%	-71%	-95%
Utilidad Operacional E.D.S con Administración	440.428.870	413.715.728	345.536.779	327.992.120	338.644.186	305.318.428
Margen de utilidad operacional E.D.S	3,1%	3,1%	2,8%	2,7%	2,8%	2,6%
Utilidad Operacional Transporte con Administración	(823.572.767)	(1.105.192.253)	(1.391.129.811)	(1.616.449.636)	(1.716.305.504)	(1.995.520.340)
Margen de utilidad operacional actividad de transporte	-34,57%	-49,16%	-67,53%	-82,78%	-91,72%	-116,28%
Utilidad ó Pérdida	(38.272.142)	(379.770.352)	(738.235.501)	(937.619.396)	(950.916.560)	(1.295.138.276)
Total Ingresos	17.454.661.064	16.642.988.523	15.098.200.308	14.740.712.451	14.887.513.919	14.089.178.148
% de Utilidad o Pérdida	-0,22%	-2,28%	-4,89%	-6,36%	-6,39%	-9,19%

Cuadro 151. Proyección resultados de Cotaxi, (Panorama optimista 2015 – 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Comercio al por mayor E.D.S - descuento	16.066.640.919	15.102.085.932	14.759.766.026	14.501.389.048	14.778.639.259	15.041.704.237
Costo de Ventas Combustible	14.742.749.707	13.742.898.198	13.431.387.084	13.185.063.924	13.454.717.679	13.711.189.307
Utilidad Bruta E.D.S	1.289.357.181	1.359.187.734	1.328.378.942	1.312.199.138	1.314.712.727	1.319.232.633
Margen de utilidad bruta E.D.S	8%	9%	9%	9%	9%	9%
Comercio al por mayor almacen	419.582.898					
Costo de Mercancías Almacen	360.033.641					
Utilidad Bruta E.D.S	59.549.257					
Margen de utilidad bruta E.D.S	14,19%					
Actividad Transporte	2.713.784.719	2.350.212.402	2.403.858.066	2.457.503.730	2.511.149.394	2.564.795.058
Gastos Operacionales Actividad Transporte	1.139.223.639	1.160.476.689	1.198.958.769	1.264.404.933	1.234.335.418	1.199.479.890
Utilidad Bruta Transporte	1.574.561.080	1.189.735.713	1.204.899.297	1.193.098.797	1.276.813.976	1.365.315.168
Margen de utilidad bruta actividad transporte	58%	51%	50%	49%	51%	53%
Crecimiento anual	9,77%	-13,40%	2,28%	2,23%	2,18%	2,14%
Gastos Operacionales de Personal	1.263.325.030	886.476.926	873.287.243	859.635.920	845.506.801	830.883.163
EDS	189.498.754	132.971.539	130.993.086	128.945.388	126.826.020	124.632.474
Transporte	517.963.262	363.455.540	358.047.770	352.450.727	346.657.788	340.662.097
Administración	555.863.013	390.049.847	384.246.387	378.239.805	372.022.992	365.588.592
Gastos Operacionales Generales	1.765.835.156	1.747.636.836	1.725.012.540	1.710.159.547	1.710.479.503	1.731.824.716
EDS	264.875.273	262.145.525	258.751.881	256.523.932	256.571.925	259.773.707
Transporte	723.992.414	716.531.103	707.255.141	701.165.414	701.296.596	710.048.134
Administración	776.967.469	768.960.208	759.005.518	752.470.201	752.610.981	762.002.875
Ingresos Operacionales Serv.Créditos y Advos	423.304.095	419.418.130	420.864.512	440.096.909	471.507.644	435.038.258
Gastos Operacionales Provisiones, Amortización y Depreciación	517.901.824	495.237.693	453.920.731	427.724.334	427.510.265	464.458.969
Utilidad Operacional	(200.290.397)	(161.009.878)	(98.077.763)	(52.124.957)	79.537.778	92.419.211
Ingresos No Operacionales	533.941.491	548.795.714	527.880.330	453.830.382	452.911.047	503.471.793
Arrendamiento almacen y cafeteria	14.000.000	49.800.000	52.290.000	54.904.500	57.649.725	60.532.211
Gastos No Operacionales	392.532.534	417.326.583	423.867.078	405.847.488	396.015.997	407.117.936
Utilidad Bruta No Operacional	155.408.957	181.269.131	156.303.252	102.887.394	114.544.775	156.886.068
Margen de utilidad no operacional	29%	33%	30%	23%	25%	31%
Utilidad Operacional E.D.S sin Administración	834.983.154	964.070.670	938.633.975	926.729.818	931.314.782	934.826.451
Margen de utilidad operacional E.D.S	5%	6%	6%	6%	6%	6%
Utilidad Operacional Transporte sin Administración	332.605.404	109.749.071	139.596.386	139.482.656	228.859.591	314.604.938
Margen de utilidad operacional actividad de transporte	12%	5%	6%	6%	9%	12%
Utilidad Operacional E.D.S con Administración	570.814.214	702.624.199	680.572.099	670.889.950	675.427.048	675.745.473
Margen de utilidad operacional E.D.S	3,6%	4,7%	4,6%	4,6%	4,6%	4,5%
Utilidad Operacional Transporte con Administración	(180.193.126)	(397.764.667)	(361.347.256)	(357.147.677)	(267.863.656)	(188.316.960)
Margen de utilidad operacional actividad de transporte	-6,64%	-16,92%	-15,03%	-14,53%	-10,67%	-7,34%
Utilidad ó Pérdida	(44.881.440)	20.259.253	58.225.489	50.762.437	194.082.553	249.305.279
Total Ingresos	19.737.671.224	18.420.512.178	18.112.368.934	17.852.820.069	18.214.207.344	18.545.009.346
% de Utilidad o Pérdida	-0,23%	0,11%	0,32%	0,28%	1,07%	1,34%

Según la proyección que arroja el cuadro 152 (proyección de los resultados Cotaxi 2015 – 2020), la actividad de transporte, la cual abarca tiquetes, giros y remesas, deberá crecer en promedio 2.2% anual, para lograr los resultados planteados. No se puede determinar el margen de contribución de cada servicio, debido a que actualmente no se maneja un sistema de costeo por servicio, pero quizá en el futuro se encuentre disponible esta información.

En referencia a los costos y gastos de la empresa, a pesar que estos han disminuido notablemente, se hace prioritario realizar una planeación de los gastos, analizando el costo beneficio de los mismos según el comportamiento de los ingresos, teniendo en cuenta que factores externos como la crisis del petróleo han afectado algunas zonas de influencia de Cotaxi, con bajas significativas en el ingreso por concepto de venta de tiquetes y combustible; sin embargo los gastos se mantienen intactos, para esto se debe analizar individualmente cada sucursal y establecer la conveniencia de mantenerla o definitivamente cerrarla.

Dentro del mismo estudio se debe tener en cuenta que existen oficinas independientes de su comportamiento financiero, se deben mantener en operación debido a los requerimientos establecidos en la adjudicación de las rutas por parte del ministerio de transporte.

Cuadro 152. Propuesta incremento de administración

PROPUESTA INCREMENTO % DE ADMINISTRACION TRANSPORTE INTERMUNICIPAL DE PASAJEROS							
Servicio	Porcentaje actual Asociado	Porcentaje actual Cotaxi	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiquetes	90%	10%	15,5%	16%	16,5%	17%	17,5%
Remesas	80%	20%	29%	29%	29%	29%	29%

El cuadro anterior indica que el ingreso por concepto de venta de tiquetes está distribuido 90% para el asociado y 10% para Cotaxi, para el transporte de remesas, el 80% corresponde al asociado y el 20% para Cotaxi.

Se propone planear un incremento en la administración de la modalidad de servicio intermunicipal de pasajeros, por cuanto es la única modalidad que cancela dicho monto por porcentaje el cual solo ha sido aumentado en el mes de Mayo de 2015, pasando del 10% al 13%; es decir de cada \$100 que se recaudan por concepto de venta de tiquetes \$13 recibe Cotaxi y \$87 el asociado. Sin embargo este aumento no es suficiente y por lo tanto se requiere un aumento paulatino proyectado a 5 años, (Ver cuadro 154).

Dicho incremento debe ser socializado a los asociados y complementarlo con estrategias de mercadeo que permitan aumento en las ventas, teniendo en cuenta que no se debe afectar los ingresos de los asociados de manera drástica.

Cuadro 153 Ingreso anual por incremento en % de administración en remesas y tiquetes

INGRESO MENSUAL SEGÚN INCREMENTO PORCENTUAL								
Servicio	Ventas promedio mensual	Ingreso mensual actual	ingreso anual actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiquetes	894.094.400	\$ 89.409.440	\$ 1.072.913.280	\$ 1.663.015.584	\$ 1.716.661.248	\$ 1.770.306.912	\$ 1.823.952.576	\$ 1.877.598.240
Remesas	197.470.350	\$ 39.494.070	\$ 473.928.840	\$ 687.196.818	\$ 687.196.818	\$ 687.196.818	\$ 687.196.818	\$ 687.196.818
TOTAL	1.091.564.750	\$ 128.903.510	\$ 1.546.842.120	\$ 2.350.212.402	\$ 2.403.858.066	\$ 2.457.503.730	\$ 2.511.149.394	\$ 2.564.795.058
% incremento				51,94%	2,28%	2,23%	2,18%	2,14%

Según el cuadro anterior, de llevarse a cabo la propuesta de incremento del porcentaje de administración, esta permitirá aumentar el ingreso de la Cooperativa en un 2.2% promedio anual, garantizando la operatividad del negocio y la mejora en la liquidez.

Cuadro 154. Propuesta incremento cuota de afiliación nuevos asociados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota de afiliación	1 SMMLV	1.5 SMMLV	2 SMMLV	2.5 SMMLV	3 SMMLV
Cuota inicial aportes	1SMMLV	1.5 SMMLV	2 SMMLV	2.5 1SMMLV	3 SMMLV
25 Asociados promedio año	50 SMMLV	75 SMMLV	100 SMMLV	125 SMMLV	150 SMMLV
Ingreso efectivo	\$32.217.500	\$48.326.250	\$64.435.000	\$80.543.750	\$96.652.500

Los valores cobrados por concepto de afiliación actualmente son de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, de los cuales 1SMMLV pertenece a la cuota de afiliación y 1SMMLV para la cuota inicial de aportes de los nuevos asociados. Al respecto se propone aumentar dicha cuota, con el fin de darle liquidez a la cooperativa.

Teniendo en cuenta que estos valores no han sido modificados durante el tiempo de existencia de la Cooperativa, podría pensarse en realizar un aumento gradual en la cuota de afiliación, la cual permitirá igualmente obtener ingresos graduales para la Cooperativa que estarían entre los \$32.217.500 en el año 1, hasta los \$96.652.500 en el año 5, de los cuales el 50% sería para la cuota inicial de aportes y el restante 50% cuota societaria.

Según el histórico de ingresos de Cotaxi, en promedio anualmente se vinculan 25 asociados nuevos a la Cooperativa, lo que le permitirá tener un capital de trabajo para la búsqueda de nuevas alternativas que permitan dinamizar el negocio (Ver cuadro 156).

Se debe tener en cuenta que las dos anteriores propuestas (propuesta incremento de administración y propuesta incremento cuota de afiliación nuevos asociados), deben ser socializadas y aprobadas por la asamblea para su respectiva implementación, destacando que deben obtener la mitad más uno de los votos de los asociados que allí se encuentren al momento de aprobar o desaprobar las respectivas propuestas.

A continuación se describe el plan de acción donde se detallan todas y cada una de las actividades que se deben realizar para poder lograr el incremento del porcentaje del servicio intermunicipal de pasajeros, que busca captar recursos internos en el corto plazo.

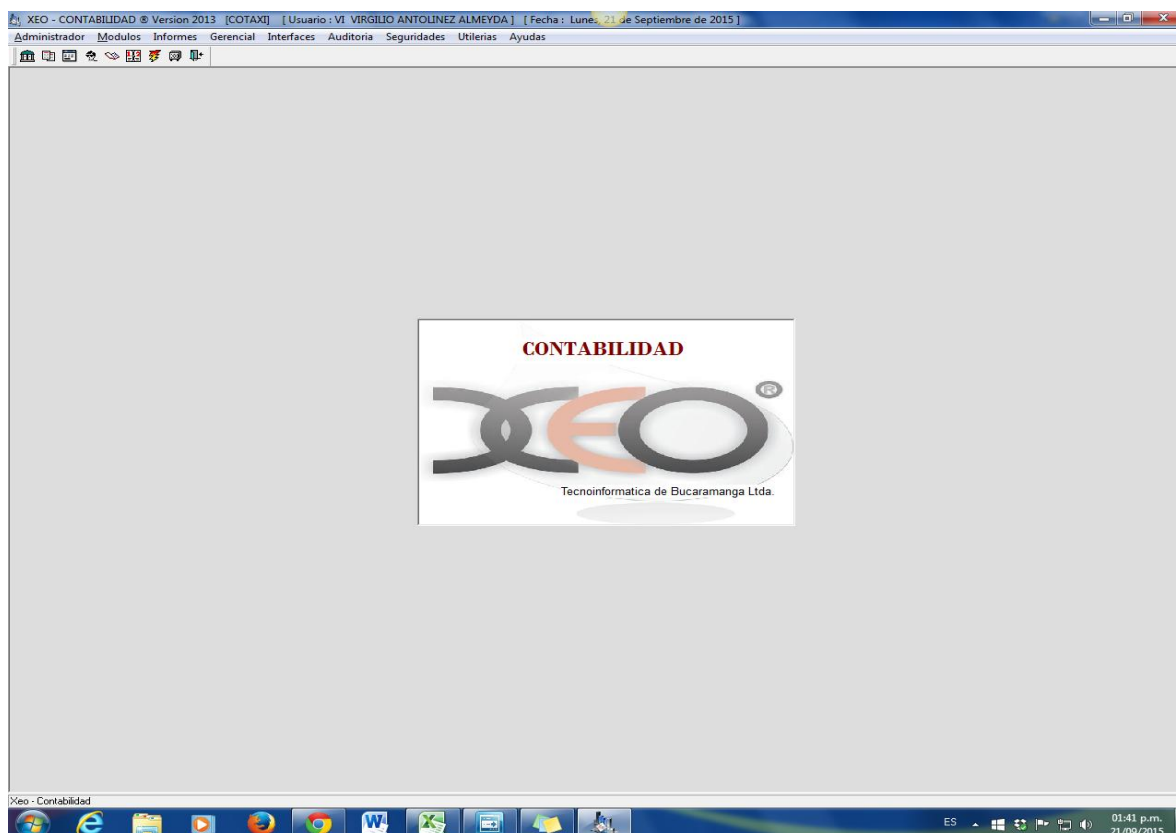
Cuadro 155. Plan de acción #12 Incremento porcentaje de administración y cuota de afiliación

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Incremento de porcentaje de administración y cuota de afiliación.	1. Presentar propuesta de incrementos de porcentaje servicio intermunicipal de pasajeros e incremento de cuota de afiliación de nuevos asociados al Consejo de Administración.	Gerente General	Noviembre 03 de 2015	\$35.000
	2. Analizar y aprobar la propuesta.	Consejo de Administración	Noviembre 06 de 2015	\$174.000
	3. Socializar propuesta ante la Asamblea General	Consejo de Administración	Noviembre 12 de 2015	\$5'000.000
	4. Direccionar la aplicación de la propuesta aprobada por la Asamblea General.	Consejo de Administración	Noviembre 17 de 2015	\$80.000
	5. Aplicar el incremento paulatino en el porcentaje de administración de la sección de intermunicipal de pasajeros.	Jefe de Cartera	Diciembre 01 de 2015	\$442.000
	6. Incrementar durante cinco años la cuota de afiliación para nuevos asociados.	Jefe de Cartera	Diciembre 01 de 2015	\$442.000
TOTAL				\$6'173.000

4.5.1 Propuesta implementación nuevo software contable. El actual software contable esta desactualizado, razón por la cual se hace necesario implementar un programa más moderno, que sea compatible con el software operativo y que además cumpla con los requerimientos actuales en lo concerniente a las normas internacionales de información financiera.

El módulo de inventarios es también una necesidad de mejorar su desempeño debido a la obsolescencia del actual, el cual en varias ocasiones ha causado traumatismo y errores en la información registrada, por lo que se hace necesario constatar la información manualmente, lo que ocasiona pérdidas de tiempo y retrasos en los procesos.

Figura 94. Propuesta implementación software contable



Cuadro 156. Plan de Acción #13 Propuesta implementación nuevo software contable

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Propuesta implementación nuevo software contable	1. Solicitar cotizaciones del software contable según el requerimiento de las NIIF.	Director Financiero	Agosto 06 de 2015	\$70.000
	2. Recepcionar y analizar las respectivas cotizaciones del software.	Director Financiero	Agosto 10 de 2015	\$35.000
	3. Presentar las cotizaciones al Consejo de Administración.	Director Financiero	Septiembre 02 de 2015	\$58.000
	4. Aprobar la cotización según los parámetros requeridos.	Consejo de Administración	Septiembre 04 de 2015	\$174.000

Continuación Cuadro 156.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
	5. Solicitar la documentación a los interesados (Certificado de Cámara de Comercio, RUT, Fotocopia de cedula, Estados financieros)	Director Financiero	Septiembre 07 de 2015	\$35.000
	6. Revisar la documentación y procedimiento SARLAFT.	Oficial de Cumplimiento	Septiembre 08 de 2015	\$44.000
	7. Elaborar el contrato de implementación del software contable.	Departamento Jurídico	Septiembre 09 de 2015	\$42.000
	8. Revisar el contrato de implementación del software contable.	Control Interno	Septiembre 10 de 2015	\$13.000
	9. Legalizar con firmas y autenticación del respectivo contrato entre las partes involucradas.	Gerencia General	Septiembre 14 de 2015	\$35.000
	10. Gestionar la implementación de un nuevo software contable teniendo en cuenta el requerimiento de las NIIF	Director financiero	Octubre 15 de 2015	\$55.000.000
TOTAL				\$55'506.000

NOTA: Los planes de acción propuestos por los autores del proyecto, han sido socializados con la Gerencia General y el equipo administrativo de Cotaxi, para determinar las fechas de ejecución de las actividades propuestas y el presupuesto necesario para ejecutarlas, teniendo en cuenta que se requieren acciones inmediatas dada la situación financiera actual de Cotaxi.

5. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

5.1 EVALUACION

“La definición de evaluación integral la podemos enmarcar de la siguiente manera: es una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia y de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas. Los beneficios se pueden identificar en forma específica en aquellas áreas del organismo que presentan niveles críticos y que afectan directamente la consecución de los objetivos generales de la empresa. Su adecuada aplicación permite evaluar de una manera integral:

- El grado y forma en que se cumplen los objetivos sociales y/o económicos. Si son administrados con eficiencia, eficacia y economía los programas y los recursos técnicos, materiales y financieros.
- La efectividad de las áreas y los procesos.
- La eficiencia del personal
- Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa.

La forma de ejecutar una evaluación integral varía dependiendo de donde y a quien se vaya a aplicar, ya que la gama tan grande de empresas, proyectos, temas o áreas, requiere de una adaptación especial del método de investigación¹⁷.

En éste capítulo de evaluación se planteará la forma para verificar el cumplimiento de los planes de acción propuestos en el capítulo anterior la cual se realizará área por área tal como fueron planteados.

Adicionalmente se plantearán los indicadores de gestión para las actividades más relevantes y que generen mayor impacto en el resultado del panorama positivo de Cotaxi consignados en los planes de acción.

¹⁷ FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. [en línea]. 2002 [citado el 15 de noviembre de 2015]. Disponible en internet:<URL: file:///C:/Users/MARIA%20LEOMER/Downloads/evaluacionIntegral.pdf>

5.2 INDICADORES DE GESTION

“Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o de una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.”¹⁸

Cuadro 157. Indicadores de gestión según planes de acción

Área	Plan de Acción	Nombre del indicador	Formula	Meta	Frecuencia de medición
Gerencial	Tercerización Almacén de lubricantes.	Mejoramiento del ingreso anual	Ingresos recibidos con la tercerización/ ingresos actuales recibidos	95%	Mensual
	Tercerización de la Central de radio.	Mejoramiento del ingreso anual	Ingresos recibidos con la tercerización/ ingresos actuales recibidos	95%	Mensual
	Reestructuración por tercerización del almacén de lubricantes.	Disminución de nómina	Valor de la nómina aplicando reestructuración / valor de la nómina actual	95%	Semestral
	Reestructuración por tercerización de la central de radio	Disminución de nómina	Valor de la nómina aplicando reestructuración/ valor de la nómina actual	95%	Semestral
	Reestructuración de cargos y nuevo organigrama	Optimización del talento humano	# de cargos al aplicar la reestructuración/ # de cargos actuales	95%	Semestral
Mercados	Aumento de la productividad de la EDS	Incremento de la participación en las ventas de la EDS	Cantidad de galones vendidos/ Cantidad galones proyectados/	95%	Mensual
	Encuesta de satisfacción.	Satisfacción del Cliente	# de clientes satisfechos / # de clientes encuestados	95%	Semestral
Servicios	Fortalecimiento del área de servicios	Cumplimiento de los planes de acción	Planes de acción ejecutados / Planes de acción propuestos	95%	Mensual

¹⁸ LORINO, Philippe. El Control de Gestión Estratégico, 4a. Ed., MÉXICO D.F Ediciones Alfaomega, S.A. 2005, 194 p

Continuación Cuadro 157.

Área	Plan de Acción	Nombre del indicador	Formula	Meta	Frecuencia de medición
Gestión Humana	Programa de inducción y capacitación	Cumplimiento del cronograma de capacitación	# capacitaciones ejecutadas / # de capacitaciones programadas	95%	Trimestral
Financiera	Incremento porcentaje de administración	Generación interna de recursos	Recursos captados / Recursos proyectados	95%	Mensual
	Incremento de cuota de afiliación	Generación interna de recursos	Recursos captados / Recursos proyectados	95%	Mensual
	Propuesta implementación software contable	Agilidad del proceso contable	# de actividades logradas / # de actividades proyectadas	95%	Trimestral

A través de los anteriores indicadores se pretende establecer el porcentaje de cumplimiento obtenido en el desarrollo de cada una de las actividades propuestas en los planes de acción de Cotaxi; se determina una meta del 95% en el cumplimiento de dichos planes teniendo en cuenta la importancia de cumplir a cabalidad en lo posible con el 100% de los mismos; de lo contrario se deben revisar aquellos indicadores que no lograron un cumplimiento óptimo aplicando acciones de mejora.

5.3 SEGUIMIENTO

Cuadro 158. Cronograma planes de acción propuestos

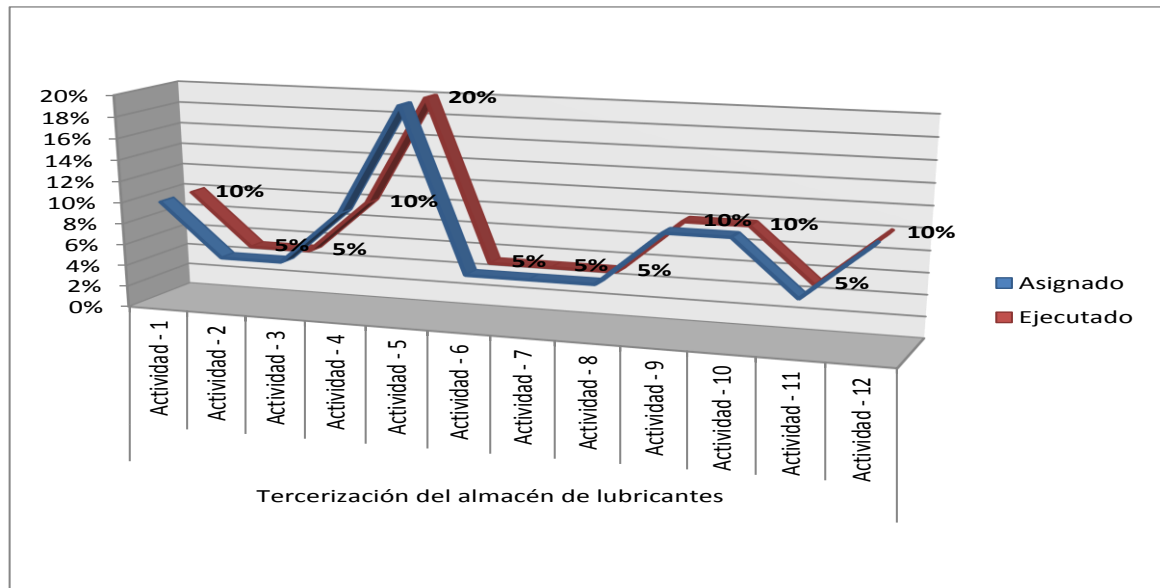
No.	Plan de acción	2015							2016
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	
1	Tercerización del almacén de lubricantes								
2	Tercerización de la central de radio								
3	Eliminación de cargos por tercerización del almacén.								
4	Reestructuración por tercerización de la central de radio.								
5	Reestructuración de cargos y nuevo organigrama.								
6	Direccionamiento estratégico.								
7	Mejoramiento del control de gastos y procedimientos internos								
8	Mejoramiento del área de mercados								
9	Fortalecimiento del área de servicios								
10	Aumento de la productividad								
11	Programa de inducción y capacitación								
12	Propuesta implementación software contable								
13	Incremento de porcentaje servicio intermunicipal de pasajeros								

En el anterior cuadro se muestra el cronograma para la ejecución de las actividades de los planes de acción propuestos con el fin de visualizar el tiempo requerido para la ejecución de los mismos buscando el cumplimiento de las fechas establecidas teniendo en cuenta que se hace urgente el hecho de lograr la estabilización de los resultados económicos de Cotaxi.

Cuadro 159. Seguimiento plan de acción #2 tercerización del almacén de lubricantes

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Tercerización del almacén de lubricantes	1. Convocar por medio de comunicación interna a los asociados y por medio telefónico a particulares interesados en tomar el almacén de lubricantes y el local aledaño para el servicio de lubricación y revisiones pre-operacionales de los vehículos adscritos a la cooperativa.	Director Operativo	Julio 21 de 2015	10%	10%
	2. Solicitar la documentación a los interesados (Certificado de Cámara de Comercio, RUT, Fotocopia de cedula, Estados financieros)	Director Operativo	Julio 30 de 2015	5%	5%
	3.Revisar de la documentación y procedimiento SARLAFT	Oficial de Cumplimiento	Agosto 03 de 2015	5%	5%
	4. Presentar al Consejo de Administración las hojas de vida de los postulados.	Gerente General	Agosto 04 de 2015	10%	10%
	5. Elegir y aprobar de la empresa seleccionada para la tercerización del almacén.	Consejo de Administración	Agosto 06 de 2015	20%	20%
	6. Elaborar el contrato de tercerización.	Departamento Jurídico	Agosto 18 de 2015	5%	5%
	7. Revisar del contrato de tercerización	Jefe de Control Interno	Agosto 18 de 2015	5%	5%
	8. Legalizar con firmas y autenticación del respectivo contrato entre las partes involucradas.	Gerente General y Empresa Seleccionada	Agosto 28 de 2015	5%	5%
	9.Enviar comunicación de terminación de contrato a los empleados del almacén	Jefe de Gestión Humana	Agosto 30 de 2015	10%	10%
	10.Elaborar el inventario físico del almacén	Jefe de Control Interno – Jefe de Almacén – Auxiliar contable de Inventarios – Representante de la empresa tomadora	Agosto 31 de 2015	10%	10%
	11.Elaboración del acta de entrega del almacén	Jefe de Control Interno	Agosto 31 de 2015	5%	5%
	12. Entrega formal del almacén a la empresa seleccionada.	Jefe de Control Interno y Director Operativo	Agosto 31 de 2015	10%	10%
TOTAL				100%	100%

Figura 95. Porcentaje de cumplimiento plan de acción #2

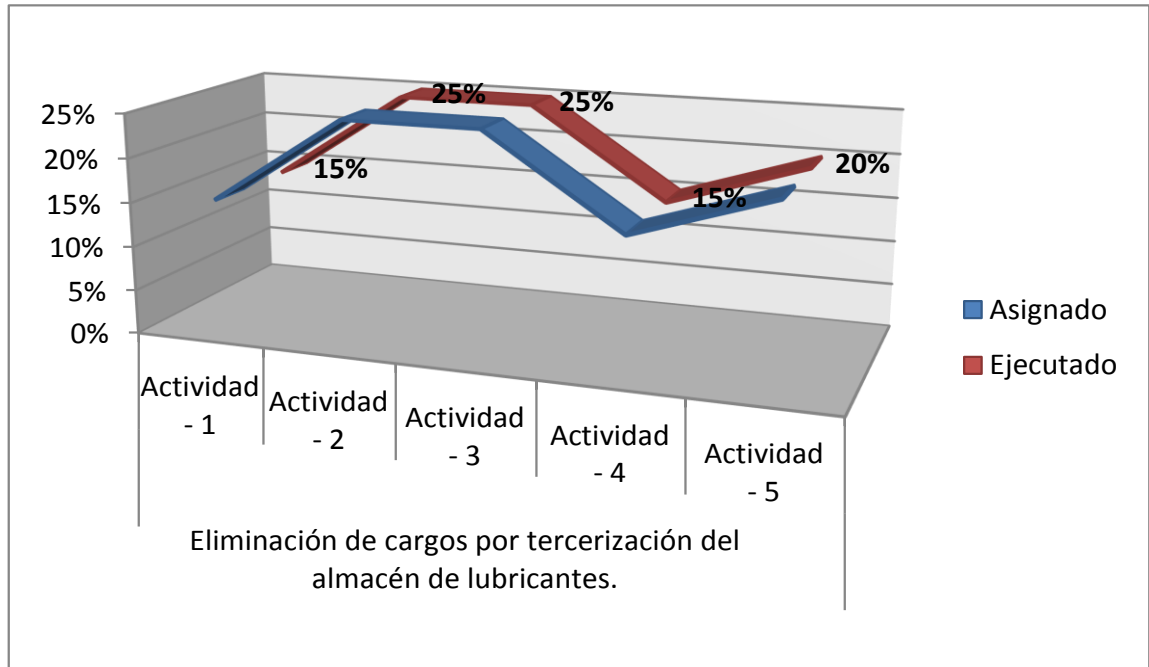


Las actividades propuestas en el plan de acción #2, fueron cumplidas al 100% dando como resultado la tercerización del almacén de lubricantes a través de la empresa Implanta S.A.S, quien fue avalada por el consejo de administración empezando sus actividades el 01 de septiembre de 2015 y en dicha negociación, se logró establecer un canon de arrendamiento por \$3'000.000 mensuales.

Cuadro 160. Seguimiento plan de acción #3 Eliminación de cargos por tercerización del almacén de lubricantes

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Eliminación de cargos por tercerización del almacén de lubricantes.	1. Revisar las fechas de terminación de contrato de los empleados del almacén (Jefe de almacén, Lubricador y Auxiliar Contabilidad Inventario)	Jefe de Gestión Humana	Agosto 28 de 2015	15%	15%
	2.Elaborar la liquidación de los funcionarios del almacén	Jefe de Gestión Humana	Agosto 31 de 2015	25%	25%
	3.Revisar las liquidaciones	Jefe de Control interno	Agosto 31 de 2015	25%	25%
	4.Contabilizar de las liquidaciones	Auxiliar de Contabilidad	Agosto 31 de 2015	15%	15%
	5. Pagar las prestaciones sociales	Cajera principal	Agosto 31 de 2015	20%	20%
TOTAL				100%	100%

Figura 96. Porcentaje de cumplimiento de plan de acción #3



Con la tercerización del almacén de lubricantes, se logró eliminar de la nómina de Cotaxi, los cargos del Jefe de almacén, Lubricador y Auxiliar Contable de inventarios; dando como resultado la reducción en el valor de la misma por \$3´427.603 a partir del mes de septiembre aportando rubro importante a la liquidez de la Cooperativa.

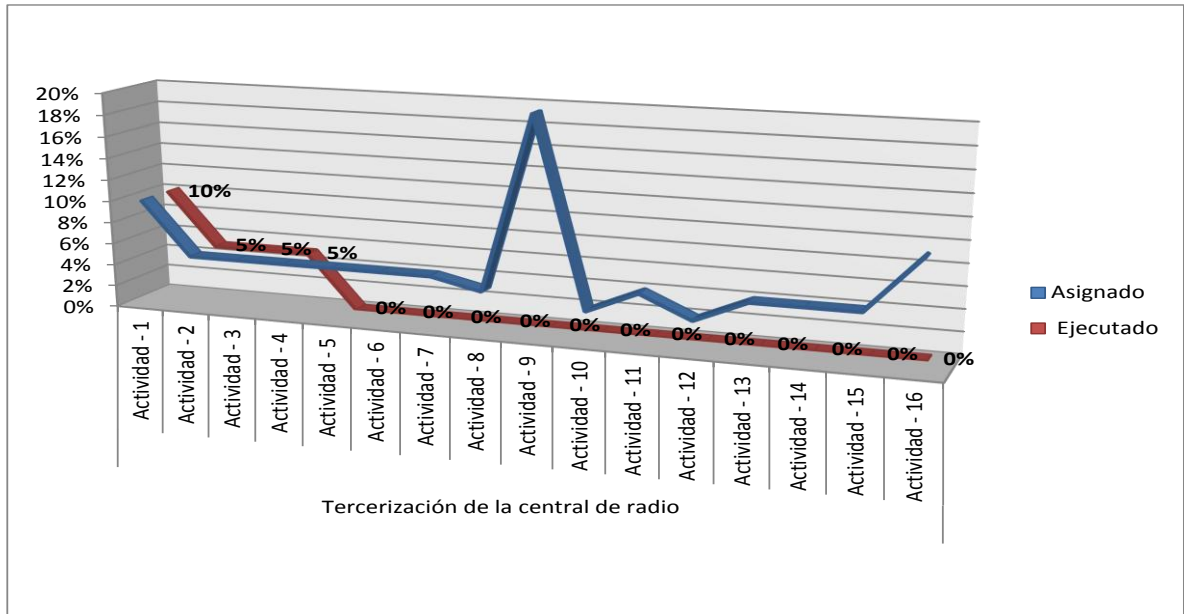
La disminución de la nómina para el primer año con la eliminación de los cargos mencionados anteriormente asciende a \$41´131.237, aportando un valor significativo a la reducción de gastos de personal, los cuales repercuten en los resultados de los estados financieros de la empresa.

Igualmente la ejecución de este plan de acción le aporta a Cotaxi la suma de \$3´000.000 mensuales por concepto de arrendamiento cancelado por la empresa Implanta, a quien se le otorgo la administración de esta importante unidad de negocio.

Cuadro 161. Seguimiento plan de acción #4 Tercerización de la central de radio

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Tercerización de la central de radio	1.Revisar los ingresos y gastos de la central de radio	Director Financiero	Octubre 03 de 2015	10%	10%
	2. Presentar los resultados de la Unidad de Negocio Central de Radio al Consejo de Administración.	Director Financiero	Noviembre 12 de 2015	5%	5%
	3. Establecer la viabilidad de tercerizar la central de radio, basados en los resultados negativos que arroja esta sección en promedio (\$8 583.400) mensuales (ver cuadro 117 ingresos y gastos Colibrí Telecarga) y a la gran cantidad de recurso humano que requiere para la operación.	Consejo de Administración	Noviembre 12 de 2015	5%	5%
	4. Autorizar la tercerización de la central de radio.	Consejo de Administración	Noviembre 12 de 2015	5%	5%
	5. Convocar por medio de comunicación interna a los asociados y por medio telefónico a particulares interesados en tomar la administración de la central de radio para el servicio de taxi urbano.	Director Operativo	Noviembre 30 de 2015	5%	0%
	6. Recepcionar la documentación de las empresas interesadas en participar en la convocatoria.	Director Operativo	Diciembre 02 de 2015	5%	0%
	7. Revisar de la documentación y procedimiento SARLAFT	Oficial de Cumplimiento	Diciembre 04 de 2015	5%	0%
	8. Presentar al Consejo de Administración las hojas de vida de las empresas postuladas.	Gerente General	Diciembre 09 de 2015	4%	0%
	9. Elegir y aprobar la empresa seleccionada para la tercerización de la central de radio.	Consejo de Administración	Diciembre 11 de 2015	20%	0%
	10 Elaborar del contrato de tercerización.	Departamento Jurídico	Diciembre 14 de 2015	3%	0%
	11. Revisar el contrato de tercerización	Jefe de Control Interno	Diciembre 14 de 2015	5%	0%
	12. Legalizar firmas y autenticación del respectivo contrato entre las partes involucradas.	Gerente General y Empresa Seleccionada	Diciembre 16 de 2015	3%	0%
	13. Enviar comunicación de terminación de contrato a los empleados de la central de radio.	Jefe de Gestión Humana	Diciembre 18 de 2015	5%	0%
	14. Elaborar del inventario físico de los equipos de comunicación.	Jefe de Control Interno – Jefe de Operadoras – Representante de la empresa tomadora	Diciembre 28 de 2015	5%	0%
	15. Elaborar el acta de entrega de la central de radio.	Jefe de Control Interno	Diciembre 30 de 2015	5%	0%
	16. Entregar formalmente de la central de radio a la empresa seleccionada.	Jefe de Control Interno y Director Operativo	Diciembre 31 de 2015	10%	0%
	TOTAL			100%	25%

Figura 97. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #4

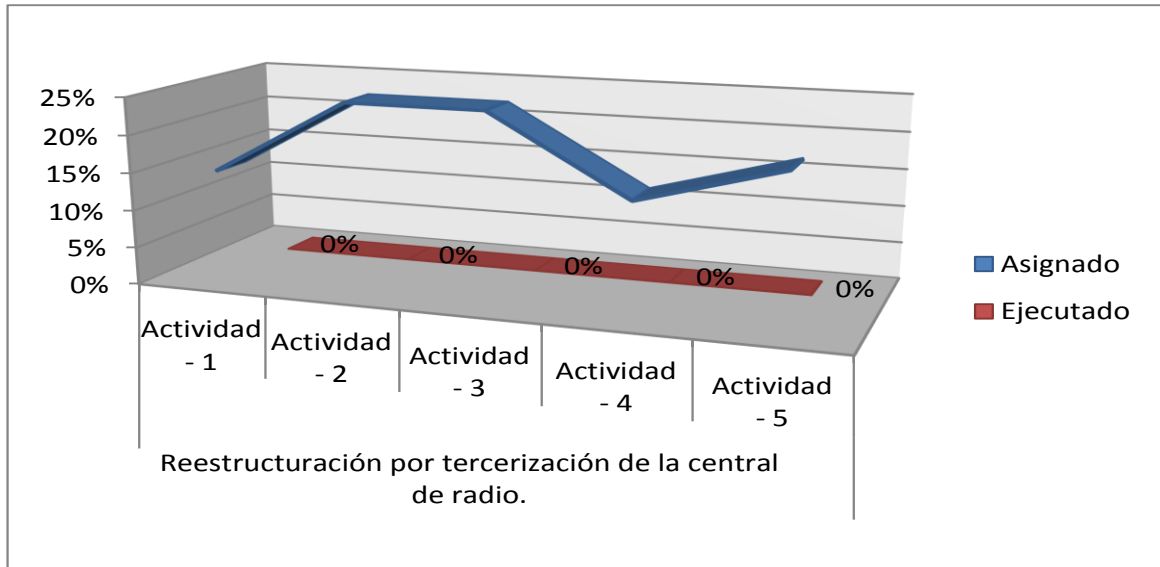


El plan de acción #4 lleva un cumplimiento total del 25% teniendo en cuenta el cronograma de fechas establecidas para cada actividad. Actualmente existe un proponente dentro de los asociados de la modalidad de taxis urbanos, los cuales se encuentran en el proceso de reunir la documentación necesaria para poder presentar la propuesta formal ante el consejo de administración.

Cuadro 162. Seguimiento plan de acción #5 Reestructuración por tercerización de la central de radio

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Reestructuración por tercerización de la central de radio.	1. Revisar las fechas de terminación de contrato de los empleados de la central de radio (Operadoras radio frecuencia).	Gestión Humana	Diciembre 28 de 2015	15%	0%
	2. Elaborar la liquidación de los funcionarios de la central de radio.	Jefe de Gestión Humana	Diciembre 29 de 2015	25%	0%
	3. Revisar las liquidaciones	Jefe de Control interno	Diciembre 29 de 2015	25%	0%
	4. Contabilizar las liquidaciones	Auxiliar de Contabilidad	Diciembre 30 de 2015	15%	0%
	5. Pagar las prestaciones sociales	Cajera principal	Diciembre 31 de 2015	20%	0%
TOTAL				100%	0%

Figura 98. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #5



Las fechas para la ejecución de las actividades establecidas en este plan de acción, están proyectadas para finales del mes de diciembre de 2015 teniendo en cuenta que se debe cumplir al 100% el plan de acción #4 (Tercerización de la central de radio).

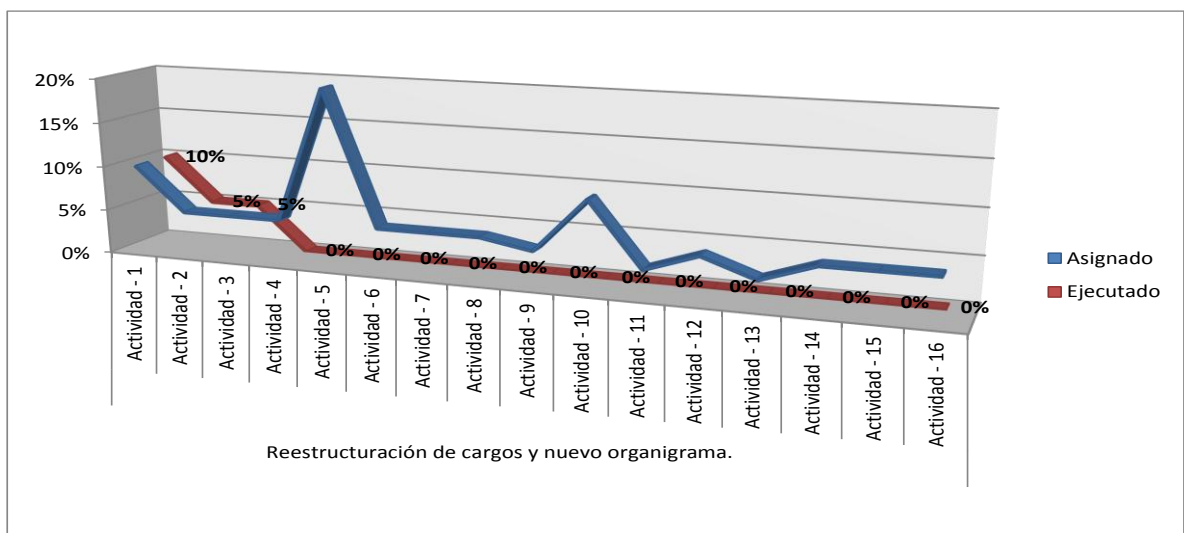
Cuadro 163. Seguimiento plan de acción #6 Reestructuración de cargos y nuevo organigrama

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Reestructuración de cargos y nuevo organigrama.	1. Revisar las fechas de terminación de contrato de los empleados designados.	Gestión Humana	Noviembre 07 de 2015	10%	10%
	2. Presentar propuesta a Gerencia General para eliminación de los cargos: Director Financiero, Abogado de Siniestros, Jefe del Departamento Jurídico, Auxiliar de Mercadeo, Jefe de Mercadeo y Cajera principal.	Gestión Humana	Noviembre 12 de 2015	5%	5%
	3. Presentar la propuesta a la Gerencia General para la fusión de los cargos: Director Operativo - Gerente Suplente, Tesorera – Cajera principal, con el valor del incremento salarial.	Gestión Humana	Noviembre 12 de 2015	5%	5%
	4. Analizar y presentar las propuestas de eliminación y fusión de cargos al Consejo de Administración.	Gerencia General	Diciembre 09 de 2015	5%	0%
	5. Aprobar las propuestas de eliminación y fusión de cargos.	Consejo de Administración	Diciembre 11 de 2015	20%	0%

Continuación Cuadro 163.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
	6. Elaborar las liquidaciones de los cargos aprobados para eliminar.	Auxiliar de Nómina	Diciembre 15 de 2015	5%	0%
	7. Calcular los nuevos salarios para los cargos fusionados.	Gestión Humana	Diciembre 15 de 2015	5%	0%
	8. Revisar las liquidaciones de los cargos eliminados.	Jefe de Control interno	Diciembre 16 de 2015	5%	0%
	9. Contabilizar de las liquidaciones	Auxiliar de Contabilidad	Diciembre 17 de 2015	4%	0%
	10. Registrar de aumento salarial a los cargos fusionados	Gestión Humana	Diciembre 22 de 2015	10%	0%
	11. Pagar las prestaciones sociales	Cajera principal	Diciembre 30 de 2015	3%	0%
	12. Elaborar otro si a los contratos laborales de los cargos fusionados.	Gestión Humana	Diciembre 31 de 2015	5%	0%
	13. Diseñar el nuevo organigrama según la reestructuración.	Gestión Humana y Equipo de Calidad	Diciembre 31 de 2015	3%	0%
	14. Presentar al consejo de administración el nuevo organigrama para la respectiva aprobación e implementación.	Gestión Humana	Enero 12 de 2016	5%	0%
	15. Aprobación del nuevo organigrama.	Consejo de Administración	Enero 15 de 2016	5%	0%
	16. Implementación nuevo organigrama.	Gestión Humana	Enero 30 de 2016.	5%	0%
TOTAL				100%	20%

Figura 99. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #6

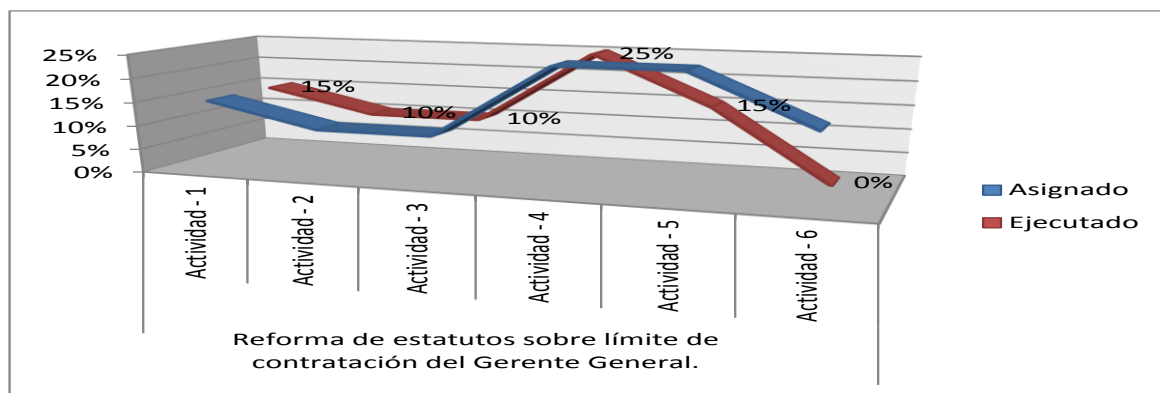


El cumplimiento de éste plan de acción se encuentra en el 20% dado que hasta el momento han sido ejecutadas las actividades 1, 2 y 3 con fecha del mes de noviembre. Se pretende que la actividad 4 sea presentada en la fecha estipulada de la reunión del Consejo de Administración programada para el 09 de diciembre de 2015.

Cuadro 164. Seguimiento plan de acción #7 reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General.	1.Elaborar propuesta para la reforma de los estatutos en los artículos 14 carácter y requisitos de asociado numeral h(pagar el valor de la cuota de admisión no reembolsable cuyo monto se establece en 1 SMMLV), numeral i(suscribir y pagar un aporte social inicial, equivalente a 1 SMMLV), artículo 83 Funciones del gerente General numeral 7(celebrar directamente contratos y operaciones que no sean del giro normal de las actividades de la Cooperativa, cuya cuantía no sea superior a 12SMMLV) donde se contemple la ampliación del alcance de contratación del Gerente a 40 SMMLV y la socialización respecto a la autonomía del mismo. Igualmente el incremento paulatino de la cuota de afiliación y aportes iniciales para nuevos asociados.	Jefe del Departamento Jurídico y Gerente General	Agosto 15 de 2015	15%	15%
	2. Presentar propuesta de la reforma de estatutos al Consejo de Administración.	Jefe del Departamento Jurídico y Gerente General	Septiembre 02 de 2015	10%	10%
	3. Convocar a Asamblea General para aprobación de reforma de estatutos.	Consejo de Administración	Septiembre 24 de 2015	10%	10%
	4. Realizar Asamblea General para la reforma de estatutos.	Consejo de Administración – Asamblea General.	Octubre 17 de 2015	25%	25%
	5. Aprobar propuesta de reforma de estatutos.	Asamblea General		25%	15%
	6. Gestionar capacitación para los miembros del consejo de administración en temas relacionados con los nuevos topes de contratación por parte del Gerente General.	Gerencia – gestión humana	Diciembre 31 de 2015	15%	0%
TOTAL				100%	75%

Figura 100. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #7

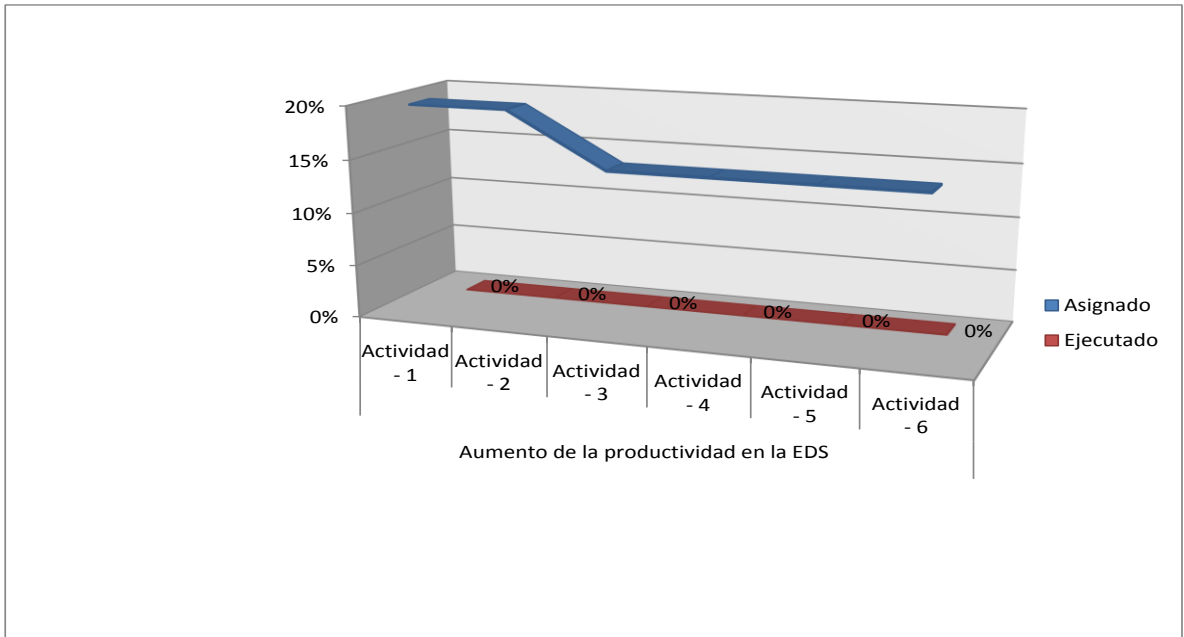


El Plan de acción # 7, contiene la propuesta de reforma del artículo 83 numeral 7 de los estatutos, respecto a ampliar el valor de la cuantía del Gerente General a 40SMMLV para la celebración de contratos, esta no fue aprobada por la Asamblea; y la propuesta de reforma del artículo 14 numerales (h,i), la cual consta de un aumento paulatino durante 5 años en la cuota de afiliación y cuota inicial de aportes sociales para asociados nuevos, fue cambiada y aprobada por la Asamblea a un incremento de 20SMMLV, de los cuales el 50% corresponde a cuota inicial de aportes y el otro 50% cuota de afiliación.

Cuadro 165. Seguimiento plan de acción #8 aumento de la productividad en la EDS.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Aumento de la productividad en la EDS	1. Diseñar estrategias de mercadeo para la captación de nuevos clientes en la EDS.	Coordinador EDS	Diciembre 15 de 2015	20%	0%
	2. Establecer el presupuesto para las estrategias planteadas y la proyección de ingresos y costos.	Contador	Diciembre 21 de 2015	20%	0%
	3. Presentar la propuesta ante la Gerencia General.	Coordinador EDS	Diciembre 22 de 2015	15%	0%
	4. Revisión, ajustes y aprobación de la propuesta realizada.	Gerencia General	Diciembre 23 de 2015	15%	0%
	5. Implementación de las estrategias aprobadas por la Gerencia General.	Coordinador EDS	Enero 01 de 2016	15%	0%
	6. Seguimiento a la evolución y resultados de las estrategias aprobadas e implementadas.	Gerente Suplente	Mensual	15%	0%
TOTAL				100%	0%

Figura 101. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #8



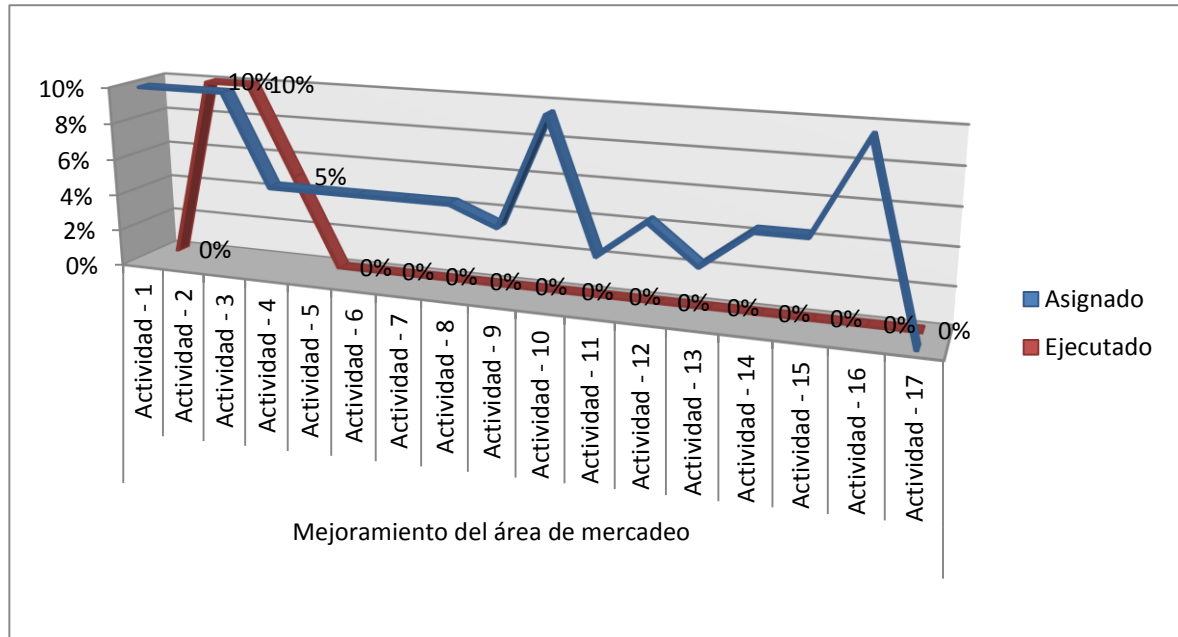
Se aplicó un plan de acción exclusivo para la estación de servicio, teniendo en cuenta que es la unidad de negocio más rentable y que ofrece el mayor porcentaje de liquidez a la cooperativa. Con el fin de asegurar que se presente una estrategia bien estructurada, teniendo en cuenta los factores externos que inciden en el comportamiento económico de la misma. Se otorgó un plazo prudencial para la presentación de dicho plan, por lo tanto las fechas de ejecución de este plan de acción están propuestas para el mes de Diciembre de 2015 y su implementación en el mes de Enero de 2016 por tal motivo se encuentra en un cumplimiento de 0%.

Se espera que a la entrada en ejecución de las estrategias propuestas para la estación de servicio, se logre mejorar la capacidad utilizada que en la actualidad es del 30%, como se evidencio en el diagnóstico.

Cuadro 166. Seguimiento plan de acción #9 mejoramiento del área de mercadeo.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Mejoramiento del área de mercadeo	1. Visitar empresas de transporte a nivel local, tales como las de servicio especial y urbano para la ejecución de contratos de suministro de combustible.	Coordinadora de la EDS	Mensual	10%	0%
	2. Diseñar programa de incentivos para la fidelización de clientes con ofertas de 10 + 1 (por utilizar el servicio 10 veces, tendrá derecho a 1 gratis) en tiquetes, giros y remesas e implementación de la tarjeta cliente frecuente para los servicios ofrecidos por Cotaxi.	Coordinadores de cada unidad de negocio	Julio 15 de 2015	10%	10%
	3. Establecer el presupuesto para las estrategias planteadas para la fidelización de clientes y establecer ingresos y costos.	Director Financiero	Julio 21 de 2015	10%	10%
	4. Presentar las estrategias planteadas para la fidelización de clientes ante la Gerencia General.	Coordinador de Remesas y Tiquetes, Coordinador de Giros.	Julio 29 de 2015	5%	5%
	5. Realizar encuesta de satisfacción a los clientes de cada uno de los servicios ofrecidos por Cotaxi. (Ver anexos A, B, C y D).	Atención al usuario	Noviembre 30 de 2015	5%	0%
	6. Realizar una investigación de mercados para conocer la posición de Cotaxi frente a la competencia.	Firma externa	31 de Diciembre de 2015	5%	0%
	7. Gestionar alianzas con la Exxon Mobil para promocionar los productos de la EDS; teniendo en cuenta que Cotaxi aporta \$12 por galón de combustible vendido para el fondo de publicidad.	Coordinadora de la EDS	Noviembre 30 de 2015	5%	0%
	8. Evaluar y mejorar las estrategias publicitarias actuales de Cotaxi, buscando el incremento en el uso de todos los servicios.	Subgerente	Diciembre 31 de 2015	5%	0%
	9. Buscar proveedores de aplicativos móviles, por medio de internet.	Ingeniero de Sistemas	Noviembre 23 de 2015	4%	0%
	10. Solicitar cotizaciones del aplicativo móvil.	Ingeniero de Sistemas	Noviembre 28 de 2015	10%	0%
	11. Presentar cotizaciones a la Gerencia General.	Ingeniero de Sistemas	Noviembre 28 de 2015	3%	0%
	12. Contactar entidades bancarias para tramitar el pago de tiquetes con tarjeta de crédito a través de aplicativos móviles.	Director Financiero	Diciembre 02 de 2015	5%	0%
	13. Presentar propuesta de aplicativos móviles a la Gerencia General y Consejo de Administración.	Ingeniero de sistemas	Diciembre 09 de 2015	3%	0%
	14. Aprobar la propuesta de aplicativos móviles.	Consejo de Administración	Diciembre 11 de 2015	5%	0%
	15. Elaborar el contrato de adquisición del aplicativo móvil.	Departamento Jurídico	Diciembre 16 de 2015	5%	0%
	16. Revisar del contrato de tercerización.	Jefe de Control Interno	Diciembre 16 de 2015	10%	0%
	17. Cancelar el valor de la aplicación.	Tesorería	Diciembre 28 de 2015	0%	0%
TOTAL				100%	25%

Figura 102. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #9



El plan de acción #9 presenta un porcentaje de ejecución del 25%, se deja anotación que la actividad #1, cuyo responsable es la coordinadora de la EDS, no ha presentado ante la Gerencia General el reporte de las visitas a empresas para la consecución de contratos de suministro de combustible.

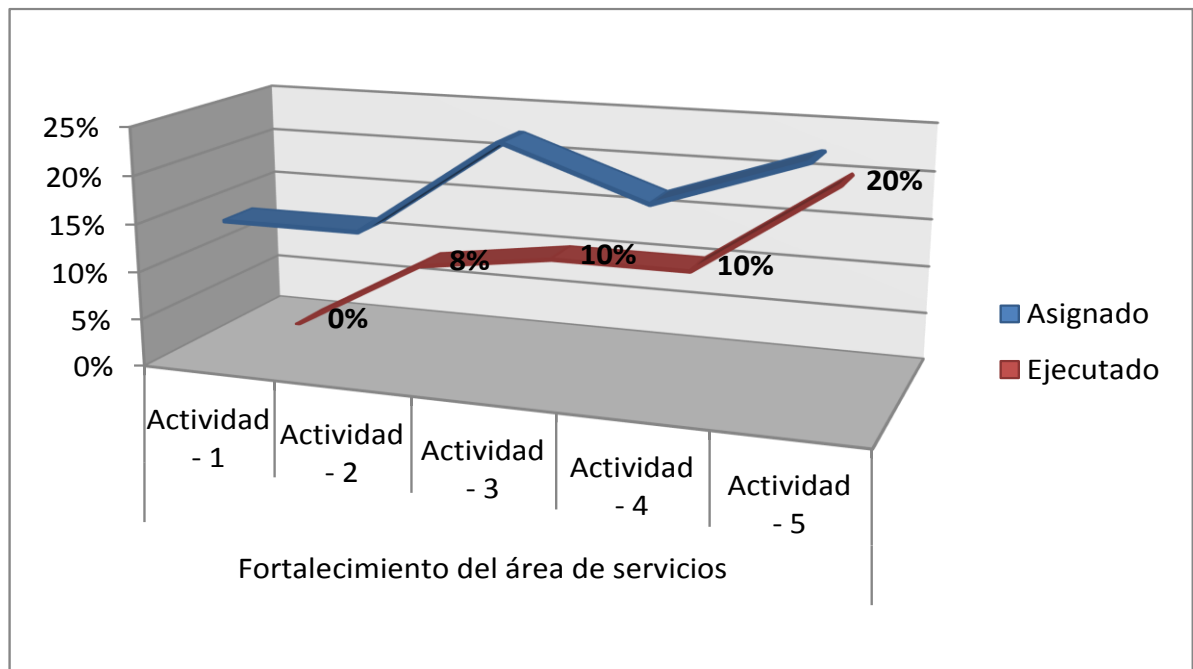
Cuadro 167. Seguimiento plan de acción #10 fortalecimiento del área de servicios.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Fortalecimiento del área de servicios	1. Elaborar mapas de procesos para facilitar y agilizar la ejecución de las tareas y la optimización del servicio.	Equipo de calidad – Gestión Humana	31 de Diciembre de 2015	15%	0%
	2. Revisión, ajustes y aprobación de la propuesta de los planes de acción.	Gerente General	Agosto 01 de 2015	15%	8%
	3. Implementación de los planes de acción aprobados por la Gerencia General.	Coordinador de Remesas y Tiquetes, Coordinador de Giros.	Agosto 03 de 2015	25%	10%

Continuación Cuadro 167.

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
	4. Seguimiento a la evolución y resultados de los planes de acción e implementados.	Subgerente	Mensual	20%	10%
	5. Aplicar planes de acción que permitan disminuir las quejas por diferentes conceptos en los servicios que presta la Cooperativa. Hacer comparativo de eventos mensuales para medir la efectividad de las mejoras	Coordinador de PQR's	Octubre de 2015	25%	20%
TOTAL				100%	48%

Figura 103. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #10

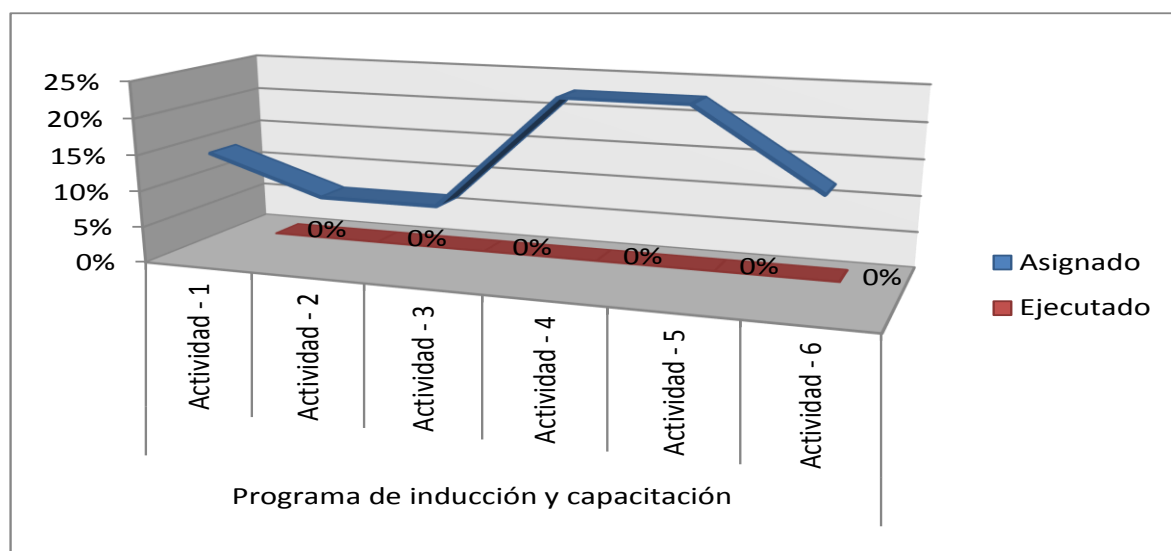


Las actividades propuestas en este plan de acción han sido desarrolladas parcialmente, por lo tanto se registra un cumplimiento del 48% teniendo en cuenta que los planes de acción sugeridos en este proyecto no han sido ejecutados en su totalidad.

Cuadro 168. Seguimiento plan de acción #11 Programa de inducción y capacitación

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Programa de inducción y capacitación	1. Recopilar información de las actividades de cada cargo para la respectiva elaboración del manual de capacitación.	Gestión Humana	Noviembre 30 de 2015	15%	0%
	2. Elaborar el manual de capacitación.	Gestión Humana – Equipo de Calidad	Diciembre 31 de 2015	10%	0%
	3. Socializar ante la Gerencia General el manual de capacitación para su respectiva revisión y aprobación.	Gestión Humana	Enero 04 de 2016	10%	0%
	4. Aplicar el manual de capacitación.	Gestión Humana	Enero 05 de 2016	25%	0%
	5. Establecer el cronograma de capacitación anual en los temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo, cooperativismo, servicio al cliente y demás temas relacionados con la actividad del transporte.	Gestión Humana	30 de Noviembre de 2015	25%	0%
	6. Elaborar de los manuales de procedimiento para todas las áreas funcionales de Cotaxi	Equipo de calidad – Gestión Humana	15 de Diciembre de 2015	15%	0%
TOTAL				100%	0%

Figura 104. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #11

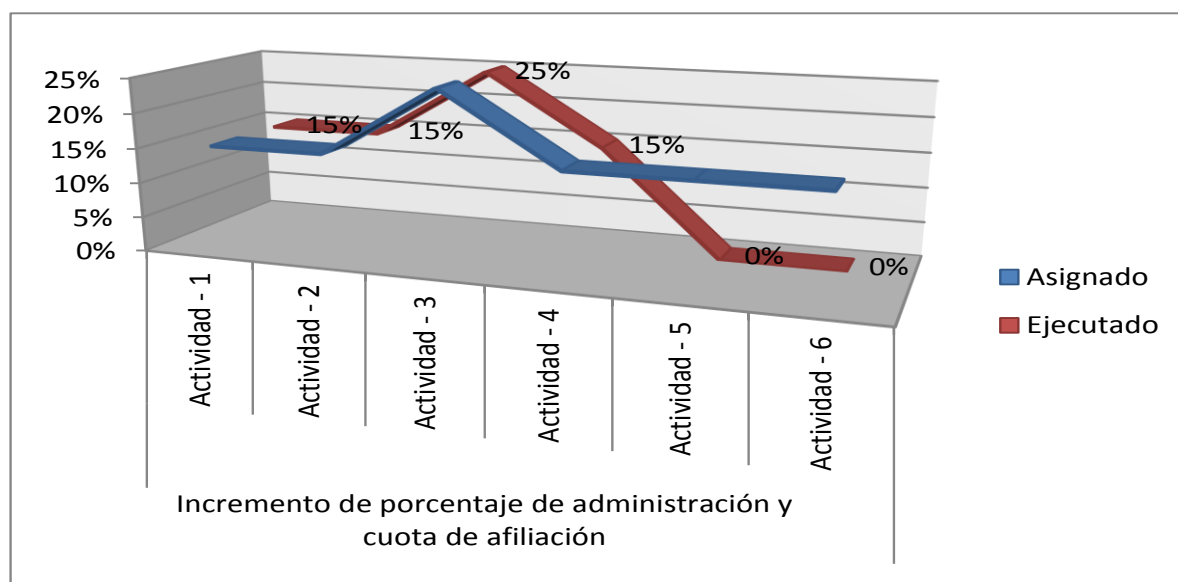


La ejecución del plan de acción #11 está prevista para empezar el 30 de noviembre de 2015 y finalizar en el mes de enero de 2016.

Cuadro 169. Seguimiento plan de acción #12 Incremento de porcentaje de administración y cuota de afiliación

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Incremento de porcentaje de administración y cuota de afiliación.	1. Presentar propuesta de incrementos de porcentaje servicio intermunicipal de pasajeros e incremento de cuota de afiliación de nuevos asociados al Consejo de Administración.	Gerente General	Noviembre 03 de 2015	15%	15%
	2. Analizar y aprobar la propuesta.	Consejo de Administración	Noviembre 06 de 2015	15%	15%
	3. Socializar propuesta ante la Asamblea General	Consejo de Administración	Noviembre 12 de 2015	25%	25%
	4. Direccionar la aplicación de la propuesta aprobada por la Asamblea General.	Consejo de Administración	Noviembre 17 de 2015	15%	15%
	5. Aplicar el incremento paulatino en el porcentaje de administración de la sección de intermunicipal de pasajeros.	Jefe de Cartera	Diciembre 01 de 2015	15%	0%
	6. Incrementar durante cinco años la cuota de afiliación para nuevos asociados.	Jefe de Cartera	Diciembre 01 de 2015	15%	0%
TOTAL				100%	70%

Figura 105. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #12

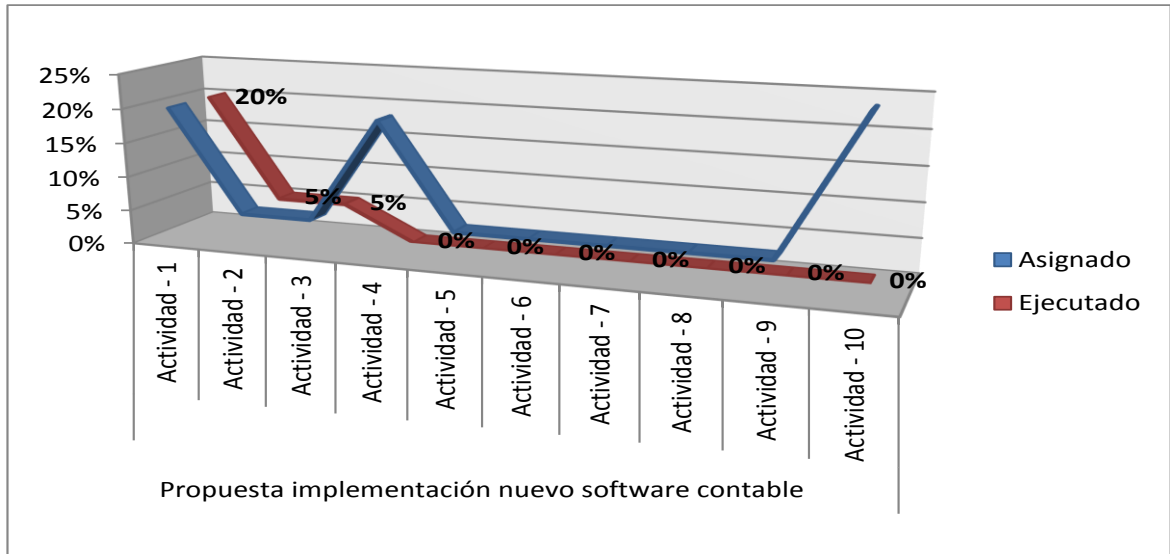


La ejecución del plan de acción #12 se ha realizado en un 70%, quedando pendiente la aplicación a partir del 01 de diciembre de 2015; sin embargo hay que destacar que los porcentajes propuestos en este proyecto (ver cuadro 152 y 154) no fueron aceptados por los asistentes a la Asamblea, presentándose entre ellos una nueva propuesta para que los incrementos fueran del 14% para administración de tiquetes y del 20% para las remesas, y la cuota de afiliación de nuevos asociados fuera de 20 SMMLV de los cuales el 50% como cuota de afiliación y el 50% restante para aportes iniciales; por lo tanto estos valores serán los que se aplicaran según lo aprobado.

Cuadro 170. Seguimiento plan de acción #13 Propuesta implementación nuevo software contable

Propuesta	Actividad	Responsable	Plazo	Asignado	Ejecutado
Propuesta implementación nuevo software contable	1. Solicitar cotizaciones del software contable según el requerimiento de las NIIF.	Director Financiero	Agosto 06 de 2015	20%	20%
	2. Recepcionar y analizar las respectivas cotizaciones del software.	Director Financiero	Agosto 10 de 2015	5%	5%
	3. Presentar las cotizaciones al Consejo de Administración.	Director Financiero	Septiembre 02 de 2015	5%	5%
	4. Aprobar la cotización según los parámetros requeridos.	Consejo de Administración	Septiembre 04 de 2015	20%	0%
	5. Solicitar la documentación a los interesados (Certificado de Cámara de Comercio, RUT, Fotocopia de cedula, Estados financieros)	Director Financiero	Septiembre 07 de 2015	5%	0%
	6. Revisar la documentación y procedimiento SARLAFT.	Oficial de Cumplimiento	Septiembre 08 de 2015	5%	0%
	7. Elaborar el contrato de implementación del software contable.	Departamento Jurídico	Septiembre 09 de 2015	5%	0%
	8. Revisar el contrato de implementación del software contable.	Control Interno	Septiembre 10 de 2015	5%	0%
	9. Legalizar con firmas y autenticación del respectivo contrato entre las partes involucradas.	Gerencia General	Septiembre 14 de 2015	5%	0%
	10. Gestionar la implementación de un nuevo software contable teniendo en cuenta el requerimiento de las NIIF	Director financiero	Octubre 15 de 2015	25%	0%
TOTAL				100%	30%

Figura 106. Porcentaje de cumplimiento del plan de acción #13

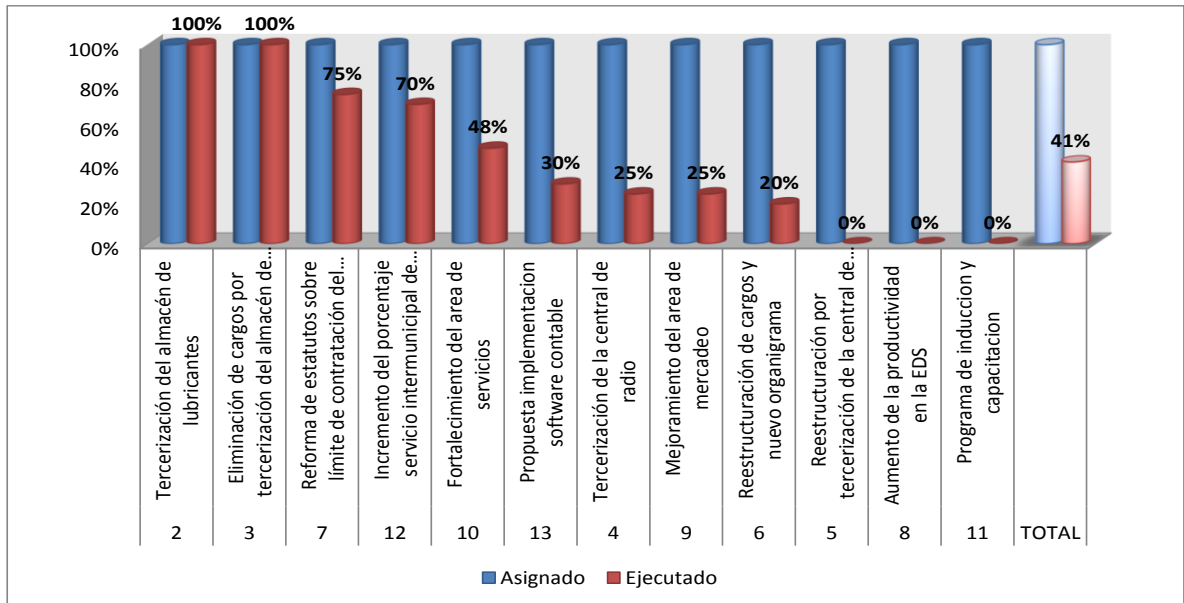


Lamentablemente, la implementación del nuevo software contable para los requerimientos de las Normas Internacionales de Información Financiera, no fue aprobado por falta de recursos económicos quedando aplazada dicha inversión hasta tanto no se cuente con el presupuesto requerido.

Cuadro 171. Seguimiento consolidado planes de acción propuestos

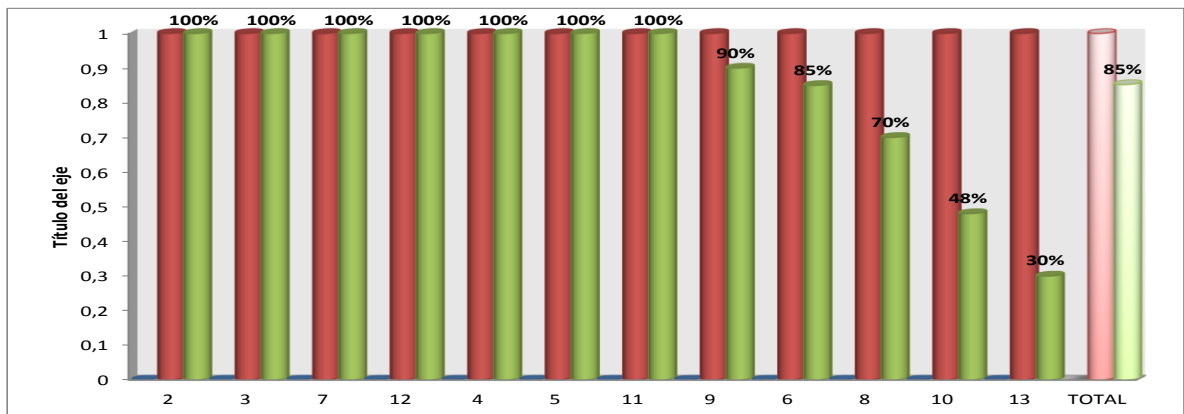
No.	Plan de acción	Asignado	Ejecutado
2	Tercerización del almacén de lubricantes	100%	100%
3	Eliminación de cargos por tercerización del almacén de lubricantes.	100%	100%
7	Reforma de estatutos sobre límite de contratación del Gerente General.	100%	75%
12	Incremento de porcentaje de administración y cuota de afiliación	100%	70%
10	Fortalecimiento del área de servicios	100%	48%
13	Propuesta implementación software contable	100%	30%
4	Tercerización de la central de radio	100%	25%
9	Mejoramiento del área de mercadeo	100%	25%
6	Reestructuración de cargos y nuevo organigrama	100%	20%
5	Reestructuración por tercerización de la central de radio.	100%	0%
8	Aumento de la productividad en la EDS	100%	0%
11	Programa de inducción y capacitación	100%	0%
TOTAL		100%	41%

Figura 107. Porcentaje de cumplimiento consolidado planes de acción propuestos



Los datos consolidados muestran que los planes de acción propuestos, presentan un cumplimiento a la fecha del 41%, de los cuales el plan de acción # 2 y 3 lograron el 100% de ejecución mientras que los planes de acción # 5, 8 y 11 no han registrado ningún avance teniendo en cuenta que las fechas de ejecución están programadas entre los meses de diciembre de 2015 y enero de 2016.

Figura 108. Proyección de cumplimiento de los planes de acción a diciembre 31 de 2015



De acuerdo al cronograma de actividades (ver cuadro 158), se proyecta que para la fecha del 31 de diciembre de 2015, se habría cumplido la propuesta de los 12 planes de acción en un 85%; de los cuales 7 de ellos lograrían un 100% de ejecución mientras que los 5 planes de acción restantes, estarían entre un 30% y 90% de cumplimiento con lo cual se presume el logro de los objetivos trazados en el plan de mejoramiento.

6. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta la evolución del transporte de pasajeros a nivel internacional, y nacional, es de gran importancia que dicha evolución, también se dé a nivel regional, con miras a brindar a los usuarios unas condiciones especiales que satisfagan sus expectativas, además la normatividad colombiana, que regula el transporte de pasajeros, permite que las empresas de transporte, realicen sus planes de mejoramiento hacia la excelencia del servicio de transporte de pasajeros.
- Cotaxi, requiere un rediseño en su estructura organizacional que le permita ser más eficiente y lograr mejores resultados económicos, para lo cual es fundamental la aplicación de los planes propuestos en este proyecto de grado.
- Las metas de ventas propuestas para el año 2015 no se están cumpliendo, debido a factores externos como la caída del petróleo, lo cual afecta negativamente al sector transporte.
- Para la empresa la opinión de los usuarios es fundamental, para su evaluación y mejoramiento continuo, es por eso que de acuerdo a la encuesta de satisfacción del servicio, se encuentra que el estado y presentación de los vehículos de servicio intermunicipal es un aspecto a mejorar ya sea reemplazando progresivamente parcial o totalmente el parque automotor, ya que de ello depende la seguridad que se brinde a los pasajeros que constantemente usan este servicio.
- La encuesta de clima laboral arroja varias variables para analizar, teniendo en cuenta que los mejores resultados se obtuvieron en el sentido de pertenencia hacia la empresa, dado por entendido el compromiso y respaldo que le brinda el empleado a la cooperativa; aunque por otra parte, se puede evidenciar la

mala calificación que obtienen los jefes inmediatos y superiores debido a la mala comunicación entre ellos o el mal trato emitido hacia los colaboradores, generando un ambiente hostil y con pocas probabilidades de visualizar un mejor trabajo en equipo de arriba hacia abajo y viceversa.

- Con la implementación del plan de mejoramiento, se pretende disminuir el gasto de personal con los 19 cargos eliminados en \$376'818.104 durante el primer año y con la fusión de 2 cargos se obtendrá una disminución de \$39'976.791 igualmente en el primer año, para un total de \$416'794.895 en dicho periodo.
- El incremento de las ventas de combustible en la estación de servicio (EDS); aumentan la liquidez de Cotaxi y de esta manera podrá cumplir con todos los compromisos económicos, sin tener que recurrir a terceros para cancelar las obligaciones financieras que se encuentran bajo la responsabilidad de Cotaxi.
- La implementación de nuevas tecnologías para la comercialización de los servicios de Cotaxi, dará una mejor productividad a la compañía.

7. RECOMENDACIONES

- Para poder desarrollar el plan de mejoramiento de la empresa Cotaxi, se requiere la reforma que se debe realizar a los estatutos para que el Gerente General de la cooperativa, pueda tomar decisiones importantes en cuanto al manejo de personal y celebración de contratos que permitan generar mayores ingresos sin tener que consultar absolutamente todo con el consejo de administración y de ésta manera, poder ahorrar tiempo y recursos económicos a la empresa.
- Se requiere la reestructuración de la planta de personal que tiene actualmente en su nómina, teniendo en cuenta que algunos cargos se pueden fusionar (Subgerente y Director Operativo; Tesorera y Cajera Principal) y otros sencillamente están aumentando el gasto de personal (Jefe de Almacén, Lubricador, Director Financiero, Auxiliar de Contabilidad, Operadoras, Jefe de Mercadeo, Auxiliar de Mercadeo, Jefe del Departamento Jurídico y Abogado de Siniestros), afectando en parte los resultados de la utilidad neta al cierre del año.
- Adicionalmente, se hace necesaria la tercerización de algunas unidades de negocio que afectan los gastos operacionales de la empresa, tal es el caso del almacén y la central de radio (taxistas y telecarga); permitiendo con la tercerización, obtener una pequeña utilidad sin realizar ningún tipo de inversión.
- Por otra parte, es indispensable generar e implementar importantes estrategias de mercadeo que permitan aumentar la venta y participación de la Estación de Servicio (combustibles); tiquetes y giros, teniendo en cuenta que

son las unidades de negocio que le garantizan el 80% del cumplimiento del presupuesto a la cooperativa, generando liquidez y musculo financiero.

- Se pretende que luego de dicha implementación del plan de mejoramiento, se realice el respectivo seguimiento a las razones financieras y de ésta manera poder monitorear el movimiento económico que lleve la cooperativa; con el fin de poder realizar actividades de mejora en los procesos que así lo requieran.
- Cotaxi debe seguir realizando una planeación de las actividades cada año y de la misma forma realizar el respectivo seguimiento a los indicadores de gestión para poder alcanzar con éxito la consecución de los proyectos trazados.

BIBLIOGRAFIA

BARCELONA TREBAL. Transporte terrestre. [En línea]. Unión Europea. 2013. [citado el 15 de junio de 2015]. Disponible en internet:http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Informe_sectorial_transporte_terrestre_2013_es_tcm24-11254.pdf>

BERNAL TORRES, Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. 2 ed. Colombia: Pearson, 2013. 384 p.

CASTRO, Lucio y LOTITTO, Estefanía. Hacia un transporte interurbano de pasajeros de calidad para la equidad. [En línea]. Argentina, 2014. [Citado el 14 de octubre de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.cippecc.org/documents/10179/51827/122+DT+IGyDP,%20Hacia+un+transporte+interurbano+de+pasajeros+de+calidad+para+la+equidad,%20Castro+y+Lotitto.pdf/21573cae-9828-47b1-aa51-3cd52a9e1aaa>>

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 336 (20, diciembre, 1996). Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Transporte. Santafé de Bogotá, 1996

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 1429 (29, diciembre, 2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Santafé de Bogotá, 2010

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Resolución 004693 (29, septiembre, 2009). Por la cual se dictan unas medidas para la celebración de contratos con empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial. Santafé de Bogotá, 2009.

COLOMBIA. MINTRANSPORTE. Comparativo ventas tiquetes Cotaxi [en línea]. 2015. [citado el 15 de abril de 2015]. Disponible en internet:<URL:<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php>>

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 171 (5, febrero, 2001). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera. Santafé de Bogotá, 2001. CONFECOOP Observatorio Cooperativo. Las Cooperativas de Transporte en Colombia. [En línea]. 2010. [citado el 15 de octubre de 2014]. Disponible en internet:<URL:<http://www.confecoop.coop/observatorio/18/No.18.pdf>>

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. Memorándum: El sector de Transporte y Logística en España. [En línea]. 2013. [citado el 11 de Octubre de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.ceoe.es/resources/image/memorandum_sector_transport_e_logistica_2013.pdf>

CONICYT. Investigación en Transporte en Chile: Áreas de investigación y capacidades. Informe de estado del arte. [En línea]. Santiago de Chile, 2010. [Citado el 16 de octubre de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2012/10/articles-40714_pdf.pdf>

ESPINOSA DELOYA, Alfonso. Proceso Administrativo. [En línea]. s.f. [citado el 5 de noviembre de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo2.shtml>>

FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. [en línea]. 2002 [citado el 15 de noviembre de 2015]. Disponible en internet:<URL: file:///C:/Users/MARIA%20LEOMER/Downloads/evaluacionIntegral.pdf>

ICONTEC. Certificación Sistema. [En línea]. [Citado el 15 de junio de 2015]. Disponible en internet:<URL: <http://icontec.org/index.php/ec/inicio-8/certificacion-sistema>>

LORINO, Philippe. El Control de Gestión Estratégico, 4a. Ed., MÉXICO D.F Ediciones Alfaomega, S.A. 2005, 194 p

L. PARODI, Eduardo. Transporte automotor interurbano de pasajeros. [En línea]. [Citado el 5 de noviembre de 2015]. Disponible en internet:<URL:<http://www.vocesenelfenix.com/content/transporte-automotor-interurbano-de-pasajeros>>

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, 2 Ed. Bogotá, Mc Graw Hill, 1999. 124 p.

s.n. El proceso Administrativo. [En línea]. s.f. [citado el 5 de noviembre de 2015]. Disponible en internet:<URL:http://www.ejemplode.com/58-administracion/2519-ejemplo_de_proceso_administrativo.html>

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de usuarios de transporte intermunicipal de pasajeros

1. ¿Con que frecuencia usa el servicio de transporte terrestre intermunicipal de pasajeros con Cotaxi?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	

2. En promedio, ¿Cuántos tiquetes compra mensualmente?

Uno (1)	
Dos (2)	
Tres (3)	
Cuatro (4)	
Cinco (5)	

3. ¿Cuánto es el consumo mensual de tiquetes?

Entre \$10.000 y \$20.000	
Entre \$21.000 y \$30.000	
Entre \$31.000 y \$40.000	
Entre \$41.000 y \$50.000	
Entre \$51.000 y \$60.000	
Entre \$61.000 y \$70.000	

4. ¿Ha utilizado el servicio de otras empresas de transporte?

Sí	
No	
Si su respuesta es Sí; indique cual empresa:	

Nota: Si su respuesta a la pregunta 4 es No; favor pasar a la pregunta 6.

5. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte intermunicipal de pasajeros diferente(s) a Cotaxi:

Economía	
Calidad y Servicio Oportuno	
Comodidad	
Seguridad	
Promociones	
Ya la conocía	

6. ¿Considera que los precios de los tiquetes ofrecidos por Cotaxi, con respecto a otras empresas de transporte son?

Más económicos	
Iguals	
Más costosos	

7. En el área de venta de tiquetes, ¿Prefiere ser atendido por?

Hombre	
Mujer	
Indiferente	

8. ¿Cómo percibe la atención al momento de comprar su tiquete en Cotaxi?

Agradable	
Normal	
Mala	

9. ¿Usa el servicio de reservas y/o compra de pasajes a domicilio con Cotaxi?

Si	
No	

Nota: Si su respuesta a la pregunta 9 es No; favor pasar a la pregunta 11

10. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando adquiere su tiquete en Cotaxi?

Agradable	
Normal	
Mala	

11. ¿Considera que el horario de salida y llegada de los vehículos de Cotaxi es oportuna?

Si	
No	

12. ¿Cómo califica la presentación personal y la atención prestada por el conductor de Cotaxi?

Buena	
Regular	
Mala	

13. ¿El estado y presentación de los vehículos de Cotaxi en los que se ha transportado ha sido?

Bueno	
Regular	
Malo	

14. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar un viaje?

Economía	
Calidad y Servicio	
Comodidad	
Seguridad	
Promociones	
Ya la conocía	

15. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

Bueno	
Regular	
Malo	

16. ¿Volvería a usar el servicio de transporte terrestre de pasajeros con Cotaxi?

Si	
No	

Sin otro particular, agradecemos el tiempo y las respuestas consignadas en ésta encuesta.

Anexo B. Cuestionario de usuarios de envío de remesas

1. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de remesas con Cotaxi?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	

2. En promedio, ¿Cuántos envíos realiza mensualmente?

Uno (1)	
Dos (2)	
Tres (3)	
Cuatro (4)	
Cinco (5)	

3. ¿Cuánto es el valor mensual de sus envíos?

Entre \$15.000 y \$20.000	
Entre \$21.000 y \$30.000	
Entre \$31.000 y \$40.000	
Entre \$41.000 y \$50.000	
Entre \$51.000 y \$60.000	
Entre \$61.000 y \$70.000	

4. ¿Ha utilizado el servicio de envío de remesas en otras empresas de transporte?

Sí	
No	
Si su respuesta es Sí; indique cual empresa:	

Nota: Si su respuesta a la pregunta 4 es No; favor pasar a la pregunta 6.

5. ¿Considera que los precios ofrecidos por Cotaxi para el envío de mercancías, con respecto a otras empresas de transporte son?

Más económicos	
Iguales	
Más costosos	

6. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) de transporte para el envío de mercancía diferente(s) a Cotaxi:

Economía	
Calidad y Servicio Adecuado	
Rapidez	

Seguridad	
Cobertura	

7. En el área de envío de remesas, ¿Considera que recibe mejor atención de?

Hombres	
Mujeres	

8. ¿Cómo percibe la atención al momento de realizar el envío de mercancías en Cotaxi?

Agradable	
Normal	
Indiferente	

9. ¿Usa el servicio de entrega de mercancías a domicilio?

Si	
No	
¿Por qué?	

Nota: Si su respuesta a la pregunta 9 es No; favor pasar a la pregunta 11

10. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?

Agradable	
Normal	
Indiferente	

11. ¿Considera que el tiempo de entrega de la mercancía en Cotaxi es oportuna?

Si	
No	

12. ¿Recibe asesoría para el embalaje de sus mercancías?

Si	
No	

13. ¿La respuesta a sus PQR cumple con las fechas estipuladas en el contrato de envío de mercancías?

Si	
No	

14. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de envío de remesas de Cotaxi?

Economía	
----------	--

Calidad y Servicio Oportuno	
Comodidad	
Seguridad	
Rapidez	

15. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

Bueno	
Regular	
Malo	

16. ¿Volvería a usar el servicio de transporte de remesas con Cotaxi?

Si	
No	

17. ¿Desea realizar alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio?

Sin otro particular, agradecemos el tiempo y las respuestas consignadas en ésta encuesta.

Anexo C. Cuestionario de usuarios de envío de giros

1. ¿Con que frecuencia usa el servicio de envío de giros con Cotaxi?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	

2. En promedio, ¿Cuántos giros envía mensualmente?

Uno (1)	
Dos (2)	
Tres (3)	
Cuatro (4)	
Cinco (5)	

3. ¿Cuánto es el monto mensual de sus envíos de giros?

Entre \$1.000 y \$100.000	
Entre \$101.000 y \$200.000	
Entre \$201.000 y \$300.000	
Entre \$301.000 y \$400.000	

4. ¿Ha utilizado el servicio de envío de giros en otras empresas?

Sí	
No	
Si su respuesta es Sí; indique cual empresa:	

Nota: Si su respuesta a la pregunta 4 es No; favor pasar a la pregunta 6.

5. Indique el motivo por el cual ha usado otra(s) empresa(s) diferente(s) a Cotaxi para el envío de giros.

Calidad y Servicio Adecuado	
Seguridad	
Cobertura	
Servicios adicionales	
Tarifas	

6. ¿Cómo percibe la atención al momento de enviar sus giros en Cotaxi?

Agradable	
Normal	
Desagradable	

7. ¿Cómo percibe la atención brindada telefónicamente cuando solicita información de sus envíos en Cotaxi?

Agradable	
Normal	
Desagradable	

8. ¿Considera que el horario de atención de Cotaxi es adecuado?

Si	
No	

9. ¿Qué le motiva a utilizar el servicio de Cotaxi cuando va a realizar el envío de giros?

Calidad y Servicio Oportuno	
Seguridad	
Cobertura	
Puntualidad	

10. ¿Cómo califica el servicio prestado por Cotaxi en general?

Bueno	
Regular	
Malo	

11. ¿Continuaría usando el servicio de envío de giros con Cotaxi?

Si	
No	

Sin otro particular, agradecemos el tiempo y las respuestas consignadas en ésta encuesta.

Anexo D. Cuestionario de usuarios de la estación de servicio

1. ¿Con que frecuencia tanquea su vehículo en la Estación de Servicio de Cotaxi?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	

2. ¿Considera que los precios del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi son?

Más económicos	
Más costosos	
Normales	
Solo tanqueo en Cotaxi	

3. ¿Cree que la medida del combustible en la Estación de Servicio de Cotaxi es?

Buena	
Normal	
Regular	
Mala	

4. ¿La atención recibida por parte de los funcionarios de la Estación de servicio de Cotaxi es?

Buena	
Regular	
Mala	

5. ¿Las instalaciones de la Estación de servicio de Cotaxi le ofrecen comodidad?

SI	
NO	

6. ¿Considera que hay demoras en la prestación del servicio?

SI	
NO	

Anexo E. Encuesta sobre clima Laboral

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL						
Responda la siguiente encuesta, teniendo en cuenta los criterios en el cuadro.	1	MUY EN DESACUERDO				
	2	EN DESACUERDO				
	3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO				
	4	DE ACUERDO				
	5	MUY DE ACUERDO				
PREGUNTA		1	2	3	4	5
Sentido de pertenencia						
1	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
2	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?					
3	¿Se siente interesado en su empresa?					
4	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?					
5	¿Se siente realizado en su trabajo?					
Trabajo en equipo						
6	¿Le ayudan y apoyan en el desarrollo de sus tareas?					
7	¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?					
8	¿Considera usted que trabaja en equipo?					
Percepción del buen trato de jefes						
9	¿Su jefe o superiores le tratan bien?					
10	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
11	¿Considera que su jefe es participativo?					
12	¿Considera usted que su jefe actúa con equidad?					
Satisfacción personal						
13	¿Tiene suficiente autonomía en su trabajo?					
14	¿Su trabajo es lo suficientemente variado?					
15	¿El puesto que ocupa en la empresa está relación con la experiencia que usted posee?					
16	¿Su puesto está en relación con su titulación académica?					
17	¿Considera que en su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por sus jefes o superiores?					
18	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
Percepción de estabilidad laboral						
19	¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?					
20	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?					
21	¿Tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					
22	¿Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?					

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL					
Responda la siguiente encuesta, teniendo en cuenta los criterios en el cuadro.	1	MUY EN DESACUERDO			
	2	EN DESACUERDO			
	3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO			
	4	DE ACUERDO			
	5	MUY DE ACUERDO			
	PREGUNTA				
	1	2	3	4	5
Comunicación con superiores					
23	¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?				
24	¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?				
25	¿Su jefe o Jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				

Anexo F. Manual procedimientos

TIQUETES

	PROCEDIMIENTO VENTA DE TIQUETES	CÓDIGO: PR-RAN-01
		VERSIÓN: 01

1. OBJETIVO

Proporcionar la venta de tiquetes con el fin de proporcionar un servicio efectivo.

2. ALCANCE

Aplica las actividades relacionadas con la atención al cliente y venta de tiquetes a quienes solicite el servicio de la línea de destino ofrecida.

3. DEFINICIONES

- **SILOG:** Plataforma para el procesamiento de datos que agrupa las funciones básicas de la administración de servicios de transporte.
- **Línea de destino:** Indica el destino de la región y la hora del servicio ofrecido.
- **Tiquete:** Formato que se diligencia para que el cliente adquiera un pasaje.
- **Taquillero:** Funcionario que efectúa la venta del tiquete.
- **Pasaje Reservado:** Es aquella reserva de pasaje que el cliente solicita vía telefónica.
- **Venta por hoy (VH):** Venta de pasaje para viajar el día de compra, de la línea de destino ofrecida.
- **Venta anticipada (VA):** Venta de pasaje para viajar un día después de realizar la compra, a cualquier hora en el destino de interés reservado.
- **Venta revertida (VR):** Venta de pasaje efectuada en la región de destino y recibida por beneficiario en el lugar de origen. Esta contiene fecha y hora de viaje.
- **Venta abierta (VB):** Venta de pasaje para viajar cualquier fecha y hora de destino comprado.
- **Imprimir revertido (IR):** Imprime venta efectuada en otra sucursal.
- **Confirmar fecha abierta:** Confirma si existe la línea de destino. Verifica disponibilidad del vehículo, a despachar, en la plataforma.

**PROCEDIMIENTO VENTA DE TIQUETES**

CÓDIGO: PR-RAN-01

VERSIÓN: 01

4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Una vez el cliente se aproxime a la taquilla, se realiza la recepción de la información acerca de su necesidad de desplazamiento.	Taquillero	Lista de líneas de destino
2	Se informa al cliente acerca de los horarios de salida de los vehículos y puestos disponibles.	Taquillero	Sistema SILOG
3	Si el cliente ha realizado la reserva de un tiquete, se procede a confirmar sus datos. NOTA: Para que la reserva se haga efectiva, el cliente debe acercarse media hora antes de la salida del vehículo, en caso contrario, se anula la reserva	Taquillero	N.A
4	Realizar la selección de la ruta de interés del cliente en el sistema, como también el puesto en el cuál desea viajar.	Taquillero	SILOG
5	Solicitar los datos del cliente: Nombre completo, cédula dirección, teléfono (fijo o celular), correo electrónico y se ingresan al sistema.	Taquillero	SILOG
6	Realizar la transacción del pago del tiquete, por lo diferentes medios.	Taquillero	N.A
7	Se imprime y entrega al cliente el tiquete original generado por el sistema y se deja una copia para archivo	Taquillero	Tiquete
8.	En caso de que la venta del tiquete sea realizada por el taquillero del puente el Bueno se realiza el mismo procedimiento anteriormente nombrado	Taquillero Puente el Bueno	Sistema SILOG

Anexo G. Proyectos propuestos por Cotaxi

Proyecto	Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
1. Mejoramiento continuo de todos los procesos y procedimientos de la organización	Elaboración de los manuales de procedimientos y los mapas de procesos	Gestión humana y Equipo de calidad	Diciembre 31 de 2015	\$700.000
2. Mejoramiento en materia de infraestructura de toda la parte locativa, correspondiente a las oficinas donde Cotaxi presta sus servicios a nivel nacional.	Adecuación y mejoramiento de los locales donde funcionan las oficinas de Cotaxi y aplicación de la nueva imagen corporativa.	Director operativo	Diciembre 31 de 2015	\$36.000.000
3. Consecución de los procesos licitatorios en curso referentes a la adjudicación de rutas, como Puerto Wilches – Bogotá; Cimitarra – Medellín; Cúcuta - Valledupar	Participar en los procesos licitatorios para la consecución de nuevas rutas.	Gerente.	Permanente	\$99'000.000* (* Este rubro se cancela al momento de ser adjudicada la ruta).
4. Búsqueda de nuevos negocios para la organización.	Buscar alianzas estratégicas como los multiservicios, donde los usuarios puedan realizar pagos, recargas de celular, consignaciones, que sirvan como complemento a los servicios que ofrece la Cooperativa	Director Financiero.	Diciembre 31 de 2015.	\$500.000
5. Implementación de 10 nuevos puntos de venta	Realizar un estudio de factibilidad para montar nuevos puntos de venta, con el fin de ampliar la cobertura de Cotaxi.	Director Operativo.	Diciembre 31 de 2015.	\$12'000.000
6. Continuidad del proceso de certificación del servicio de envío de remesas, y el de la organización como el objetivo principal	Gestionar la documentación y demás actividades relacionadas con el proceso de certificación del servicio de remesas.	Gestión humana - equipo de calidad	Julio 31 de 2015.	\$3.200.000
7. Implementación y fortalecimiento de todos los procesos nuevos por parte del estado (PESV, FUEC, UGPP, RUNT y todos los existentes)	Fortalecimiento en la recolección de información necesaria para la entrega de reportes a entidades de vigilancia y control.	Director Financiero y/o Contador.	Diciembre 31 de 2015.	\$800.000
8. Fortalecimiento integral de todas las unidades de negocio actuales con el objetivo de aumentar su productividad. (E.D.S; Tiquetes, Remesas, Giros).	Seguimiento a cada unidad de negocio, aplicando cumplimiento de metas y optimización de los recursos.	Coordinadores de cada Unidad de Negocio.	Diciembre 31 de 2015.	\$0
9. Fortalecimiento de procesos como la implementación de las NIIF, CETUS entre otros.	Nombramiento del equipo de NIIF, capacitación y asignación de tareas para la Implementación de NIIF.	Director Financiero – Equipo implementación NIIF.	Diciembre 31 de 2015.	\$40'000.000
	Apoyo económico y logístico a los miembros del Comité antipiratería CETUS.	Coordinador de comité CETUS		\$3'600.000
TOTAL				\$195'800.000