

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES DE SANGIL - COTRASANGIL LTDA

OLGA PATRICIA VESGA RONDON
REYNALDO BALLESTEROS VESGA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES DE SANGIL - COTRASANGIL LTDA

OLGA PATRICIA VESGA RONDON
REYNALDO BALLESTEROS VESGA

Proyecto de grado presentado como requisito
para optar el título de profesional en
Gestión Empresarial

Directora
NORMA YOLANDA HERNÁNDEZ
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005

DEDICATORIA

Gracias a Dios culminamos una meta trazada en nuestras vidas, llena de dificultades pero también de glorias, por eso hoy al culminar este proyecto queremos dedicar todo el esfuerzo y trabajo a nuestro hijo Daniel Felipe motor y razón de nuestras vidas. Gracias hijo por tu comprensión y espera.

REYNALDO Y OLGA

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su gratitud:

A Dios por habernos concedido el don precioso de la vida y la capacidad para llevar nuestras metas a feliz termino.

A la Universidad Industrial de Santander (UIS), directivos y docentes del Instituto de Educación a Distancia (INSED), por habernos orientado con sus conocimientos y experiencias en el proceso formador.

A Norma Yolanda Hernández, Ingeniera Industrial Directora del proyecto, por su valiosa colaboración y apoyo.

Al consejo de administración, Gerente y empleados de Cotrasangil Ltda. por la colaboración y respaldo a este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 EL COOPERATIVISMO	3
1.1.1 Origen	3
1.1.2 Situación actual	6
1.2 EL TRANSPORTE	7
1.2.1 Origen del transporte en Colombia	7
1.2.2 El transporte a nivel regional	8
1.3 COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SAN GIL LTDA	11
1.3.1 Reseña Histórica	11
1.3.2 Objeto social	11
1.3.3 Radio de Acción	12
1.3.4 Servicios	13
1.3.5 Talento Humano	13
1.4 MARCO LEGAL	15
1.4.1 Marco legal de las Cooperativas	15
1.4.2 Marco legal del Transporte	17
2 AUDITORIA EXTERNA	19
2.1 FACTOR ECONOMICO	19
2.1.1 Tasas de Interés	19
2.1.2 Inflación	20
2.1.3 Desempleo	20
2.1.4 Precio en los combustibles	21
2.2 FACTOR COMPETITIVO	21

2.2.1 Competidores actuales	21
2.2.2 Competencia desleal	39
2.2.3 Nueva entrantes	41
2.3 FACTOR SOCIO CULTURAL	42
2.3.1 Crecimiento de la población	42
2.3.2 Seguridad vial	43
2.3.3 Ubicación geográfica	44
2.3.4 Perfil de usuarios	46
2.3.5 Turismo regional	47
2.4 FACTOR POLÍTICO-JURIDICO	48
2.4.1 Libertad de horarios	48
2.4.2 Libertad de tarifas	49
2.4.3 Creación fondos reposición transporte	49
2.4.4 Impuestos cooperativos	50
2.4.5. Derecho a uso de terminales de transporte	51
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	52
2.5.1 Tecnología disponible	52
2.5.2 Tecnología de información	53
2.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	54
2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	58
3 AUDITORIA INTERNA	63
3.1. AUDITORIA GERENCIAL	63
3.1.1 Planeación	64
3.1.2 Organización	64
3.1.3 Dirección	65
3.1.4 Evaluación y control	65
3.2 AUDITORIA DE MERCADEO	66
3.2.1 Análisis de clientes	66
3.2.2 Responsabilidad social	67
3.2.3. Participación en el mercado	68

3.2.4	Publicidad y promoción	69
3.2.5	Investigación de mercados	69
3.2.6	Precios o tarifas	70
3.3	AUDITORIA DE SERVICIO	71
3.3.1	Principales servicios	71
3.3.2	Planta física	73
3.3.3	Sistematización y tecnología	75
3.3.4	Capacidad automotriz	75
3.4	AUDITORIA FINANCIERA	77
3.4.1	Análisis de ingresos	77
3.4.2	Análisis de egresos, costos y gastos	78
3.4.3	Indicadores	79
3.5	AUDITORIA TALENTO HUMANO	82
3.5.1	Cantidad de recurso humano	82
3.5.2	Perfil del recurso humano	83
3.5.3	Selección y vinculación de personal	83
3.5.4	Capacidad del personal	84
3.5.5	Clima laboral	85
3.5.6	Capacitación y formación	86
3.6	MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA P.C.I	87
4	DIRECCIONAMIENTO EXTRATEGICO	92
4.1	MISION	92
4.2	VISION	92
4.3	VALORES CORPORATIVOS	92
4.4	ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	93
4.4.1	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (P.E.E.A)	93
4.4.2	Matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA)	96
4.4.3	Matriz cuantitativa de planeación estratégicas (C.P.E.)	98

5 OPCIONES ESTRATEGICAS	100
5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS	100
5.1.1 Innovación tecnológica	100
5.1.2 Desarrollo del mercado	100
5.1.3 Desarrollo organizacional	100
5.2 OBJETIVOS	101
5.2.1 Objetivos de innovación tecnológica	101
5.2.2 Objetivo estrategia desarrollo del mercado	101
5.2.3 Objetivo estrategia desarrollo organizacional	101
5.3 METAS	102
5.3.1 Meta estrategia innovación tecnológica	102
5.3.2 Meta estrategia desarrollo del mercado	102
5.3.3. Meta estrategia desarrollo organizacional	103
5.4 POLITICAS	104
5.4.1 Política estrategia innovación tecnológica	104
5.4.2. Política estrategia desarrollo del mercado	104
5.4.3 Política estrategia desarrollo organizacional	104
5.5 PLAN DE ACCION	105
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	112

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Parque automotor Cotrasangil Ltda.	13
Cuadro 2. Tasa de desempleo en Colombia	20
Cuadro 3. Principales empresas competencia	22
Cuadro 4. Productos o servicios ofrecidos	23
Cuadro 5. Servicio más importante de la competencia	24
Cuadro 6. Nuevo servicio que ofrecería la competencia	25
Cuadro 7. Existencia de líneas de crédito	26
Cuadro 8. Municipios donde tiene presencia la competencia	27
Cuadro 9. Rango de clientes por mes	28
Cuadro 10. Volumen de ventas promedio	29
Cuadro 11. Medios de publicidad utilizados	30
Cuadro 12. Cursos de capacitación dirigido al personal de la empresa	31
Cuadro 13. Infraestructura con que cuenta la competencia	32
Cuadro 14. Misión y visión empresarial	33
Cuadro 15. Proyectos de la competencia	34
Cuadro 16. Principal fortaleza a criterio de la competencia	35
Cuadro 17. Principal debilidad a criterio de la competencia	36
Cuadro 18. Principal oportunidad o aspecto positivo del entorno	37
Cuadro 19. Principal amenaza o aspecto negativo del entorno	38
Cuadro 20. Proyección poblacional	42
Cuadro 21. Matriz de perfil competitivo	56
Cuadro 22. Empresa según su posición en el mercado	57
Cuadro 23. Ponderación del factor económico	59
Cuadro 24. Ponderación del factor competitivo	60
Cuadro 25. Ponderación del factor socio-cultural	60

Cuadro 26. Ponderación del factor político-jurídico	61
Cuadro 27. Ponderación del factor tecnológico	61
Cuadro 28. Ponderación de los factores	62
Cuadro 29. Ponderación total factores externos	62
Cuadro 30. Participación de Cotrasangil en el mercado	68
Cuadro 31. Porcentaje de servicio más utilizado de Cotrasangil	72
Cuadro 32. Parque automotor Cotrasangil Ltda.	76
Cuadro 33. Razones financieras básicas de Cotrasangil Ltda.	79
Cuadro 34. Total personal Cotrasangil Ltda.	82
Cuadro 35. Perfil de cargos talento humano Cotrasangil Ltda..	83
Cuadro 36. Ponderación de capacidad gerencial	88
Cuadro 37. Ponderación de la capacidad de mercadeo	88
Cuadro 38. Ponderación de la capacidad del servicio	89
Cuadro 39. Ponderación de la capacidad financiera	89
Cuadro 40. Ponderación de la capacidad de recurso humano	90
Cuadro 41. Ponderación de factores	90
Cuadro 42. Total ponderado	91
Cuadro 43. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones	94
Cuadro 44. Matriz DOFA	96
Cuadro 45. Matriz C.P.E.	98
Cuadro 46. Plan de acción Cotrasangil Ltda.	106
Cuadro 47. Plan de acción Cotrasangil Ltda.	107
Cuadro 48. Plan de acción Cotrasangil Ltda.	108

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Cotrasangil Ltda. en el Departamento Santander	12
Figura 2. Organigrama	14
Figura 3. Porcentaje de participación en el mercado	68
Figura 4. Principales servicios	73
Figura 5. Planta física	74
Figura 6. Capacidad automotriz	77
Figura 7. Personal Cotrasangil	82
Figura 8. Clima laboral	85
Figura 9. Posición estratégica y evaluación P.E.E.	95

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Encuesta Competencia	112
Anexo B. Formato encuesta asociados cliente externo, cliente interno	115
Anexo C. Balance General y estado de Perdidas y Ganancias	127

RESUMEN

TITULO. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA COTRASANGIL LTDA. SAN GIL – SANTANDER- COLOMBIA.*

AUTORES BALLESTEROS VESGA ,Reinaldo. VESGA RONDON, Olga Patricia**

PALABRAS CLAVES: Cooperativa, Transporte, Parque Automotor, Planeación Estratégica

DESCRIPCIÓN: Este proyecto plantea la realización de un direccionamiento estratégico para la Cooperativa de transportadores de San Gil Ltda. "COTRASANGIL LTDA ", con el fin de lograr crecimiento tanto a nivel interno como a nivel externo.

Se realizó un diagnóstico interno y externo para determinar fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades que brinda el sector; se determinó que variables como la planeación, organización, dirección y control deben reforzarse. El talento humano debe estructurarse a través de un departamento, que involucre el área operativa y administrativa.

Los clientes presentan el mayor potencial de la cooperativa ya que tiene un portafolio amplio de servicios, que debería ser llevado a nuevos mercados.

Se plantea el crecimiento de la cooperativa a través de tres estrategias a saber: Innovación tecnológica, desarrollo del mercado y desarrollo organizacional. Estas tres estrategias forman parte del análisis DOFA y las matrices PEEA y CPE.

A través de estas tres estrategias, se pretende el desarrollo de actividades que permitan llegar a nuevos mercados, aplicar tecnología en la renovación de vehículos y lograr el crecimiento y fortalecimiento de sus áreas administrativa y operativa.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Norma Yolanda Hernández.

SUMMARY

TITLE. STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE COOPERATIVE COTRASANGIL LTDA. SAN GIL - SANTANDER - COLOMBIA *.

AUTHORS BALLESTEROS VESGA, Reinaldo. VESGA RONDON, Olga Patricia**.

CLUE WORDS: Cooperative, Transport, Automotive Park, Strategic planeation.

DESCRIPTION: This projet peses the fulfilment of a strategic management for the transport Cooperativa of San gil Ltda. "COTRASANGIL LTDA", in order to get an increase so much to internal level as an external level.

It achieves an internal and external diagnostic for determine fortress and Weakness just as the threats and apportunitiles that offers the sector it determines that variables as the planneation, organization, management and control must be reinforced. The human talent must be structured through of a department that involves the operative and administrative area.

The customers present the major potential of the cooperative sinse have a wide folio volume of services that must be carry to new markets.

It poses the growing of the cooperative through three strategies such as: Technological innovation, development of the market and organizational development. Teces three strategies bring up part of the análisis DOFA and the martrix PEEA and CPE.

Through these three strategies it pretends the development of activities that allow reach to new markets apply technology in the renovation of vehicles and get the growing and strenghening of their administrative and operative areas.

* Project of Degree

** Industrial Universidad of Santander, Institute of Education at Distance, Managerial Administration
Norma Yolanda Hernandez

INTRODUCCIÓN

Para las empresas tradicionales la planeación es una urgencia. Con mayor razón, la empresa cooperativa necesita de procesos de planeación participativa y estratégica que le aseguren su permanencia y éxito en el futuro, ya que la crisis económica hizo que el sistema cooperativo se debilitara años atrás.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La competencia ha crecido global e intensamente. El desarrollo empresarial viene restringiéndose por factores internos y externos por lo tanto las organizaciones deben estar preparadas para sobrevivir y responder a los cambios del entorno.

Para Cotrasangil Ltda. la planeación y el control de sus actividades deben permitir el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Así mismo, debe contribuir a determinar la orientación estratégica que seguirá la cooperativa. En este sentido, es importante que se desarrolle un modelo de planeación que cubra muchos frentes y que le permita responder más rápido, a través de innovación en servicios, parque automotor y procesos administrativos.

Dentro de este contexto, en el presente documento de planeación estratégica de la cooperativa Cotrasangil Ltda. se desarrolla la siguiente metodología: partiendo de un diagnóstico interno y externo se extraen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la cooperativa a través de matrices internas y externas. Una vez determinados y priorizados estas se desarrollan metodológicamente las estrategias a implementar a través de matrices tales como la DOFA, la PEEA y la CPE.

El objetivo principal del proyecto es desarrollar un plan de acción para la cooperativa mediante procesos de organización administrativa, mejoramiento de servicios y ampliación de su mercado.

1. GENERALIDADES

1.1 EL COOPERATIVISMO

1.1.1 Origen. El Cooperativismo nació en Inglaterra en el año de 1.850 cuando apareció la Revolución Industrial, donde la mano de obra fue remplazada por las máquinas, dejando cesantes a muchos trabajadores, quienes vieron la necesidad de buscar un punto de apoyo mediante la forma de trabajo asociado.

En el año 1844 los Pioneros Rochdale crearon su cooperativa en un centro industrial carbonífero donde ya se habían dado movimientos cooperativos que no fructificaban, por ello se dice que los Pioneros Rochdale aprendieron de los fracasos anteriores, además desarrollaron los seis principios cooperativos, y con el transcurrir del tiempo solo ha sufrido algunas modificaciones de forma, por que en esencia se mantiene; y es así como crearon cooperativismo de consumo mediante una asociación de tienda que fue la primera forma de manifestación cooperativa, fue este el primer intento de los hogares pobres para romper la política de altos precios del comercio monopolista y las compras a plazos, muchos buscaron solución a los grandes problemas de la clase trabajadora. Ideólogos como Robert Owen, Carlos Fourier, Federico Guillermo Raiffeisen: fundaron muchas empresas con características de cooperativa, unas salieron adelante y otras se quedaron de último porque no tenían claridad en cuanto a la filosofía, administración o a los controles, a la distribución de excedentes y a la carencia de una dirigencia consciente y bien preparada.

En el mundo entero se han creado cooperativas relacionadas con el sector industrial, comercial, agropecuario, educativo, ahorro y crédito, de vivienda, transporte de pasajeros y de carga. Todas estas formas de asociación directa e indirectamente propenden por el mejoramiento y bienestar de sus afiliados donde a través de diferentes actividades desarrollan programas de promoción y capacitación considerando que es un punto de vital importancia para las labores de apoyo constitución y puesta en marcha de una cooperativa.

A la llegada de los españoles a Colombia las relaciones sociales y económicas eran comunitarias; el español hizo aparecer otras formas como el Resguardo, la Encomienda y la Mita, la producción resultado de estas relaciones era social, de protección de culturización y de dominación. La oligarquía criolla después de la independencia necesitaba trabajadores para su tierra y la burguesía trabajadores para sus incipientes empresas lo que motivo en parte el fin de la esclavitud y los resguardos, siendo imposible configurar una acción comunitaria, manifestándose solamente en organizaciones sociales solidarias, orientadas por la iglesia.

En 1904 Rafael Uribe Uribe elabora un programa de socialismo liberal con intervención del Estado, donde este asumiera la reivindicación de los derechos de los trabajadores.

En 1915 el Padre Jesús María Fernández elabora un modelo de estatutos para cooperativas de ahorro y crédito y entre 1916 y 1918 se presenta un proyecto de ley cooperativa, solamente hasta el año de 1926, el Gobierno conformó una comisión para el estudio de las ventajas del cooperativismo y se recomendaron cooperativas de producción y consumo.

A partir de 1931 se promulga la primera ley cooperativa, Ley 134 de 1931, fecha en que se inician los procesos del desarrollo de cooperativas de producción distribución y consumo, ganando a través del tiempo realizaciones concretas y opinión pública. En 1981 de Ley 24 transforma la Superintendencia de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP.

Es importante considerar los hechos anteriores por cuanto el sistema cooperativista desde los pioneros de Rochdale ha evolucionado ideológicamente superando, inconformismo y posiciones personalistas hasta ir alcanzando una mayor equidad, cooperación, principios establecidos en la filosofía cooperativa.

En el año de 1992 el Gobierno Nacional a través de la Consejería para la Modernización del Estado, expidió una serie de normas, entre ellas el Decreto 2151 de diciembre de 1992, donde se creaba el Servicio de Adaptación Laboral "SAL", entre otras para crear micro empresas o empresas relacionadas con el sector transporte, llámese carga, servicios especiales y transporte intermunicipal; en la actualidad el transporte de pasajeros en Colombia, como servicio público, es prestado por empresas que funcionan dentro de los reglamentos establecidos por el decreto 170 a 176 del 2001 por los cuales se reglamentan los diferentes tipos de transporte terrestre automotor.

Finalmente existen registradas muchas empresas que se dedican a realizar diferentes actividades, y es así como se registran muchas cooperativas de carácter nacional y regional con un radio de operación muy amplio que les permite cubrir buena parte de sus objetivos y beneficios.

1.1.2 Situación actual. De manera equivocada, las cooperativas han sido asociadas a conceptos como "son para la gente pobre". Y en parte es cierto, en la medida en que las personas de escasos recursos se han beneficiado con sus productos y servicios. Sin embargo, la verdad es que individuos de todos los niveles socio-económicos han encontrado en este tipo de organizaciones verdaderas soluciones para sus necesidades.

El fenómeno es tan evidente, que este sector ha crecido significativamente en los últimos cuatro años. Según la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), el cooperativismo muestra claras tendencias de crecimiento sostenido. La creación de nuevas cooperativas ascendió un 14,2% más que en 2002.

Actualmente están registradas 5054 cooperativas y 1616 cooperativas de trabajo asociado según lo expresado por la Asociación Nacional de Cooperativa Confecoop, tres millones de personas están asociadas, 506 municipios tienen por lo menos una cooperativa. El ascenso de los activos de las cooperativas inició en el 2000 hasta alcanzar 13 billones de pesos en el 2004.

El cooperativismo ha venido demostrando consecuentemente que es uno de los campos más dinámicos de la economía. Algunas de las organizaciones del sector solidario tienen un respaldo enorme y generan cifras muy importantes. SaludCoop, Colanta, Coomeva, Seguros la Equidad y la Solidaria, la Universidad Cooperativa y Coopdesarrollo hacen parte de la lista de las cien empresas más grandes del País.¹

¹ El Tiempo.Com marzo 28 de 2005.

1.2 EL TRANSPORTE

1.2.1 Origen del Transporte en Colombia. La historia de las comunicaciones y el transporte en Colombia, se remonta a la época de la Colonia, aun cuando ya existían algunos caminos construidos por los aborígenes prehispánicos, por los cuales transitaban los nativos con el fin de establecer contactos comerciales de trueque con los miembros de otras tribus vecinas; sobra aclarar que estos caminos eran totalmente rudimentarios puesto que las necesidades no exigían mayor desarrollo de los mismos ya que utilizaban con mas frecuencia los abundantes cauces de los ríos y quebradas que proliferaban por dicha época.

Por los tiempos de la Colonia, con el crecimiento y asentamiento en nuestras tierras de emigrantes europeos y la imperiosa necesidad de transportar productos y riquezas para sus países de origen, exigieron la necesidad de construir caminos empedrados para la movilización de grandes caravanas de mulas, caballos y bueyes que no solo transportaron personas, sino productos agrícolas, objetos y utensilios necesarios para la exploración y desarrollo de la misma, y en segundo lugar (inversamente) que la industria cafetera jugó un importante papel en el desarrollo del sistema del transporte porque en ella empieza a configurarse el mercado interno.

Es de anotar que el cultivo del café, fue uno de los principales productos de exportación en Colombia y fue una de las primeras actividades avanzadas lo cual hizo que el cultivador colombiano se viera obligado a reducir los costos en el transporte rompiendo el aislamiento físico del interior montañoso, para impulsar la construcción de nuevas vías terrestres para el transporte de este producto a las diferentes ciudades.

Mas adelante este sistema fue alterado, por la llegada del ferrocarril, aunque algunos de ellos habían sido construidos y otros iniciados en el siglo XIX.

Con la invención de los ferrocarriles se tiende a reemplazar, tanto el transporte acuático como la carga por medio de mulas, en algunos sitios la construcción de la red ferroviaria iba paralela a los viejos caminos, y tenían ventajas en lo que se refiere a velocidad, seguridad y economía.

Es de resaltar que la economía cafetera contribuyó a la construcción de los ferrocarriles, y estos contribuyeron a la expansión de aquel, constituyéndose así en los dos factores más significativos de una histórica interacción de fuerza en Colombia.

Sin embargo en Colombia hasta el siglo XX se generó un sistema de transporte que asegura totalmente la intercomunicación de sus diversas regiones y permitiera la formación de un verdadero mercado nacional y racionalizara su comercio exterior de importaciones y exportaciones.

El origen de sus males, se remonta a la misma época en que se inició su construcción y ha avanzado lentamente a lo largo de su historia, bajo el peso de toda clase de influencias y presiones, tanto políticas como regionales.

Es importante resaltar que el transporte en Colombia es un servicio de vital importancia para el buen desarrollo social y económico del país, ya que su capacidad y rapidez en el servicio repercute en el bienestar de los usuarios, en el costo de la vida y en la disposición de los insumos para los demás sectores.

1.2.2 El transporte a nivel regional. La formación topográfica y el relieve del departamento de Santander, son los grandes fenómenos que han hecho obstáculo para la circulación de los productos y las personas.

Su complejo sistema geográfico y su relieve erizado de grandes dificultades han sido uno de los factores determinantes del aislamiento en que se mantuvo esta parte del País durante mucho tiempo y además impedía la circulación de sus productos, el desarrollo de su comercio, la difusión de ideas y la expansión del progreso de este departamento.

Una de las vías de gran importancia es el Río Magdalena, pues era el único medio que existía para la comunicación con el exterior. Es de resaltar que tanto los españoles como los nativos iniciaron la construcción de vías para la comunicación con esta arteria; también existían los caminos de herradura o trochas por las cuales transitaban las personas, haciendo posible la circulación de sus productos de un lugar a otro.

Con la llegada de los españoles a Santander, se inicia la construcción de caminos empedrados o lo que llamaron caminos reales por los cuales transitaban como medio de transporte la mula y el caballo.

En la época de la colonia, en este departamento de Santander, sólo existían dos vías principales que fueron:

- La que comunicaba la provincia de Vélez con el Río Magdalena, aprovechando la parte navegable del Río Carare siendo de gran importancia porque hizo posible la comunicación de Bogotá con el Río Magdalena y porque se originó la exportación e importación de sus productos al mercado. Actualmente este camino se sustituyó por la carretera del mismo nombre que atraviesa toda la parte baja de la hoya del Carare y sirve de comunicación no solo a esa región sino también al Departamento de Antioquia con la capital de la República y el resto del Departamento de Santander.

- La segunda vía fue llamada el camino de Botijas, que comunicaba a la región de Girón y Bucaramanga con las veredas de estas poblaciones. Esa vía también servía de comunicación con la región de California a la Provincia de Pamplona y Venezuela. Las mercancías que circulaban por estas regiones, entraban por el Río Lebrija hasta el citado puerto de Botijas y de este lugar se transportaban a lomo de caballo hasta el lugar de su destino.

En esta época el medio de transporte fue la mula y el caballo, por lo tanto a estos se les debe gran parte de la prosperidad de Santander, y con la construcción de las vías hacia el Magdalena el comercio de importación y exportación tuvo gran importancia en lo referente a los productos del tabaco, quinas, cueros, cacao, café sombreros de jipijapa, mantas, lienzos entre otros.

Al iniciar el siglo XX se produjo la obra vial de más repercusión en la economía colombiana, que fue las construcciones del ferrocarril que debía comunicar a la capital de Santander con Puerto Wilches sobre el río Magdalena.

Este nuevo medio de transporte férreo en Santander, hizo que se fuera sustituyendo paulatinamente el transporte acuático y la carga por medio de mulas y caballos.

El 29 de noviembre de 1879 el presidente soberano de Santander invitó a los ingenieros a formular propuestas para la exploración y construcción del ferrocarril de soto hacia el Magdalena.

En la primera década del siglo XX el tabaco atrajo muchos extranjeros a Bucaramanga, lo que trajo el primer coche movido por motor a explosión de

gasolina, que era de propiedad de un turco; y se pensó en las primeras carreteras, creándose en la primera década del siglo XX la Junta de Caminos uniendo muy pronto a Piedecuesta con tres esquinas, Girón, Bucaramanga y San Gil con el Socorro además de algunas vías que unieran a Vélez con las demás provincias.

1.3 COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SANGIL LTDA

1.3.1 Reseña Histórica. El día 12 de mayo de 1967 nació la cooperativa que inicialmente se llamo “COPETAXI” y con esta razón social siguió figurando hasta el año 1971, de ahí en adelante adoptó el nombre de Cooperativa de Transportadores de San Gil Cotrasangil Ltda.

Su actividad inicial fue orientada al servicio de taxis, después con la creación del Instituto Nacional del Transporte, INTRA se crearon rutas de buses y busetas en la Provincia Guantánamo, iniciando en el año de 1973 la prestación del servicio con cinco busetas.

La cooperativa inicio con 22 socios y cada uno efectuó un aporte de \$100 (cien pesos), en la actualidad cuenta con 289 socios propietarios de taxis, busetas o camionetas de carga, o servicio especial.

La Cooperativa abrió sus primeras oficinas en San Gil, que ha sido siempre su domicilio y en donde se han estudiado y decidido todos sus programas de desarrollo. Sin embargo la necesidad de estructurar una eficiente administración ha hecho necesario crear agencias en diversas ciudades.

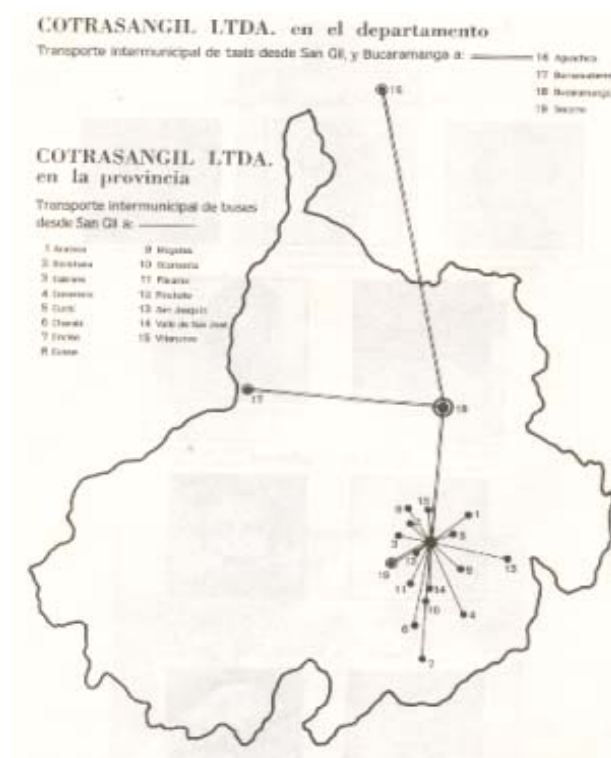
1.3.2 Objeto Social. La Cooperativa de Transportadores de San Gil COTRASANGIL LTDA es un organismo cooperativo de primer grado, sin

ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados, y de patrimonio variable e ilimitado, regido por la ley, los principios universales, la doctrina del cooperativismo y los estatutos y disposiciones legales que le sean aplicables en su calidad de persona jurídica.

La Cooperativa tiene como objeto la prestación de servicios de transporte de pasajeros, giros y encomiendas procurando la calidad de los mismos y mejorando así el nivel socioeconómico.

1.3.3 Radio de Acción. Cotrasangil Ltda. Presta sus servicios en: Bucaramanga, Charala, Mogotes, Villanueva, Valle de San José, Aguachica, Guane, Barrancabermeja, Barbosa, Encino, Curiti, Páramo, Socorro, Aratoca, Ocamonte, Cabrera, San Joaquín, Barichara, Mogotes, Pinchote. (Ver Figura 1)

Figura 1. Cotrasangil Ltda. En el Departamento de Santander



Cotrasangil Ltda. cuenta con una experiencia de 37 años en la prestación de transporte de pasajeros hacia la capital Santandereana y las diferentes poblaciones del departamento, además ha incursionando en municipios del sur del Cesar.

1.3.4 Servicios. Cuenta en la actualidad con servicios de transporte urbano, prestado con taxis y busetas, con su respectivo servicio de radio teléfono, transporte de encomiendas y giros, camionetas para el servicio de tele carga, estación de servicio transporte intermunicipal, venta de suministros para automotores, llantas y ahorro y crédito para asociados.

En la actualidad tiene un parque automotor conformado por 335 vehículos para la prestación de sus servicios distribuidos así:

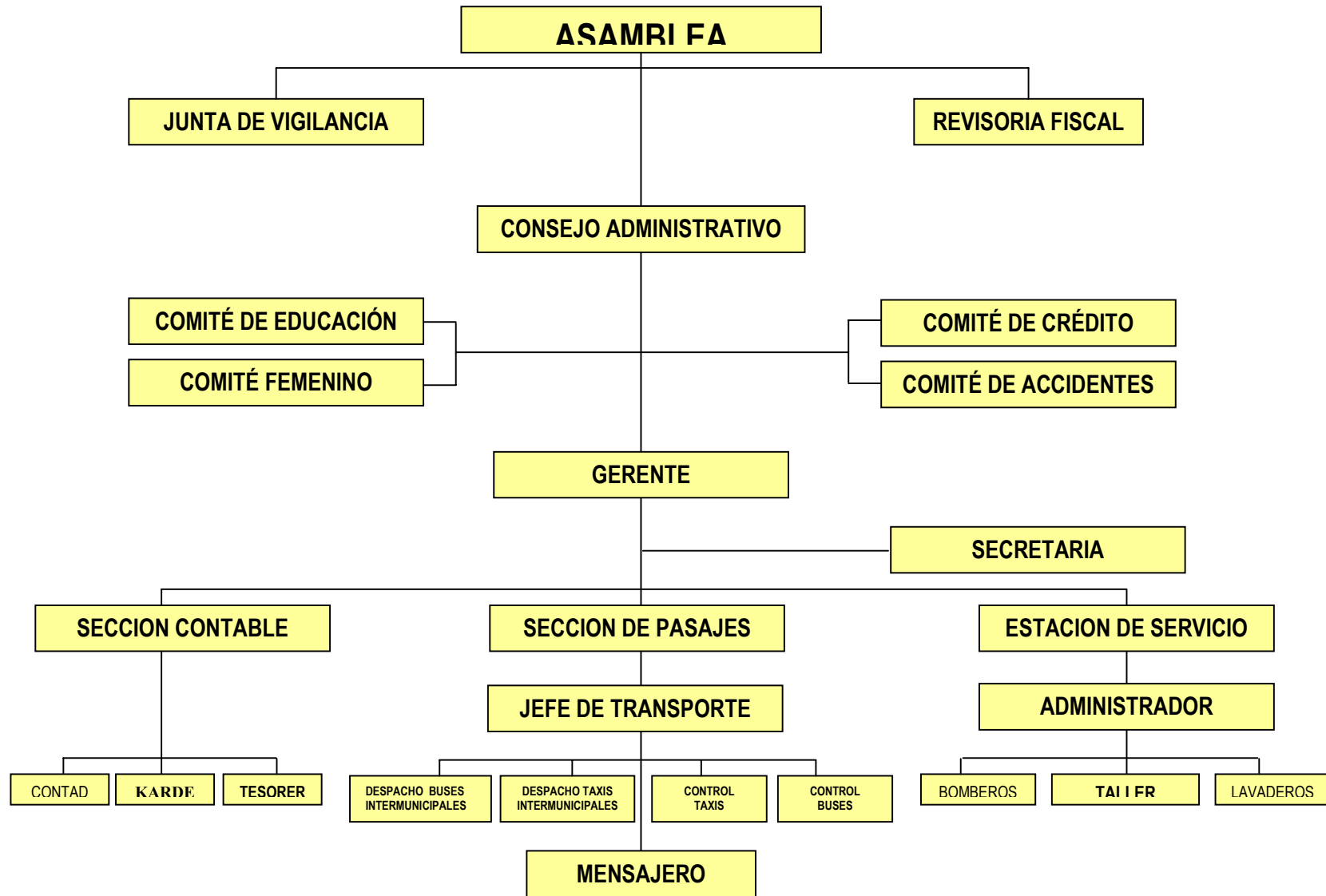
Cuadro 1. Parque automotor Cotrasangil Ltda.

Tipo de Vehículo	Número
Microbús Urbano	40
Taxis Urbanos	125
Total busetas intermunicipales	55
Total busetas pueblos	73
Total Camioneta tele carga	35
Total Transporte especial	7
Total	335

Fuente: Cotrasangil Ltda.

1.3.5 Talento Humano. En la actualidad laboran en la empresa 327 personas en el área operativa y 31 en el área administrativa. (ver figura 2)

Figura 2. Organigrama COTRASANGIL LTDA



Dentro de los cargos que maneja la empresa se encuentran: Gerente General, Secretaria general, Revisor Fiscal, contador público, auxiliares contables, tesorera, auxiliar de cartera, jefe de transportes, secretaria de transporte, administrador, mensajero, recepcionistas, jefes de oficina, radio operadoras, despachadores, auxiliar de taquilla.

1.4 MARCO LEGAL

1.4.1 Marco Legal de las Cooperativas. La ley 79 de 1988, ley marco del Cooperativismo en la cual se dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

La ley 454 de agosto 4 de 1998 decretada por el congreso de Colombia, que regula la economía solidaria, transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, en el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria, crea la Superintendencia de Economía Solidaria, y el Fondo de garantías para las cooperativas financieras de ahorro y crédito y otras disposiciones concordantes con la Constitución Política de Colombia.

La cooperativa es una asociación autónoma sin ánimo de lucro y de afiliación voluntaria cuyo objetivo es el mejoramiento económico y social, además de producir y distribuir eficientemente los servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros mediante una actividad económica basada en la ayuda mutua y la participación de todos. Toda cooperativa debe ajustarse a una serie de principios y valores que los propios afiliados determinen y revisen de cuando en cuando para cumplir con los objetivos de la misma.

La estructura administrativa de una empresa cooperativa está compuesta por:

Una Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, la Revisoría Fiscal, El Gerente, Comité de Educación Otros Comités y Empleados de la Cooperativa.

Los Valores cooperativos son: los valores deben ser característicos o distintivos de los asociados, cualquiera que sea el rol o papel que cumplan en las organizaciones cooperativas. Deben ser, por consiguiente, la fuerza orientadora de sus actividades y su conducta. Según la declaración sobre la identidad cooperativa las cooperativas como tales, está basadas en los valores de:

- ✧ Autoayuda
- ✧ Participación
- ✧ Democracia
- ✧ Igualdad
- ✧ Equidad
- ✧ Solidaridad

Los Principios Cooperativos: Son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- ✧ Adhesión Voluntaria y Abierta
- ✧ Gestión Democrática por parte de los socios
- ✧ Participación económica de los socios
- ✧ Autonomía e independencia
- ✧ Educación, formación e información
- ✧ Cooperación entre cooperativas.
- ✧ Interés por la comunidad.
- ✧ Aplicación social a los excedentes
- ✧ Intereses limitados al capital.

1.4.2 Marco Legal del transporte. El Decreto 770 de mayo 24 de 1968 creó El Instituto Nacional de Transporte y tránsito INTRA, cuyo objetivo principal era la regulación de la operación del transporte de tránsito terrestre automotor en todo el país.

El Decreto 2171 de Diciembre 30/92 crea el ministerio de Transporte, ante la necesidad de que una sola entidad regulara la movilización de pasajeros y carga en el territorio nacional.

La Ley 105 del 30 de Diciembre de 1993, marco jurídico y legal del transporte nacional, da vía libre al Ministerio de Transporte, estableciendo que todos los medios de transporte terrestre, aéreo, férreo, fluvial y marítimo, conforman el Sistema Nacional de Transporte, en cabeza de Ministerio y del Instituto Nacional de Vías.

El decreto 170 de febrero 5 de 2.001 reglamentó el servicio de transporte terrestre automotor colectivo de pasajeros.

Se entiende por actividad transportadora un conjunto organizado de operaciones tendiente a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basados en los reglamentos del Gobierno Nacional.

El transporte esta regulado por las siguientes autoridades competentes:

- En la jurisdicción nacional, El Ministerio de Transporte
- En la jurisdicción distrital y municipal, los alcaldes municipales y/o distritales o en los que estos deleguen tal atribución.
- En la jurisdicción del área metropolitana la autoridad son los alcaldes respectivos

Las empresas de transporte público terrestre deberán tomar las políticas de seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual que las ampare de los riesgos inherentes a la actividad transportadora.

2. AUDITORIA EXTERNA

Los factores a tener en cuenta en la Auditoria Externa son: Económico, Competitivo, Socio-Cultural, Político- Jurídico y Tecnológico los cuales serán analizados por medio de variables que afectan positiva o negativamente el entorno de Cotrasangil.

2.1 FACTOR ECONOMICO

2.1.1 Tasas de Interés. Según la Superintendencia Bancaria en el mes de enero del año 2005 el interés promedio de un crédito de consumo a un año fue de 23.59 %; a un plazo de tres años el costo subió al 26 % anual.²

Las tasas de interés están en niveles históricamente bajos, debido al exceso de liquidez de las entidades bancarias. La poca demanda de crédito no es nueva y se presenta desde finales de la década pasada cuando la crisis del sistema financiero, dejó deudores morosos especialmente en el sector hipotecario.

Las perspectivas en materia de tasa de interés seguirán en los niveles actuales ya que se espera que la reactivación de los créditos, supere la poca demanda registrada hasta ahora.

Las tasas de interés representan una oportunidad para el sector transportador, dado que pueden acceder a créditos blandos en condiciones

² Revista Portafolio, 17 de Febrero de 2005

Favorables en términos de periodo de gracia, bajas tasas de interés y garantías flexibles.

2.1.2 Inflación. Es la tasa de aumento de los precios de los bienes y servicios, por ende a mayor inflación menor es el poder adquisitivo de los consumidores.

La inflación del año 2004 terminó en el 5.5% según el Departamento Nacional de Estadísticas DANE, siendo la mas baja desde el año 1995 cuando el costo de vida se colocó en 2.03 %.³

Para enero del año 2005 la inflación fue de 0.82% y febrero subió al 1.02% registrando su crecimiento en los rubros de educación, alimentos y salud.

Para el año 2005 el Banco de la República proyecta como meta la inflación entre el 4.5% y el 5.5%.

La inflación se considera como una oportunidad, para el sector transporte, ya que su tendencia es a disminuir, en los próximos años.

2.1.3 Desempleo. Las cifras muestran el desempleo en forma descendente y alentadora, al pasar de 12.34 % en diciembre del año 2003 al 12.15% al finalizar el año 2004.

Sin embargo la disminución en la tasa de desempleo obedece a factores preocupantes como: la disminución de la población económicamente activa (PEA) que paso de 20.669.000 personas en el año 2003 a 20.161.000 de

³ Revista Portafolio, Marzo 2 de 2005

personas en el año 2004, es decir 508.000 mil personas se retiraron del mercado laboral.⁴

Entre las causas se encuentran el abandono del mercado de trabajo para reingresar a la universidad o incorporarse a las fuerzas militares. (ver cuadro 2)

Cuadro 2. Tasa de Desempleo Colombia

AÑO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
TASA %	12.3	14.4	19.5	20.3	21.1	20.04	12.34	12.15

Fuente DANE

La mayor creación de empleo se dio en año 2003 con 26.000 nuevas fuentes de trabajo por cuenta de la reforma laboral Ley 789 de Diciembre del año 2.002; a pesar que se esperaban 480.000 nuevos empleos por cuenta de la misma, entrando esta cifra a hacer parte de los 847.000 que se crearon en todo el año 2003 cuyo porcentaje fue 7.4 veces mayor al presentado en el año 2.004.⁵

El alto índice de desempleo es preocupante pues es el reflejo de la crisis económica y la situación de violencia que vive el País, que a su vez produce la baja en el ingreso per cápita de la población y su capacidad de compra siendo este una amenaza para el sector transporte terrestre porque al no existir empleo las personas no disponen de recursos para desplazarse, y si lo hacen es por necesidad.

⁴ Revista Dinero, Febrero 18 de 2005

⁵ Revista Portafolio, Febrero 21 de 2005

2.1.4 Precio en los Combustibles. Durante el año 2004 los precios de los combustibles subieron un 17.5 %. El Gobierno actual se ha trazado el objetivo de eliminar por completo los subsidios al precio de la gasolina al término del 2.005.⁶

Esto quiere decir que un galón de gasolina que hoy cuesta \$5.130,34 a finales del año 2005 costara \$6.300.

El alza de la gasolina afectará más la venta de este combustible en todo el país y podrá generar un incremento en las tarifas del transporte (municipal e intermunicipal) y de carga por carretera.

Este factor es para el transporte en Colombia una fuerte amenaza ya que incrementa notablemente los costos del servicio.

2.2 FACTOR COMPETITIVO

2.2.1 Competidores Actuales. En el departamento de Santander se encuentran ubicadas 21 empresas transportadoras, que ofrecen servicios similares a los de la empresa Cotrasangil Ltda. (ver Cuadro 3).

⁶ Diario el País de Cali, Enero 25 de 2005

Cuadro No 3 Principales Empresas Competencia

EMPRESAS COMPETIDORAS	SEDE PRINCIPAL	RADIO DE ACCIÓN
Autoboy	Bogotá	Cundinamarca-Boyaca-Santander
Berlinas	Bogotá	Nacional
Brasilia	Barranquilla	Nacional
Concord	Sogamoso	Cundinamarca - Boyaca-Santander-sur
Cotransricaurte	Barbosa	Santander del Sur-Magdalena Medio
Cooperativa Reina	Chiquinquirá	Cundinamarca –Boyaca - Santander sur
Coopmotilon	Cúcuta	Santander norte-sur-Cesar
Copetran	Bucaramanga	Nacional
Cotaxi	Bucaramanga	Santander Norte-Sur- cesar-Cundinamarca
Cotrafonce	San Gil	San Gil
Cotragua	Aguachica	Cesar –Norte de Santander
Cotraguanenta	San Gil	San Gil
Cotranal	Pamplona	Santander Norte-Sur -Cesar-
Cotransmagdalena	Bucaramanga	Santander del Sur_ Magdalena Medio – Cesar
Cotransunidos	Ocaña	Cesar – Santander-Norte-sur
Cotrasaravita	Socorro	Santander del Sur
Extrarapido Motilones	Cúcuta	Santander-Norte-Sur Cesar
Lusitania	Bucaramanga	Santander del Sur – Cesar
Omega	Bogotá	Nacional
Sugamuxi	Yopal	Arauca- Santander Norte-Sur

Fuente Autores del Proyecto

Para realizar un análisis que permita identificar las principales fortalezas y debilidades de cada una de ellas se aplicó como instrumento de recolección de información una encuesta. La ficha técnica y el formato utilizado se ilustran en el Anexo A. Los resultados del estudio aplicado se presentan a continuación:

➤ **Productos o Servicios Ofrecidos**

Cuadro No. 4 Productos o Servicios ofrecidos

SERVICIOS	GIROS		ENCOMIENDAS		TRANSP-INT/MPAL		TAXI URBANO		BUSETA URBANA		COMBUESTIBLE		SUMINISTR		LAVADO Y ENGRASE		MANT GRAL		TRAN. INT/DPTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Autoboy	X		X		X			X		X		X		X		X		X	X	
Berlinas		X		X	X			X		X		X		X		X		X	X	
Brasilia	X		X		X			X		X		X		X		X		X	X	
Concord	X		X		X			X		X		X		X		X		X	X	
Cotrans Ricaurte	X		X		X		X		X			X		X		X		X	X	
Coop. Reyna	X		X		X			X		X		X		X		X		X	X	
Coopmotilón	X		X		X			X		X	X			X		X		X	X	
Copetran	X		X		X			X		X	X		X		X		X		X	
Cotaxi	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Cotrafonce		X		X		X	X		X			X		X		X		X		X
Cotragua	X		X		X		X		X			X		X		X		X	X	
Cotraguanenta		X		X		X	X		X			X		X		X		X		X
Cotranal	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Cotransmagdalena	X		X		X			X		X		X		X		X		X	X	
Cotransunidos	X		X		X		X		X			X		X		X		X	X	
Cotrasaravita	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Extrarapido los motilones	X		X		X			X		X	X			X		X		X	X	
Lusitania	X		X		X		X		X			X		X		X		X	X	
Omega	X		X		X			X		X	X		X		X			X	X	
Sugamuxi	X		X		X			X		X		X		X		X		X	X	
Trassander	X		X		X		X		X			X		X		X		X	X	
TOTAL	18	3	18	3	19	2	10	11	10	11	7	14	5	16	5	16	4	17	19	2
%	85.71	14.29	85.71	14.29	90.48	9.52	47.62	52.38	47.62	52.38	33.33	66.67	23.81	76.19	23.81	76.19	19	81	90.48	9.52

Se observa que más del 80% de las empresas encuestadas presentan en su portafolio de servicios como: transporte interdepartamental, transporte intermunicipal, giros y encomiendas.

➤ **Servicio Principal**

Cuadro 5. Servicio más importante de la Competencia

EMPRESA	SERVICIOS				
	Transporte intermunicipal	Taxi urbano	Buseta urbana	Transporte interdepartamental	Otros servicios
Autoboy				X	
Berlinas				X	
Brasilia				X	
Concord	X				
Cotransricaurte	X				
Cooperativa Reyna	X				
Coopmotilon	X				
Copetran					
Cotaxi	X			X	
Cotrafonce		X			
Cotragua	X				
Cotra Guanenta			X		
Cotranal					X
Cotransmagdalena	X				
Cotransunidos	X				
Cotrasaravita					X
Extrarapido Motilones	X				
Lusitania	X				
Omega				X	
Sugamuxi				X	
Transsander				X	
TOTAL	10	1	1	7	2
%	47.62	4.76	4.76	33.33	9.53

Fuente Autores del Proyecto

El 48% de las empresas competidoras respondieron que el servicio más importante es el intermunicipal, seguido de un 33% que consideran el transporte interdepartamental como el más importante.

➤ **Nuevo servicio a ofrecer por la competencia**

Cuadro 6. Nuevo servicio que ofrecería la competencia

EMPRESA	SERVICIO						
	Mantenimiento General	Nuevas rutas Medellín - Bogotá	Ampliar el radio de acción	Servicio de turismo	Servicio de Carga	Pasajes a Domicilio	transporte ejecutivo o VIP
Auto boy			X				
Berlinas							X
Brasilia							X
Concord							X
Cotransricaurte						X	
Cooperativa Reyna						X	
Coopmotilon			X				
Copetran							X
Cotaxi				X			
Cotraforce	X						
Cotragua					X		
CotraGuanenta	X						
Cotranal					X		
Cotransmagdalena		X					
Cotransunidos			X				
Cotrasaravita						X	
Extrarapido Motilones		X					
Lusitania			X				
Omega							X
Sugamuxi							X
Transsander			X				
TOTAL	2	2	5	1	2	3	6
%	9.52	9.52	23.81	4.76	9.52	14.29	28.58

Fuente Autores del Proyecto

El 29 % ofrecería entre sus nuevos servicios el VIP súper especial y el 24 % buscará ampliar su radio de acción

- **Empresas que cuentan con líneas de crédito, como alternativa de financiación al cliente externo**

Cuadro 7. Existencia de Líneas de Crédito

EMPRESA	LINEAS DE CREDITO	
	SI	NO
Autoboy	X	
Berlinas		X
Brasilia	X	
Concord		X
Contransricaurte	X	
Cooperativa Reyna	X	
Coopmotilón		X
Copetran	X	
Cotaxi	X	
Cotrafonce	X	
Cotragua		X
Cotra-Guanenta	X	
Cotranal	X	
Cotransmagdalena	X	
Cotransunidos	X	
Cotrasaravita	X	
Extrarapido Motilones	X	
Lusitania		X
Omega	X	
Sugamuxi		X
Transsander		X
TOTAL	14	7
%	66.67	33.33

Fuente Autores del Proyecto

El 67% de las empresas, ofrecen el crédito como servicio al cliente externo.

➤ **Municipios donde hace presencia la competencia**

Cuadro 8. Municipios donde tiene presencia la Competencia.

EMPRESA	MUNICIPIOS									
	Bucaramanga	B/bermeja	Aguachica	Socorro	Barbosa	Puente Nal	Aratocha	Charala	San Gil	Otros
Autoboy	X			X	X	X	X		X	X
Berlinas	X		X	X	X		X		X	X
Brasilia	X		X	X	X		X		X	X
Concord	X			X	X		X		X	X
Cotransricaurte	X			X	X	X	X		X	X
Cooperativa Reina	X			X	X		X		X	X
Coopmotilon	X	X	X							X
Copetran	X	X	X	X	X		X		X	X
Cotaxi	X	X	X							X
Cotrafonce									X	
Cotragua	X		X							X
Cotraguanenta									X	
Cotranal	X	X	X							X
Cotransmagdalena	X	X			X					X
Cotransunidos	X		X							X
Cotrasaravita	X			X	X		X		X	X
Extrarapido Motilones	X	X	X							X
Lusitania	X	X								X
Omega	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Sugamuxi	X			X	X		X		X	X
Transsander	X	X	X	X	X	X	X		X	X

Fuente Autores del Proyecto

Se observa que todas las empresas excepto Cotraguanenta y Cotrafonce tienen presencia en los municipios más representativos como: Bucaramanga, Aguachica, San Gil, Socorro, Barbosa; y municipios como Charala donde hace presencia únicamente Omega.

➤ **Rangos de Cliente**

Cuadro 9. Rango de clientes por mes

EMPRESA	RANGOS DE CLIENTES			
	De 500 a 1000	De 1001 a 2000	De 2001 a 3000	Mas de 3000
Autoboy				X
Berlinas				X
Brasilia				X
Concord				X
Cotransricaurte		X		
Cooperativa Reina				X
Coopmotilon				X
Copetran				X
Cotaxi				X
Cotrafonce	X			
Cotragua	X			
Cotraguanenta	X			
Cotranal			X	
Cotransmagdalena				X
Cotransunidos	X			
Cotrasaravita			X	
Extrarapido Motilones			X	
Lusitania			X	
Omega				X
Sugamuxi				X
transsander				x
TOTAL	4	1	4	12
%	19.05	4.76	19.05	57.14

Fuente Autores del Proyecto

Doce de las 21 empresas que forman la competencia, es decir el 57% tiene más de tres mil clientes por mes. Y cuatro de las 21 empresas tienen entre quinientos y mil clientes por mes.

➤ **Volumen de ventas mensuales**

Cuadro 10. Volumen Promedio de ventas

EMPRESA	VOLUMEN DE VENTAS POR MES				
	10,000,000 a 20,000,000	20,000,001 a 40,000,000	40,000,001 a 60,000,000	de 60,000,001 a 80,000,000	mas de 80,000,001
Autoboy		X			
Berlinas					X
Brasilia					X
Concord				X	
Cotransricaurte			X		
Cooperativa Reina					X
Coopmotilon			X		
Copetran					X
Cotaxi				X	
Cotrafonce		X			
Cotragua		X			
Cotraguanenta	X				
Cotranal			X		
Cotransmagdalena				X	
Cotransunidos			X		
Cotrasaravita			X		
Extrarapido Motilones		X			
Lusitania			X		
Omega					X
Sugamuxi			X		
transsander		X			
TOTAL	1	5	7	3	5
%	4.76	23.81	33.33	14.29	23.81

Fuente Autores del Proyecto

El 24% de las empresas reciben ingresos mensuales por ventas superiores a ochenta millones de pesos.

➤ **Medios que utiliza la competencia para vender sus servicios**

Cuadro 11. Medios de publicidad utilizados

EMPRESA	MEDIOS UTILIZADOS					
	Prensa	radio	Televisión	Volantes	Internet	Otros
Autoboy				X		X
Berlinas			x		X	
Brasilia		X	X	X		
Concord	X	X				
Cotransricaurte		X		X		
Cooperativa Reina		X				X
Coopmotilon		X		X		
Copetran			X		X	
Cotaxi		X	X			
Cotrafonce		X				X
Cotragua		X				
Cotraguanenta	X	X	X	X		
Cotranal		X				
Cotransmagdalena		X	X			
Cotransunidos	X	X		X		
Cotrasaravita		X				
Extrarapido Motilones		X				
Lusitania		X				
Omega			X	X		
Sugamuxi				X		
Transsander		X				
TOTAL	3	16	7	8	2	3
%	14.29	76.19	33.33	38.10	9.52	14.29

Fuentes Autores del Proyecto

Se observa que el medio de publicidad más utilizado por las empresas es la radio y el menos utilizado es el Internet.

➤ **Capacitación al talento humano de la empresa**

Cuadro 12. Cursos de Capacitación dirigido al personal de la empresa

EMPRESA	SI	NO
Autoboy		X
Berlinas	X	
Brasilia	X	
Concord	X	
Contransricaurte	X	
Cooperativa Reyna	X	
Coopmotilones	X	
Copetran	X	
Cotaxi		X
Cotrafonce	X	
Cotragua	X	
Cotra-Guanenta	X	
Cotranal	X	
Cotransmagdalena	X	
Cotransunidos		X
Cotrsaravita	X	
Extrarapido Motilones		X
Lusitania		X
Omega	X	
Sugamuxi	X	
Transsander		X
TOTAL	15	6
%	71.43	28.57

Fuente Autores del Proyecto

Se observa que el 71% de las empresas ofrece capacitación a su talento humano.

➤ **Infraestructura de la competencia**

Cuadro 13. Infraestructura con que cuenta la competencia

EMPRESA	SERVICIO				
	Equipos Propios	Local Propio	Muebles y Enseres	Vehículos propios	Equipo de comunicación
Autoboy	X	X	X		
Berlinas	X	X	X		X
Brasilia	X	X	X		X
Concord	X	X	X		X
Cotransricaurte	X	X	X		
Cooperativa Reina	X	X	X		
Coopmotilon	X	X	X		
Copetran	X	X	X		X
Cotaxi	X	X	X		X
Cotrafonce	X	X	X		X
Cotragua	X	X	X		
Cotraguanenta	X		X	X	X
Cotranal	X	X	X		X
Cotransmagdalena	X	X	X		
Cotransunidos	X	X	X		X
Cotrasaravita	X	X	X		X
Extrarapido Motilones	X	X	X		
Lusitania	X	X	X		
Omega	X	X	X		
Sugamuxi	X	X	X		X
transsander	X	X	X		X
TOTAL	21	20	21	1	12
%	100	0.95	100	4.76	57.15

Fuente Autores del Proyecto

Todas las empresas excepto Cotraguanenta tienen locales propios para la prestación de sus servicios, además entre sus activos todas cuentan con muebles y equipos de propiedad de las empresas.

➤ **Misión y visión empresarial**

Cuadro 14. Poseen Misión y visión empresarial y es del conocimiento del personal

EMPRESA	MISION Y VISION		Los empleados la conocen
	SI	NO	
Autoboy	X		SI
Berlinas	X		SI
Brasilia	X		SI
Concord		X	NO
Cotransricaurte		X	NO
Cooperativa Reyna	X		SI
Coopmotilones		X	NO
Copetran	X		SI
Cotaxi	X		SI
Cotrafonce		X	NO
Cotragua	X		SI
Cotraguanenta	X		SI
Cotranal	X		SI
Cotransmagdalena	X		SI
Cotransunidos		X	NO
Cotrasaravita		X	NO
Extrarapido Motilones		X	NO
Lusitania		X	NO
Omega	X		SI
Sugamuxi	X		SI
Transsander		X	NO
TOTAL	12	9	
%	57.14	42.86	

Fuente Autores del Proyecto

El 57% de las empresas poseen misión y visión empresarial y sus empleados la conocen.

➤ **proyectos de la competencia**

Cuadro 15. Proyectos que tiene su empresa

EMPRESA	Innovación tecnología automotriz	Extender los servicios a países de frontera	Abrir nuevas rutas y nuevos servicios	Certificado de calidad	Comprar la sede administrativa	Crear nuevas agencias	Crear el transporte mixto
Autoboy			X				
Berlinas	X	X		X			
Brasilia		X		X			
Concord	X						
Cotransricaurte						X	
Cooperativa Reina		X					
Coopmotilon						X	
Copetran	X	X	X				
Cotaxi	X						
Cotrafonce							X
Cotragua			X			X	
CotraGuanenta					X		
Cotranal	X						
Cotransmagdalena	x						
Cotransunidos	X						
Cotrasaravita	X						
Extrarapido Motilones						X	
Lusitania			X				
Omega		X	X				
Sugamuxi						X	
Transsander	X						

Fuente Autores del Proyecto

Dentro de los principales proyectos de las empresas se encuentran innovar el parque automotor, extender los servicios a países de frontera, crear nuevas agencias y obtener la certificación en calidad.

➤ **La principal fortaleza a criterio de la competencia**

Cuadro 16. Principal Fortaleza

EMPRESAS	FORTALEZAS							
	Estación de Servicios	Rutas y destinos	Continua innovación de parque automotor	atención al cliente	Débil competencia	apoyo de los asociados	confianza de parte de los clientes	transporte interdepartamental
Autoboy		X						
Berlinas			X					
Brasilia		X		X				
Concord								X
Cotransricaurte						X		
Cooperativa Reina				X				
Coopmotilon						X		
Copetran			X					
Cotaxi	X							
Cotraforce				X				
Cotragua				X				
CotraGuanenta					X			
Cotranal		X						
Cotransmagdalena							X	
Cotransunidos		X						X
Cotrasaravita								X
Extrarapido Motilones		X						
Lusitania								X
Omega		X	X					
Sugamuxi		X						
transsander						X		
Total	1	7	3	4	1	3	1	4
%	4.76	33.33	14.29	19.05	4.76	14.29	4.76	19.05

Fuente Autores del Proyecto

Para siete de las empresas encuestadas su principal fortaleza son las diversas rutas y destinos que manejan en su portafolio de servicios.

➤ **Principal debilidad a criterio de la competencia**

Cuadro 17. Principal Debilidad

EMPRESA	DEBILIDAD				
	tamaño empresa pequeña	parque automotor antiguo	Baja demanda servicio de encomiendas	Incumplimiento en los horarios	Atención al cliente
Autoboy		X			
Berlinas				X	
Brasilia			X		
Concord				X	
Cotransricaurte		X			
Cooperativa Reina				X	
Coopmotilon		X			
Copetran					X
Cotaxi					X
Cotrafonce		X			
Cotragua	X				
CotraGuanenta		X			
Cotranal					X
Cotransmagdalena					X
Cotransunidos					X
Cotrasaravita		X			
Extrarapido Motilones		X			
Lusitania		X			
Omega					X
Sugamuxi	X				
transsander			X		
TOTAL	2	8	2	3	6
%	9.52	38.00	9.52	14.2	28.57

Fuente Autores del Proyecto

La principal debilidad que manifiestan tener las empresas es un parque automotor antiguo.

➤ **Principal oportunidad o aspecto positivo del entorno**

Cuadro 18. Principal Oportunidad o Aspecto positivo

EMPRESA	OPORTUNIDAD				
	Regionalismo de los usuarios	Capacidad para renovar el parque automotor	Constancia en los despachos e itinerarios	Buena infraestructura	No sabe no responde
Autoboy			X		
Berlinas		X			
Brasilia		X			
Concord			X		
Cotransricaurte	X				
Cooperativa Reina			X		
Coopmotilon					X
Copetran					X
Cotaxi					X
Cotrafonce	X				
Cotragua				X	
CotraGuanenta	X				
Cotranal					X
Cotransmagdalena			X		
Cotransunidos	X				
Cotrasaravita					X
Extrarapido motilonos	X				
Lusitania			X		
Omega			X		
Sugamuxi					X
Transsander					X
TOTAL	5	2	6	1	7
%	23.82	9.52	28.57	4.76	33.33

Fuertes Autores del Proyecto

El 33% de las empresas no sabe cual sería el principal aspecto para aprovechar del entorno, mientras un 24% considera el regionalismo como factor importante.

➤ **Principal amenaza o aspecto negativo del sector o entorno**

Cuadro 19. Principal Amenaza o aspecto negativo del entorno

EMPRESA	AMENAZAS		
	Competencia desleal	El mal tiempo	Libertad de rutas, precios y horarios
Autoboy			X
Berlinas			X
Brasilia			X
Concord			X
Cotransricaurte			X
Cooperativa Reina			X
Coopmotilon			X
Copetran	X		
Cotaxi	X		
Cotrafonce	X		
Cotragua			X
CotraGuanenta	X		
Cotranal			X
Cotransmagdalena		X	
Cotransunidos			X
Cotrasaravita	X		
Extrarapido motilones	X		
Lusitania	X		
Omega	X		
Sugamuxi	X		
Transsander	X		
TOTAL	10	1	10
%	47.62	4.76	47.62

Fuentes Autores del Proyecto

La libertad de rutas-horarios y la competencia desleal son la principal amenaza que presenta el entorno para el sector transporte.

En conclusión se observa que la mayor competencia se presenta en los servicios de: transporte interdepartamental, transporte intermunicipal, giros y encomiendas destacándose el transporte intermunicipal, seguido de los giros y encomiendas.

La ruta principal de todas las empresas es Bucaramanga, seguidas de Barrancabermeja, Socorro, Barbosa, San Gil y Aguachica; en cuanto al volumen mensual de pasajeros se presta el servicio a más de 3000 usuarios, y se generan ingresos mensuales de \$45.0000.000. en promedio.

El medio de publicidad más utilizado por las empresas de transporte terrestre automotor de Santander es la radio siendo el Internet el menos utilizado.

La mayoría de las empresas de transporte terrestre de pasajeros en Santander cuentan con infraestructura que incluye locales propios, equipos, muebles y enseres y sistemas de comunicación completos para la prestación de un servicio ágil y de excelente calidad.

Las empresas de transporte en Santander son de amplia trayectoria, ya que la más antigua cuenta con 50 años en el mercado, y manejan un número de empleados superior a los 60.

Todas las empresas tiene entre sus proyectos brindar mayor capacitación a sus empleados, ampliar las rutas y modernizar el parque automotor.

Se considera que la principal amenaza del sector es la competencia desleal y la libertad de rutas, tarifas y horarios.

2.2.2 Competencia desleal. El transporte informal es uno de los principales problemas que afectan a los empresarios del transporte intermunicipal ya que disminuye notablemente los ingresos de las empresas y no permite ofrecer un servicio de excelente calidad, ya que estos denominados “piratas terrestres “ manejan tarifas por debajo de los autorizados por el Gobierno; además de colocar en riesgo las vidas de quienes viajan con ellos.

La Ley 769 de Agosto 6 del año 2002 contempla una de las causales para la suspensión o cancelación de la licencia de conducción por prestación del servicio público de transporte con vehículos particulares.

Ante el incremento de los indicadores de desempleo, así como de la disminución del ingreso familiar, las familias que poseían un vehículo se unieron y constituyeron asociaciones, para atender en “terminales piratas” y a más bajo costo la necesidad de transporte entre las diferentes ciudades del País.

El Ministerio de Transporte establece que dicho servicio será prestado únicamente por empresas de transporte público y privado formadas por personas naturales o jurídicas legalmente constituidas.

La no-aceptación de la “piratería terrestre” o informalidad del sector que ocasiona practica de competencia desleal, busca proteger a los usuarios que utilizan estos medios.

Según la Asociación de Transportadores Asotrans la actividad informal de transporte afecta el 35% de las entradas económicas del sector legal al tener en cuenta que el sector representa 6.8% del PIB.⁷

Las autoridades locales y nacionales trabajan para corregir esta situación con la inmovilización de vehículos que no tengan autorización legal para transportar.

Por lo anterior el transporte informal se convierte en una amenaza para el sector transporte, ya que el costo de vida elevado obliga a las personas a tomar dicho servicio.

2.2.3 Nuevas entrantes. Para obtener la habilitación en la modalidad de Transporte Público Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera, las empresas deberán acreditar los siguientes requisitos, que aseguren una libre competencia, y la iniciativa para la creación de nuevas empresas.

- ✧ Certificación firmada por el representante legal sobre la existencia de contratos de vinculación del parque automotor que no sea de propiedad de la empresa.

- ✧ Relación del equipo de transporte propio de los socios o de terceros con el cual se prestará el servicio, con indicación del nombre y número de la cédula del propietario, clase, marca, placa, modelo, número del chasis, capacidad y demás especificaciones que permitan su identificación.

- ✧ Balance general a inicio de la empresa.

- ✧ Copia de póliza de seguros de responsabilidad civil contractual y extra contractual.

- ✧ La habilitación para empresas nuevas no está sujeta al análisis de factores financieros, pero si a la comprobación del pago de capital o patrimonio líquido exigido, cuyo valor se determina de acuerdo a la clase de vehículo, y las unidades fijadas en la capacidad transportadora máxima, el cual no podrá ser inferior a trescientos (300) S.M.M.L.V.

Según investigación al Terminal de Transporte de San Gil, y el Ministerio de Transporte regional Santander en los últimos 10 años no han ingresado empresas de transporte intermunicipal, lo cual se considera una amenaza débil para el sector.

⁷ El País diario económico Febrero 3 de 2005

2.3 FACTOR SOCIO-CULTURAL

2.3.1 Crecimiento de la población. Según el DANE en el año 2.005, existen 22.7 millones de hombres y 23.3 millones de mujeres en el territorio nacional, 9 millones más que el registrado en 1993.⁸

Colombia con 46.000.000 de habitantes es el quinto País más grande de Latinoamérica y el tercero en población.

Según el censo de 1993, Santander tiene 1.598.688 habitantes distribuidos en el área urbana el 68% y en el área rural el 32%.

La población de los principales municipios de Santander de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE según el censo de 1993 y su proyección en el 2005 es: (ver cuadro 20)

Cuadro 20. Proyección poblacional

MUNICIPIO	1.993	2.005	%CRECIMIENTO O PERIODO 1993-2005
Bucaramanga	414365	577347	39.3
Aratoca	7055	7926	12.3
Barbosa	19226	27968	45.46
Barichara	9620	13744	42.86
Barranca	157433	208501	32.43
Curiti	9095	10938	20.26
Páramo	2802	3028	8.06
Puente Nacional	14910	19121	28.2
San Gil	35123	42493	20.9
Socorro	22475	23706	5.4
Valle de San José	8133	11478	41.12
Villanueva	7155	9190	28.44
TOTALES	719635	967133	34.39

Fuente: DANE Colombia Proyecciones

⁸ Diario el País 12 de Marzo

En el Cuadro 20 se presentan los municipios en donde se movilizan pasajeros por parte de Cotrasangil, y se observa que municipios como Barbosa, Barrancabermeja, Bucaramanga presentan un crecimiento en el periodo de 1993-2005.

En total en este periodo para los municipios analizados la población creció en 247.498 personas, es decir un 34%. Por lo anterior el crecimiento de la población se convierte en una oportunidad para aprovechar del entorno.

2.3.2 Seguridad Vial. El orden público se refleja en el ambiente de inseguridad que vive actualmente el país, ocasionado por la ola de secuestros, los graves problemas que genera la acción guerrillera, paramilitarismo, narcotráfico, los robos de vehículos, motos y mercancías por parte de la delincuencia común, éstos hacen que las fuerzas encargadas de mantener el orden público sean insuficientes para combatir estos flagelos y a la vez no pueden desarrollar su objetivo principal que es salvaguardar los bienes y la honra de las personas, tal y como se establece en la Constitución Política.

La policía de carreteras y el ejército nacional vienen prestando el apoyo necesario para que los viajeros cuenten con seguridad en su recorrido, el Gobierno en épocas de fines de semana, festivos, semana santa y vacaciones dispone de 120.000 efectivos de la policía y el ejército que operan en las principales carreteras del País distribuidos en 37 rutas; incluyendo patrullajes permanentes, sobrevuelo, monitoreos, control de velocidad y sobrecupo en flotas, de igual manera establece puntos de atención en las terminales de transportes con patrullas, ambulancias y perros antiexplosivos.⁹

Estos operativos iniciaron con el ánimo de incentivar el turismo doméstico y generar mayor confianza en los colombianos, por lo cual nacieron las caravanas turísticas “vive Colombia viaja por ella”.

La inseguridad en las vías nacionales se manifiesta así: por bloqueos en las vías, hurto de vehículos, piratería terrestre, contrabando, transporte de estupefacientes, quema de vehículos, voladura de puentes y peajes, asaltos y retenes ilegales.

Para el Presidente de la República el proyecto de seguridad democrática es de su gestión, por tal razón la policía nacional viene incrementando el pie de fuerza por las carreteras, con patrullas y policías a lo largo de todo el territorio nacional.

La seguridad vial en las carreteras nacionales se viene dando con la implementación de puestos de control a las entradas de las cabeceras municipales, fortalecer la vigilancia por vía aérea, integrar a los transportadores a la red de apoyo ciudadano y a mediano y largo plazo ubicar cámara de vídeo para detectar personas y vehículos en los peajes.

La seguridad vial se convierte en una oportunidad para el sector transporte terrestre por carretera ya que incentiva el turismo, y la confianza de las personas al momento de viajar.

2.3.3 Ubicación Geográfica. Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica en el hemisferio americano. Por una parte, es un punto de enlace entre los Países del norte y del sur en el hemisferio y, por otra, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos

⁹ www.policianacional.gov.co

hacia el resto de América, Europa y los Países de la Cuenca del Pacífico. Además, su localización en la zona ecuatorial determina la existencia de una gran variedad de climas y ecosistemas.

El territorio colombiano está conformado por una amplia región montañosa, que cobija más de la mitad de la región occidental y por una región plana que comprende la zona oriental, constituida por la Orinoquía y la Amazonía. Situado al Noroeste de América del Sur, Colombia es el cuarto País de la Región por su tamaño.

El departamento de Santander es uno de los escenarios colombianos más hermosos por su variada topografía, muy apropiados para hacer turismo de aventura. La región posee una inmensa variedad de atractivos naturales, arquitectónicos y culturales. Al recorrerlo de un extremo a otro se pueden observar como mínimos tres panoramas bien distintos: el árido y erosionado del Cañón del Chicamocha, cuyos puntos de referencia corresponden al eje de Bucaramanga-San Gil; el ardiente y tropical de su zona ribereña, que gira en torno a la ciudad de Barrancabermeja; y el bucólico y pintoresco de las despensas campesinas, cuyo más bello exponente es la rica provincia de García Rovira.

Santander también ofrece una rica galería histórica, condensada en los focos principales de Socorro y Girón, y un melódico escenario folclórico, un risueño corazón musical que palpita desde Vélez.

La rica topografía del departamento ha hecho que el transporte terrestre sea una de las mejores alternativas, además que no existen otros canales de transporte como el aéreo para llegar a sus diferentes destinos.

La ubicación geográfica es indudablemente una oportunidad para la empresa, ya que podrá extender su radio de acción en el ámbito nacional.

2.3.4 Perfil de usuarios. Las características que permiten descubrir el perfil del usuario que demanda los servicios de transporte terrestre, se acentúan mas en los estratos 1,2,3, y 4.

Según la encuesta nacional de hogares realizada por el DANE se encuestaron 29942 hogares en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, la cual determinó que en promedio cada hogar viaja al año 2.1 veces.

El gasto de cada hogar se ve representado en el transporte (33.3%), alimentos y bebidas (25.7%), alojamiento (10%), paquete turístico(15.2%), servicios recreativos (2.9%), servicios culturales (1.1%), souvenir (6.7%), otros gastos (5.2%). Según estadísticas del DANE las temporadas altas siguen siendo fin y mitad de año, los meses preferidos para viajar son diciembre 51.2% junio 16.4% enero 15.74% y agosto 8.11%.¹⁰

Se estima que el mercado doméstico representa el 80% de la demanda turística del país y los viajes se concentran estacionalmente en las 17 festividades patrias y religiosas nacionales, temporadas vacacionales, de fin y mitad de año; los desplazamientos se realizan principalmente por carretera.

A la hora de viajar las personas tienen en su mente las empresas que menos índice de accidentalidad hayan tenido, ya que se escoge el servicio principalmente por seguridad, responsabilidad y respeto por el usuario.

Es de resaltar que las personas también buscan comodidad en los precios, los cuales se manejan por la negociación entre el usuario y quien presta el

servicio, llegando algunas veces a precios insospechados por la baja demanda del servicio y la competencia desleal.

En el año 2001 la población que se desplazó en Santander y fuera de Santander fue de 895.315 pasajeros y el año 2004 fue de 786.056 pasajeros.¹¹

El perfil del usuario es una oportunidad, para aprovechar del entorno ya que las personas siempre tienen entre sus planes desplazarse por descanso y recreación

2.3.5 Turismo Regional. El turismo se ha convertido en una de las actividades económicas más importantes de nuestro País y en especial de Santander.

El turismo no solo impacta al propio sector económico, sino que además influye fuertemente en los resultados de otros sectores, como el hotelero, alimenticio, recreativo, artesanal entre otros; en un aumento de la calidad de vida de nuestros habitantes y en la conservación de los atractivos naturales y el medio ambiente.

El sector turístico presenta una severa crisis en las dos anteriores décadas debido a los problemas de violencia.

El Departamento de Santander es uno de los escenarios colombianos más hermosos por su variada topografía, apropiada para el turismo de aventura.

¹⁰ Encuesta Nacional de hogares - Mincomercio-DANE

¹¹ Fuentes Datos Terminal de Transporte de San Gil

Santander ofrece una rica galería histórica, condensada en focos principales, como San Gil, Girón, Socorro, Barichara, y Charala entre otros.

Turísticamente el departamento ofrece recreación, sitios con excelente gastronomía, infraestructura en salud, centros comerciales, altos índices de calidad de vida, caminatas ecológicas, ríos, canotaje y otras aventuras.

Sector que responde a una excelente oportunidad para el transporte de la región, ya que el turismo de la región lo presenta como una zona llamativa para el descanso y la recreación.

2.4 FACTOR POLÍTICO JURIDICO

2.4.1 Libertad de Horarios. La Resolución No7811 de Septiembre de 2.001 del Ministerio de Transporte estableció la libertad de horarios para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carreteras, autorizando la modificación e incremento de los mismos en las rutas legalmente autorizadas a las empresas transportadoras.

La libertad de horarios es una medida que debe permitir la prestación de transporte de pasajeros por carretera en forma más eficiente, pero que para que se ejerza dentro de los criterios de la libre y sana competencia, se requiere su regulación.

Las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, podrán modificar e incrementar los horarios legalmente autorizados. Se podrá incrementar hasta en un 30% los horarios legalmente autorizados de una ruta, siempre y cuando en el horario por incremento, la utilización de los vehículos asignados sea igual o superior al 80%.

2.4.2 Libertad de Tarifas. La Resolución 3600 de mayo 9 de 2001 estableció la libertad de tarifas para la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

Según el Ministerio de Transporte las tarifas mínimas se fijan de acuerdo con la clase de vehículo (señalada en el Art. 50 del decreto 171 de 2000)

La inspección, vigilancia, control, como la imposición de sanciones por el incumplimiento de lo dispuesto en la resolución 3600 estaría a cargo, de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Según Asotrans (Asociación de Transportadores) este decreto ha traído graves problemas financieros a las empresas.¹²

Las tarifas en el sector de transporte público de pasajeros entre municipios están liberadas pero se mueven entre un mínimo y un máximo. Los transportadores volvieron a insistir en que es necesario que el Gobierno valide tanto el techo como el piso de las tarifas a raíz de los cambios en los precios de la canasta del transporte sobre todo en los combustibles.

2.4.3 Creación fondo reposición transporte. La ley 688 de Agosto 23 de 2001 crea “El fondo nacional de reposición y renovación del parque automotor de servicio público de transporte Terrestre de Pasajeros”.

La renovación consiste en la venta de un vehículo de transporte público para adquirir un vehículo de un modelo posterior, dentro de la vida útil determinado por la ley.

¹² La República 6 de septiembre de 2004

El fondo estará conformado por los aportes, que a través de las empresas de transporte o en forma individual, haga cada uno de los propietarios de los vehículos de transporte público colectivo terrestre de pasajeros.

El fondo será manejado mediante una fiducia administrativa, o un mecanismo bancario similar, vigilada por la Superintendencia bancaria.

El reverso del fondo será proveniente del rubro de la tarifa denominado "recuperación de Capital" y de los aportes voluntarios que podrá hacer el propietario del vehículo de servicio público colectivo de pasajeros.

Todo vehículo tendrá una cuenta en el fondo, cuyos servicios podrán ser utilizados por el propietario del vehículo para reponer, renovar o transformar. Los recursos del fondo estarán a disposición de todos los aportantes para efectos del crédito.

La creación del fondo de reposición del transporte se constituye en una oportunidad ya que le permite a las empresas renovar su parque automotor, y así brindar un excelente servicio

2.4.4 Impuestos Cooperativos. Actualmente las cooperativas y asociaciones mutuales están exentas del pago de impuestos de renta, siempre y cuando cumplan con dos condiciones: que sus excedentes se apliquen a los fines que señala la ley cooperativa, o que por lo menos el 20% de estos recursos vayan a programas de educación formal.

Mediante el Decreto 640 de marzo del 2005, el Gobierno modificó el Decreto 4400 del 2004 donde se especifican nuevas medidas.

Si no cumplen tendrán que pagar una tarifa de renta del 20% inferior al 35% que aplica para los demás contribuyentes. Con el nuevo decreto, las cooperativas usarán el excedente contable (diferencia entre ingresos y gastos) para sus asambleas generales y sobre él hará el cálculo del 20% para programas de educación¹³; razón concerniente para las cooperativas ya que aún el decreto 4400 del 2004 se les imponía un nuevo criterio en materia de excedentes con lo cual terminaron pagando impuesto.

El excedente fiscal (diferencia entre todos los ingresos y solo algunos gastos) será el que se use para la declaración de renta.

2.4.5 Derecho a Uso de Terminales de Transporte. Decreto número 2762 de 2001 “Por el cual se reglamenta la creación, habilitación, homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera”

Es considerado terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera, el conjunto de instalaciones que funcionan como una unidad de servicios permanentes, junto a los equipos, órganos de administración, servicios a los usuarios, a las empresas de transporte y a su parque automotor, donde se concentran las empresas autorizadas o habilitadas que cubren rutas que tienen como origen, destino o tránsito el respectivo municipio o localidad.

Las empresas de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera que tengan autorizadas o registradas rutas en cuyos municipios de origen o destino exista terminal de transporte autorizado por el Ministerio de Transporte, están obligadas a hacer uso de estos para el despacho o llegada de sus vehículos.

¹³ El Tiempo, Marzo 11 de 2.005

Cuando en las rutas autorizadas o registradas existan terminales de tránsito, éstos deberán ser de uso obligatorio para el servicio básico de transporte. Para los servicios diferentes al básico éstos terminales de tránsito serán de uso obligatorio cuando en el acto administrativo que autorice este servicio así se determine.

Los alcaldes municipales podrán ordenar el traslado de las empresas de transporte a los terminales, prohibiendo su funcionamiento en instalaciones particulares dentro del perímetro urbano de los respectivos municipios.

Este factor se convierte en una oportunidad, ya que las empresas tendrán un lugar determinado para recoger y dejar pasajeros.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de la organización. Los avances tecnológicos, pueden crear nuevos mercados, producir la proliferación de nuevos productos y servicios es un reto para el colombiano de hoy, superar las etapas pasadas del conocimiento y vincularse con los actuales avances que en el ámbito de herramientas y procesos ofrecen mejores perspectivas en la productividad.¹⁴

2.5.1 Tecnología Disponible. En el transporte automotor aparecen cada día innovaciones relacionadas tanto en aspectos motores como en aspectos operativos y tecnoproductivos.

¹⁴ PABON ,Hernan. Gestión tecnológica. Bucaramanga: UIS

La tecnología automotriz actual gira en torno a la comodidad, la seguridad y el entretenimiento de los ocupantes. Algunos avances sobresalientes:

Sistemas que ven en la oscuridad, cámaras que compensan los puntos ciegos de los espejos, bolsas de seguridad inteligentes, llantas que no necesitan aire, información proyectada sobre el parabrisas, funciones de temperatura ambiente o entretenimiento que se manipulan con un ratón son algunos de los atributos de los carros de hoy, además sistemas que responden a una orden por medio de la voz y sistemas de alarmas, monitoreo de vehículos que controlan la velocidad, la altitud, y modelos de comunicación especial con el conductor del vehículo, a través de una terminal de datos, visualizando información por internet o por teléfono.

La tecnología disponible se convierte en oportunidad para aprovechar del entorno ya que el usuario exige cada día innovaciones en la prestación del servicio.

2.5.2 Tecnología de Información. Frente al enorme potencial que tiene las empresas y organizaciones en la economía colombiana lo importante no es solo aumentar el acceso y darle tecnología a la población sino definir que se hace con esa infraestructura.

Las empresas hoy ya tienen en su mente que tecnologías como el Internet, las páginas web, sistemas virtuales, software, entre otros son las mejores herramientas para desarrollar competitivamente sus servicios.

El software de modelos electrónicos, es hoy en día una opción que tiene la empresa para sistematizar sus diferentes áreas administrativas tales como: contabilidad, tesorería, cartera, entre otros.

El Internet como sistema en el que la empresa a través de la computadora y línea telefónica o por cable, más efectivo, puede comunicarse a diferentes sitios, solicitar y ofrecer infinidad de productos y servicios.

En la página web las empresas pueden publicar sus productos y servicios para profesionalizar y mejorar la calidad de los mismos, ofreciendo los medios para que sean contactadas por personas y empresas nacionales o extranjeras, que buscan ofertas con características específicas.

Los temas basados en la tecnología serán básicos en el ambiente empresarial, presentándose como una oportunidad para tomar decisiones importantes, puesto que los requisitos que exige el mercado globalizado no son diferentes al impacto que producen estos mismos adelantos tecnológicos.

La tecnología de información es una oportunidad para aprovechar del entorno ya el comercio virtual, se impone día a día.

2.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Con esta herramienta analítica se identificaron los competidores más importantes junto con sus principales oportunidades y amenazas.

El procedimiento para la elaboración de la matriz fue el siguiente:

1. Identificar los principales factores que han tenido incidencia en las empresas de transporte de pasajeros.

Se asignó una ponderación de cada factor determinante de éxito. El equipo estratégico es conocedor del funcionamiento de la cooperativa.

La ponderación varia ente 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores.

2. Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de cada empresa según el factor así:

Debilidad grave (1), debilidad menor(2), fortaleza menor(3), fortaleza importante (4)

3. Finalmente se multiplica por la ponderación asignada a cada factor y así determinar el resultado ponderado para cada empresa.

Cuadro 21. Matriz de Perfil Competitivo

EMPRESAS	CLIENTES 0,20		PARQUE AUTOMOTOR 0,25		TARIFAS 0,20		RUTAS Y DESTINO 0,20		PLANEACION 0,15		PONDERADO
	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	
Autoboy	2	0,40	2	0,50	2	0,40	3	0,60	2	0,30	2,20
Berlinas	4	0,80	4	1,0	4	0,80	4	0,80	4	0,60	4,00
Brasilia	4	0,80	3	0,75	2	0,40	4	0,80	4	0,60	3,35
Concord	2	0,40	3	0,75	2	0,40	3	0,60	2	0,30	2,45
Cotransricaurte	3	0,60	2	0,50	2	0,40	2	0,40	1	0,15	2,05
Cooperativa Reyna	2	0,40	2	0,50	2	0,40	3	0,60	2	0,30	2,20
Coopmotilon	2	0,40	2	0,50	2	0,40	2	0,40	1	0,15	1,85
Copetran	4	0,80	4	1,0	3	0,60	4	0,80	4	0,60	3,80
Cotaxi	3	0,60	3	0,75	2	0,40	3	0,60	2	0,30	2,65
Cotrafonce	2	0,40	1	0,25	2	0,40	1	0,20	1	0,15	1,40
Cotragua	2	0,40	2	0,50	2	0,40	2	0,40	2	0,30	2,00
CotraGuanenta	2	0,40	2	0,50	2	0,40	1	0,20	2	0,30	1,80
Cotranal	2	0,40	2	0,50	2	0,40	3	0,60	2	0,30	2,20
Cotransmagdalena	3	0,60	2	0,50	2	0,40	4	0,80	3	0,45	2,75
Cotransunidos	2	0,40	2	0,50	3	0,60	2	0,40	2	0,30	2,20
Cotrasangil	4	0,80	2	0,50	3	0,60	2	0,40	1	0,15	2,45
Cotrasaravita	2	0,40	2	0,50	3	0,60	2	0,40	1	0,15	2,05
Ex. Ráp. Motilones	2	0,40	2	0,50	2	0,40	3	0,60	2	0,30	2,20
Lusitania	2	0,40	2	0,50	2	0,40	1	0,20	2	0,30	1,80
Omega	3	0,60	3	0,75	2	0,40	3	0,60	3	0,45	2,80
Sugamuxi	2	0,40	2	0,50	3	0,60	2	0,40	2	0,30	2,20
Transander	2	0,40	2	0,50	3	0,60	3	0,60	2	0,30	2,40

Las empresas más representativas que se encuentran en las 5 primeras ubicaciones según el análisis de la matriz de perfil competitivo son: (ver cuadro 22)

Cuadro No 22 Empresa según posición

EMPRESA	POSICIÓN
Berlinas	1
Copetran	2
Brasilia	3
Omega	4
Cotransmagdalena	5

Fuente Cuadro 22

Desde el punto de vista competitivo la empresa Cotrasangil Ltda. se encuentra en la posición número 8, favorable con relación a otras empresas del medio por las siguientes razones:

Su ubicación estratégica ya que el trayecto por donde recorren sus rutas es paso importante hacia la capital del país y diferentes destinos turísticos de las personas.

Cotrasangil Ltda. maneja excelentes relaciones con sus clientes que ven en la empresa, la seguridad la responsabilidad, y el regionalismo a la hora de escoger sus servicios, tiene una experiencia de 37 años en el sector transporte de pasajeros, y es una empresa ampliamente reconocida en la provincia y la región.

En la mayoría de municipios de la provincia guanentina es pionera en servicio de transporte y la única que lleva los distintos servicios a los municipios.

2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

La matriz de los factores externos permite analizar y evaluar la información acerca de las oportunidades y amenazas en las dimensiones: económicas, competitiva, sociocultural, político jurídico y tecnológico, que puedan incidir en el crecimiento del sector transporte y en especial en la cooperativa Cotrasangil Ltda.

Para su desarrollo se utilizó el siguiente procedimiento:

Primer Paso: Se hizo una lista de amenazas y oportunidades decisivas de la cooperativa.

Segundo Paso: Se asignó una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito en personal; la sumatoria de las ponderaciones dadas a todos los factores debe ser uno (1.0)

Tercer paso: Se hizo una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:

1. Amenaza menor (variable que impide que el sector sea favorable)
2. Amenaza importante (variable causante de acciones negativas)
3. Oportunidad menor (variable positiva con que cuenta el sector)
4. Oportunidad importante (variable que hace que el sector sea muy atractivo)

Cuarto paso: Se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Quinto paso: Se sumó los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la cooperativa.

Sin tener en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado mas alto posible será 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0. el resultado ponderado promedio es por tanto 2.5.¹⁵

Cuadro 23. Ponderación del Factor Económico

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				PONDERACIÓN TOTAL
		AMENAZAS		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Desempleo	0.20		X			0.40
Precios De los Combustibles	0.30		X			0.60
Tasas de Interés	0.30				X	1.20
Inflación	0.20			X		0.60
TOTAL	100					2.80

Fuentes Autores del proyecto

El resultado de la ponderación del factor económico fue de 2.80 lo que indica que la situación en el país y la región presenta amenazas menores en el sector del transporte de pasajeros, así como muy buenas oportunidades por las tasas de interés.

¹⁵ Fred R Davis la Gerencia estratégica edit. Legis 1998 pág 125-126

Cuadro 24. Ponderación del factor competitivo

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				PONDERACIÓN TOTAL
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Competidores Actuales	0.35		X			0.70
Competencia desleal	0.45		X			0.90
Nuevos entrantes	0.20	X				0.20
TOTAL	1.00					1.80

Fuente: Autores

El resultado de la ponderación del factor competitivo fue de 1,80 reflejando una amenaza fuerte debido a que para ser altamente competitivos se debe buscar estrategias para mejorar el servicio.

Cuadro 25. Ponderación del factor socio- cultural

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				PONDERACIÓN TOTAL
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Perfil del usuario	0.20			X		0.60
Crecimiento de la población	0.20			X		0.60
Seguridad vial	0.20				X	0.80
Ubicación Geográfica	0.25			X		0.75
Turismo regional	0.15			X		0.45
TOTAL	1.00					3.20

Fuente Autores del proyecto

El resultado de la ponderación del factor socio cultural fue de 3.20, lo que indica que existen oportunidades culturales y sociales que bien utilizados pueden favorecer notablemente a la Cooperativa.

Cuadro 26. Ponderación del factor político. Jurídico

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				PONDERACIÓN TOTAL
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Libertad de Horarios	0.25		X			0.50
Libertad de tarifas	0.25		X			0.50
Impuestos a las cooperativas	0.15	X				0.15
Fondo reposición de transporte	0.20				X	0.80
Derecho uso de terminales	0.15			X		0.45
TOTAL	100					2.40

Fuente Autores de Proyecto

El resultado de la ponderación del factor político jurídico fue de 2.40 donde se puede observar que la libertad de tarifas, horarios e incluso el impuesto a las cooperativas son amenazas que afectan directamente a la cooperativa y el fondo de reposición automotor sería una oportunidad importante.

Cuadro 27. Ponderación del factor tecnológico

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				PONDERACIÓN TOTAL
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Tecnología disponible	0.60				X	2.40
Tecnología de información	0.40		X			1.20
TOTAL	100.					3.60

Fuente Autores del Proyecto

El resultado de la ponderación del factor tecnológico fue de 3.60 hace que esta sea una gran oportunidad para ser altamente eficiente y competitivos ya que el entorno brinda día a día mayor innovación tecnológica y nuevos avances para aprovechar.

Para finalizar se pondera cada uno de los factores que conforman la auditoría externa.

Cuadro 28. Ponderación de los factores

FACTOR	PONDERACIÓN
Económico	0.20
Competitivo	0.15
Socio Cultural	0.20
Político Jurídico	0.20
Tecnológico	0.25
TOTAL	1.00

Fuente :Autores

La ponderación mas alta la recibe el factor tecnológico pues el entorno presenta diversa tecnología para aprovechar, y el menor valor al competitivo ya que este factor presenta una fuerte amenaza.

El resultado del análisis externo es el siguiente:

Cuadro 29. Ponderación total factores externos

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN TOTAL
Económico	0.20	2.80	0.56
Competitivo	0.15	1.80	0.27
Socio cultural	0.20	3.20	0.64
Político-Jurídico	0.20	2.40	0.48
Tecnológico	0.25	3.60	0.90
TOTAL	1.00		2.85

Fuente: Autores del Proyecto

Después de realizar el análisis externo se obtiene una calificación de 2.85 superior al promedio de 2.5 lo que indica que la cooperativa cuenta con mas amenazas que oportunidades lo cual le impide ser estratégicamente más agresiva en su entorno debido a la situación económica, político jurídica y competitiva las cuales le impiden el mejor desarrollo organizacional.

3. AUDITORIA INTERNA

Para la Auditoria Interna de la Cooperativa Cotrasangil Ltda. se integró un equipo estratégico conformado por el Gerente General, el Presidente del Consejo de Administración, la Contadora pública y los Autores del proyecto.

Las personas que conforman el equipo de trabajo tienen pleno conocimiento de las actividades desarrolladas en la Cooperativa lo cual permitió realizar, un diagnóstico de forma integral.

El diagnóstico interno se apoyó en entrevistas y encuestas aplicadas a los asociados, cliente interno, cliente externo y competencia. Las fichas técnicas así como los instrumentos aplicados se ilustran en el anexo (B)

La Auditoria Interna comprende un análisis en el área Gerencial, Mercados, Servicio, Financiero y de Talento Humano.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

Para el desarrollo de este factor se consideraron las funciones básicas de la empresa como planeación, organización, dirección y control.

Las acciones que llevan a cabo el Gerente y los Organismos de Administración y Control son el eje bajo el cual las Cooperativas fundamentan su razón de ser, buscando que la toma de decisiones involucre de manera positiva a socios, talento humano y cliente externo.

3.1.1 Planeación. Cotrasangil cuenta con un proceso de planeación de corto plazo, dado que anualmente se planifica el presupuesto y los excedentes del ejercicio a ejecutarse por los Comités de Educación, de Solidaridad, y reservas para la protección de aportes.

Cotrasangil Ltda. no cuenta con una planeación de largo plazo, es decir carece de misión, visión, estrategias y un plan de acción que oriente los proyectos a ejecutarse en los próximos años.

El 77.94% de los asociados consideran que la Cooperativa no cuenta con una proyección de largo plazo, dado que no se han trazado objetivos y metas para los siguientes años que puedan ser medidos debidamente.

Por lo anterior la falta de planeación estratégica se considera una debilidad.

3.1.2 Organización. La Cooperativa tiene un organigrama que define las líneas de autoridad, iniciando la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente General. La Cooperativa maneja un reglamento interno que el 84% de los empleados conoce, además de un manual de sanciones que es aplicado al personal operativo y administrativo.

Sin embargo el 54 % de los empleados consideran que en Cotrasangil no existen líneas claras de autoridad; y no identifican a quien dirigirse cuando lo necesitan; ya que se busca a los integrantes del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia o comités para exponer sus ideas.

La empresa tiene establecido un manual de funciones pero solo el 33% del personal lo conoce. Como no existe un manual de procedimientos, el personal no conoce con claridad el método para realizar sus tareas.

3.1.3 Dirección. El Consejo delega su autoridad con limitaciones al Gerente de la Cooperativa, para ejecutar las decisiones y medidas que se han tomado en cada reunión mensual, y deja claridad hasta donde va la toma de decisiones de la gerencia general. La dirección de la empresa es responsabilidad del Gerente, quien toma decisiones, para resolver problemas y necesidades de la Cooperativa, con el aval del Consejo de Administración.

El estilo de dirección de la gerencia es participativo, realiza y vincula al personal y asociados a través de reuniones; donde exponen sus ideas y sugerencias; sin embargo el 53% del personal considera que no son escuchadas sus ideas y propuestas.

La Cooperativa maneja un sistema de comunicación informal, el medio más utilizado es el verbal, a excepción de los llamados de atención que se hacen por medios escritos como los memorandos.

3.1.4 Evaluación y Control. En Cotrasangil el control financiero lo realiza el Revisor Fiscal y el Contador Público quienes cumplen la tarea de asesorar a los estamentos administrativos respecto de las decisiones que se toman y sus posibles implicaciones legales, además de asegurar que las actividades realizadas por la Cooperativa se cumplan conforme a las normas legales vigentes.

La empresa no cuenta con métodos de evaluación y control en cuanto al desempeño del personal; a su vez no existe un sistema de calidad definido que mida la productividad y competitividad de la empresa.

En el área operativa se realiza el control de alcoholemia a todo el personal a la salida de vehículos de transporte intermunicipal en todos los horarios, se

aplica conforme a las especificaciones además de las sanciones disciplinarias cuando haya lugar; por otra parte un riguroso control al cumplimiento de los horarios de salida y llegada de vehículos, así como un control a la entrega de giros y encomiendas.

Además se aplican los respectivos correctivos al personal según el manual de sanciones, escuchando los debidos descargos por parte del empleado; cuando de quejas y reclamos del cliente externo o asociado se trata.

A pesar de que la Cooperativa no realiza control y evaluación en todas las áreas de trabajo, se considera este factor como una debilidad menor.

3.2 AUDITORIA DE MERCADEO

3.2.1 Análisis de clientes. Según la información suministrada por la Gerente General, actualmente existe un total de 118163 clientes distribuidos en los municipios de San Gil el 19% y el 81% en el resto de los municipios de la provincia donde tiene presencia la Cooperativa.

Los clientes de Cotrasangil Ltda. pertenecen a los municipios de San Gil, Barichara, Villanueva, Charalá, Mogotes, Curití, Pinchote, Barrancabermeja, Socorro, Cabrera, Encino, Aratocha, Bucaramanga, Valle de San José, Puente Nacional, Páramo, Barbosa, Ocamonte, Bucaramanga y Aguachica. El 94.9% de los clientes, son considerados frecuentes, en el servicio intermunicipal, seguido de los taxis urbanos y las busetas urbanas.

El 40.8% de los clientes utiliza algunos de los servicios de la empresa a diario.

Los clientes de Cotrasangil utilizan en un 21.3% los servicios de transporte intermunicipal, seguido de un 17.2% busetas urbanas y en menor escala los servicios de mantenimiento general de vehículos que es utilizado por un 1.6%.

La empresa cuenta con gran credibilidad, respeto y confianza, y sería recomendada a otras personas en el momento de viajar por el 95.9% de los clientes actuales que continuarían utilizando los servicios por ser la empresa del municipio.

3.2.2 Responsabilidad Social. Para prestar un servicio con calidad Cotrasangil ofrece las siguientes garantías a sus clientes:

1. Pólizas que cubren daños causados a personas y/o equipajes en caso de hurto o accidente.
2. Pruebas técnicas y revisión mecánica a los automotores aplicando las respectivas sanciones al no cumplirse las normas.
3. Revisiones diarias de higiene, cojinería, aire acondicionado antes de salir hacia cualquier destino.
4. Prueba de alcoholimetría al personal operativo que garantice la seguridad para el viajero.
5. Capacitación al personal en temas como valores humanos y atención al cliente.

Todas las garantías representan una fortaleza para la Cooperativa pues da seguridad y cumplimiento en la prestación del servicio.

3.2.3 Participación en el Mercado. Cotrasangil Ltda. maneja actualmente una participación en el mercado de clientes como lo señala el cuadro No.30

Cuadro 30. Participación de Cotrasangil en el mercado

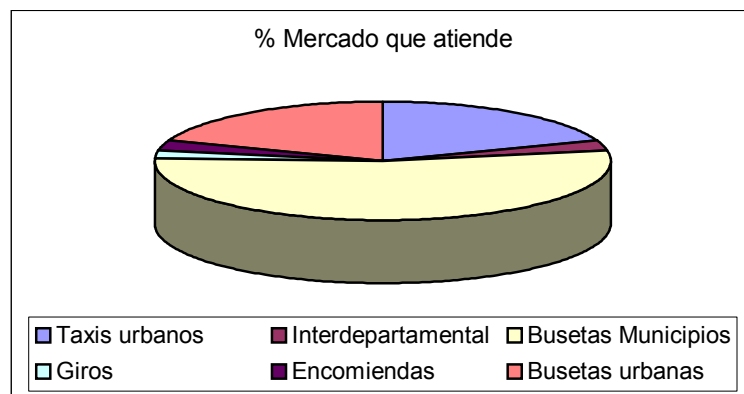
SERVICIO	% MERCADO QUE ATIENDE	RADIO ACCIÓN
Taxis urbanos	35	Sangil
Interdepartamental	5	Aguachica-Puente Nacional, Barranca, Barbosa, Socorro, Aguachica
Busetas Municipios	95	Provincia Guanentina
Giros	4	Municipal-Interdepartamental
Encomiendas	5	Municipal-Interdepartamental
Busetas urbanas	35	San Gil

Fuente: Gerente Cotrasangil Ltda.

Se destacan que las rutas hacia los municipios de la provincia Guanentina son cubiertas solo por Cotrasangil Ltda.

Los taxis y busetas urbanas tienen radio de acción en el municipio de San Gil, y cubren mercado con empresas como Cotrafonce y Cotraguanenta. El mercado a nivel interdepartamental es cubierto por Cotrasangil y 19 empresas más que manejan los mismos destinos.

Figura 3. Porcentaje de participación en el mercado



Fuente: Cuadro 30 participación en el mercado

La empresa no ha ampliado sus mercados y no ha presentado rutas nuevas a sus usuarios, visualizándose un estancamiento en la evaluación participativa del mercado.

La participación en el mercado se considera una fortaleza débil ya que el crecimiento en rutas hacia diferentes destinos no ha sido notorio en los últimos años.

3.2.4 Publicidad y Promoción. La Cooperativa maneja la publicidad a través de radio local en San Gil, canal regional de televisión Telesangil y directorio telefónico.

La Cooperativa realiza promociones en los servicios intermunicipal, interdepartamental, y rutas urbanas con descuentos a estudiantes del 10% y por cada diez pasajes un pasaje gratis en épocas de temporada baja, en navidad las agencias realizan sorteos de anchetas.

Los usuarios conocen la empresa y utilizan su servicio por recomendación en un 43.9% seguido del directorio telefónico en un 15.3%, es decir que los medios publicitarios no son efectivos por lo que se considera una debilidad menor.

3.2.5 Investigación de Mercados. Cotrasangil no ha realizado una investigación formal, donde se recopile información para analizarla e interpretarla con el propósito de tomar decisiones que se adapten a la realidad que vive actualmente la Cooperativa.

La Cooperativa no ha efectuado una verificación sobre el perfil del cliente que revele sus características específicas, evalué sus necesidades y de a conocer su grado de satisfacción con los servicios ofrecidos.

Las decisiones se toman sin conocimiento en el mercado, en forma rápida sin soporte de estudio técnico, ya que los recursos son limitados para la elaboración de una investigación de mercados.

La necesidad de crear nuevas rutas o cubrir nuevos destinos se lleva a cabo por el planteamiento que los empleados operativos exponen a la Gerencia General sobre falencias del servicio en determinados sitios a donde podría llegar la empresa.

No se tiene conocimiento de las inquietudes de los usuarios del servicio para aplicar los correctivos necesarios y mejorar; esto representa una debilidad para la empresa, ya que un estudio a fondo del cliente permitiría captar clientes de la competencia.

3.2.6 Precios o Tarifas. La Cooperativa fija un sistema tarifario según lo decretado por el Gobierno cada año, sin embargo el Decreto 3600 de Mayo 9 de 2001 de libertad de tarifas ha hecho que las empresas opten por colocar precios por debajo del costo real.

Las tarifas varían dependiendo de la oferta y la demanda, así, cuando existe alta afluencia de pasajeros los transportadores se benefician con la tarifa, la cual es cancelada a precio legal de hoy que en un destino San Gil Bucaramanga es de \$14.000, y en épocas de baja temporada pueden llegar los usuarios a negociar el valor de la tarifa hasta en \$8.000.00, por lo cual la competencia se hace más agresiva.

El precio de la tarifa para taxis y busetas en el área urbana los dicta la alcaldía municipal según decreto, las cuales para el año 2005 quedaron la \$2200 carrera de taxi dentro del área urbana y \$650 el pasaje de buseta.

Las tarifas para los municipios los reglamenta el Ministerio de Transporte así: por ejemplo hacia Curiti \$1500, Barichara \$2800, Socorro \$2500.

Las tarifas para los giros y encomiendas son competencia de la empresa y se manejan según destino, volumen y peso del mismo, de tal manera que un sobre tiene como tarifa mínima \$ 2500 y una caja mediana \$7000.

Los precios del combustible se rigen según lo dictado por el Ministerio de Minas y energía.

Sin embargo y considerando que la Cooperativa se rige por los precios del gobierno, el 71% de los clientes considera las tarifas de la Cooperativa como costosas.

3.3 AUDITORIA DE SERVICIO

3.3.1 Principales servicios. Cotrasangil Ltda. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de pasajeros, giros encomiendas, transporte de tele carga, transporte especial; además de ser distribuidores de combustibles, llantas, aceites y lubricantes a sus asociados y particulares. El servicio más utilizado se ilustra en el Cuadro No. 31.

Cuadro 31. Porcentaje servicio más utilizado de Cotrasangil

SERVICIO	%
Giros	9.9
Encomiendas	12.4
Transporte Intermunicipal	21.3
Taxis Urbanos	16.9
Busetas urbanas	17.2
Combustibles	8.3
Suministros	1.9
Mantenimiento general	3.5
Buses de pueblos	7.0
Tele carga y especial	1.6
TOTAL	100

Fuente : Encuestas Cliente Externo

La evaluación de los servicios fue calificada así:

Cliente	Calificados	%
Externo	buena	40
Asociados	buena	60

La prestación de otros servicios se considera una fortaleza de la empresa ya que le brinda la oportunidad a sus asociados de recibir otros beneficios de la Cooperativa, y contribuir al crecimiento de la organización (Ver figura 4)

Figura 4. Principales Servicios



3.3.2 Planta Física. La infraestructura física de la Cooperativa en cuanto a su oficina principal y sede administrativa la constituye una edificación de dos plantas ubicada en carrera 11 No 5-74 de su propiedad, en cuyas instalaciones se encuentran las oficinas de la gerencia, sala de reuniones del Consejo de administración, tesorería, y contabilidad.

En el primer piso se encuentra ubicado el almacén de suministros y venta de llantas. Además de la sede administrativa se cuenta con la estación de servicio, el lavadero y sección de cambio de aceite.

Las oficinas ubicadas en los terminales de transportes son de propiedad de la empresa, y están acondicionadas para la recepción de pasajeros y encomiendas. Las agencias de los municipios funcionan en su totalidad en locales arrendados, dado que no se requiere un espacio grande para bodegas que amerite la compra del local.

La Cooperativa posee entre sus recursos un carro tanque renovado de modelo en el año 2003, el cual surte de combustible su estación de servicio, ya que se disminuye costos, y eleva la calidad del servicio.

En general las instalaciones son una fortaleza para la empresa, ya que cuenta con una infraestructura física adecuada para la prestación del servicio (ver figura 5)

Figura 5. Planta Física



3.3.3 Sistematización y tecnología. El proyecto de sistematización del área Administrativa, las agencias, las taquillas de los terminales de transporte, fue llevado a cabo por fases de acuerdo a los recursos que asignaba la Cooperativa. Actualmente la empresa ha sistematizado en un 80% su área administrativa, lo cual le ha permitido mayor eficiencia en el manejo de planillas, despachos, control de giros, recibo y entrega de encomiendas, contabilidad, tesorería, informes a socios entre otros.

La totalidad de los vehículos de la empresa poseen sistema de radioteléfono, conectado a una central, lo que ha hecho que el servicio sea más ágil y la información inmediata, además que se convierte en un medio de seguridad por carretera. Este factor se convierte en una fortaleza para la empresa que hace uso de su tecnología en pro del mejoramiento continuo.

El 57% de los asociados consideran que los equipos de comunicación y sistematización de la Cooperativa son adecuados.

3.3.4 Capacidad Automotriz. Los servicios se prestan en los vehículos que pertenecen a los asociados de Cotrasangil, conformando su capacidad automotriz, la cual comprende las capacidades mínimas y máximas que establece el Ministerio de Transporte para cada tipo de servicio. Se cuenta con una parque automotor compuesto por 335 vehículos de los cuales el 16% pertenecen a modelos entre el año 2000-2005. El equipo automotor con el que cuenta la Cooperativa actualmente se describe en el cuadro 32.

Cuadro 32. Parque Automotor Cotrasangil Ltda.

MODALIDAD	MODELO	CAPACIDAD	UNIDADES
MICROBUS URBANO	93-96	15	28
	98-99	19	3
	2001-2004	19	9
TOTAL			40
TAXIS URBANOS	85-86-87	5	7
	88-95	5	83
	96-99	5	23
	2000-2005	5	19
TOTAL			132
BUSETAS INTERMUNICIPAL	78-84	15	4
	85-90	15	2
	91-95	15	41
	96-2000	9	1
	2001-2005	19	7
TOTAL			55
TELECARGA	2003	4,5 Y 10.6 TON	2
	91-99	1 Y 35 TON	25
	50-88	12 Y 18 TON	8
TOTAL			35
SERVICIO ESPECIAL	94-97	15	7
TOTAL			7
BUSES y BUSETAS DE PUEBLOS	71-82	15-33	7
	80-88	15-31	13
	89-98	9-33-	36
	2001-2005	17-21	17
TOTAL			73

Fuente : Cotrasangil Ltda.

Los clientes consideran en un 72.4% el parque automotor como bueno, mientras que el 27.6% afirma que debería renovarse.

El 56.63% de los asociados responde que el parque automotor es inadecuado para la prestación de servicios(Ver figura 6)

Figura 6. Capacidad Automotriz



3.4 AUDITORIA FINANCIERA

Para el caso de Cotrasangil Ltda. el análisis financiero ha sido realizado con base en el Balance General y el Estado de resultados, con corte a Diciembre 31 de 2.003 y 31 de Diciembre de 2.004, según anexo (C)

3.4.1 Análisis de Ingresos. Los Ingresos Operacionales incluyen el servicio público de transporte intermunicipal, urbano individual, urbano colectivo, servicio especial, servicio mixto, servicio de encomiendas y la comercialización de combustibles y sus derivados a través de la estación de servicio de propiedad de la Cooperativa. La Cooperativa para la vigencia del 2004 recaudo ingresos por \$4.667 millones de pesos, frente a \$4.162 millones de pesos con respecto a la vigencia anterior presentando un incremento en términos absolutos de \$488.3 millones de pesos que equivalen al 11.73%.

Los ingresos no operacionales en valor absoluto disminuyeron en \$53.2 millones de pesos equivalen al 45.16% frente al año anterior se tuvo en cuenta la venta del carro tanque por \$68.0 millones de pesos y la recuperación por recobro a un asociado.

3.4.2 Análisis de Egresos, costos y gastos. Los egresos están constituidos en su mayoría por los costos de venta del servicio, por los gastos de administración y gastos de venta en materia de transporte. Los costos de ventas se incrementaron en \$325.2 millones de pesos, que equivalen al 10.05%, los costos de ventas se incrementaron, ya que en año 2003 se tenía un contrato con Terpel por combustible en consignación los cual no genero utilidades a la Cooperativa y en el año 2004 se decidió comprar y vender directamente el combustible razón por la cual se presenta el incremento en el costo de ventas.

Los gastos de administración se incrementaron en \$ 2.3 millones de pesos que equivalen al 0.57%, los gastos de venta se incrementaron en \$68.6 millones de pesos que equivalen al 11.72%. dados por el aumento considerable en el rubro de seguros para vehículos, mantenimiento y reparación de agencias, taquillas, carro tanque y la depreciación del vehículo.

En la vigencia del 2004 se registro un excedente operacional equivalente a \$21.9 millones de pesos comparado con el resultado operacional en la vigencia anterior que arrojó un pérdida de \$68.7 millones de pesos, se puede establecer que existe un incremento del 68.6%. la diferencia representó un valor de \$99.6 millones de pesos que corresponde en valor absoluto porcentual a 18.19%

3.4.3 Indicadores. En el cuadro 33 se muestran el cálculo de indicadores en el año 2.003 y 2.004.

Cuadro 33 Razones financieras básicas de Cotrasangil Ltda.

BLOQUE DE RAZONES	A DICIEMBRE 31 DE 2.004	A DICIEMBRE 31 DE 2003
Razones de Liquidez		
Razón Corriente		
<u>Activo corriente</u> Pasivo corriente	\$1.05	\$1.07
Razón ácida o prueba de fuego		
<u>Activo corriente - inventarios</u> Pasivo corriente	\$0.92	\$0.099
Capital de trabajo		
Activo corriente - Pasivo corriente	\$44.747.001	\$61.125.854
Razón de Endeudamiento		
Nivel de endeudamiento		
<u>Pasivo total x 100</u> Activo Total	49.74%	55.19%
Endeudamiento en el corto plazo		
<u>Pasivo corriente x 100</u> Pasivo total con terceros	95.27%	95.15%
Razón de rentabilidad		
Margen de Operación		
<u>Utilidad operacional x 100</u> Ventas netas	4.68	(0-21)
Margen neto de Ganancia		
<u>Utilidad neta x100</u> Ventas netas	8.58%	15.21%
Rentabilidad con relación al capital		
<u>Utilidad neta x 100</u> Patrimonio	4.69%	6.66%

Fuente: Cotrasangil Ltda. Cálculos. autores

✧ **Razón de liquidez**

Razón corriente. Mide la capacidad de la Cooperativa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo; como se observa en el análisis el valor obtenido en el año 2.004 fue de \$ 1.05 y en el año 2.003 \$ 1.07; los valores obtenidos mayores que uno (\$1.0) lo que significa que por cada peso que debe, CotraSangil Ltda. tiene con que responder en el corto plazo.

Razón Acida o Prueba de fuego. Es la mejor prueba que se puede realizar con relación a la liquidez de la Cooperativa pues en sus activos corrientes no se tiene en cuenta los inventarios.

Para el 2004 indica que por cada peso que adeuda tiene \$ 0.92 para responder por sus pasivos y en el 2.003, responderá con \$ 0.99 pesos cada una de sus obligaciones.

Razón de Capital de Trabajo. Para calcularla se toma el valor total de los activos corriente y se deduce el valor de los pasivos corrientes. Se interpreta como el margen de seguridad que tiene la Cooperativa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

La Cooperativa de transportadores de San Gil Cotrasangil Ltda. poseía en el año 2.004 un capital de trabajo de \$ 44.747.001. con relación al año 2.003 que poseía \$ 61.125.854 de capital de trabajo.

✧ **Razón de Endeudamiento.** Mide el alcance de la financiación de la Cooperativa por medio de las deudas. Cuando el nivel de endeudamiento es menor que uno y el activo es mayor que el pasivo es favorable para la Cooperativa.

Para el caso de cotrasangil su pasivo total es menor que su activo total. Para el año 2004 fue de 49.74% y para el año 2.003 de 55.19%. Para Cotrasangil Ltda. el nivel de endeudamiento aceptable dado el 49.74% del capital de trabajo pertenece a los acreedores.

Endeudamiento en el corto plazo. Se representa el porcentaje de participación con terceros cuyo vencimiento es a corto plazo; para el caso de la Cooperativa Cotrasangil en el año 2.004 el 95.27% de los activos debe ser asumido en el corto plazo y para el año 2.003 el 95.15%.

✧ **Razón de Rentabilidad.** Demuestra la efectividad de la administración para tener control sobre los costos y gastos y así convertir las ventas en utilidades.

Margen de Operación. Es la rentabilidad de la Cooperativa en el desarrollo de su objeto social. Esta razón mide que por cada peso invertido en el 2004 representa \$ 4.68 en la generación de la utilidad operacional; para el año 2.003 por cada peso de ventas representa una disminución de menos 0.21 en este caso no hubo generación de utilidades.

Margen Neto de Ganancia. Indica el porcentaje que se genera en utilidades independientemente que sea o no del objeto social de la Cooperativa para el año 2004 por cada peso de ventas netas el 8.58% fue el margen neto de ganancia con relación al 15.21% en el año 2.003

Rentabilidad con Relación al Capital. Representa el porcentaje de la utilidad neta sobre el patrimonio 4.69% en el año 2004 comparado con la utilidad neta representada en el 6.66% sobre el patrimonio del año 2.003

3.5 AUDITORIA TALENTO HUMANO

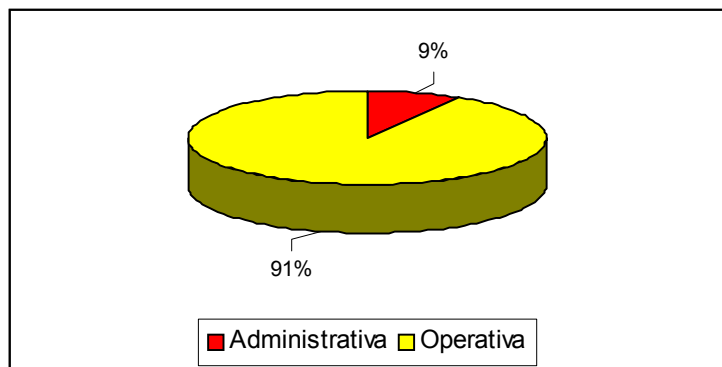
3.5.1 Cantidad de Recurso Humano. La cantidad de recurso humano requerido en las diferentes dependencias de la empresa se ilustra en el cuadro No. 34.

Cuadro 34. Total Personal Cotrasangil

AREA	No	%
Administrativa	31	9%
Operativa	327	91%
TOTAL	358	100%

Fuente: Cotrasangil Ltda.

Figura 7. Personal de Cotrasangil



Fuente: Cuadro 34 Total Personal

El 91% del personal de la Cooperativa se desempeña en el área operativa, los cuales ocupan los cargos de conductores de vehículos e isleros o surtidores de combustible.

El área administrativa, tiene el 9% del total del talento humano de la Cooperativa representado en los siguientes cargos: Gerente General Contador Público, Revisor Fiscal, Secretaria General, Tesorera, Auxiliares

contables, Jefe de Transporte, Administrador servicios generales, Auxiliares de caja, radio operadoras, Mensajero Controladores.

3.5.2 Perfil De Recurso Humano. Cabe anotar que para el cargo de Gerente General se exige un perfil de profesional en administración de empresas o derecho, con mínimo 3 años de experiencia en cargos similares; se resalta igualmente la secretaria general quien conoce la Cooperativa desde su fundación.

Los empleados administrativos tienen como única exigencia haber terminado su ciclo básico de secundaria: (ver cuadro 35)

Cuadro 35 Perfil de cargos Talento Humano Cotrasangil Ltda.

PERFIL	NUMERO	%
Primaria	98	27
Bachillerato y Curso Sena	232	65
Técnico y Tecnológico	17	5
Profesional	11	3
TOTAL	358	100

Fuente : Cotrasangil Ltda.

El 65% del personal tiene estudios de bachillerato y solo el 3% es profesional.

3.5.3 Selección y vinculación de personal. Para el ingreso a la Cooperativa no se tienen definidos procedimientos en cuanto a perfiles de cargos y selección de personal.

La mano de obra operativa no requiere ser especializada, y el ingreso a la Cooperativa lo maneja el propietario del vehículo o asociado quien sugiere el conductor para su vehículo.

Para el proceso de selección de personal no se cuenta en la actualidad con un departamento de recursos humano que haga estas funciones. A la presentación de un empleado del área operativa se le exigen requisitos mínimos como licencia de conducción, experiencia en cargos similares y afiliación a Entidades Promotoras de Salud y riesgos profesionales.

El aval de un asociado que le firme el contrato; ya que el empleado en cuanto a salario, prestaciones sociales, parafiscales y seguridad social depende del propietario- asociado del vehículo.

3.5.4 Capacidad del personal. La Cooperativa cuenta con dos tipos de personal de acuerdo al desarrollo de su actividad, así:

1. Personal operativo: hace referencia a los conductores de los vehículos en la prestación de los servicios de transporte de pasajeros y encomiendas, los cuales pueden ser:

Los asociados que conducen su propio vehículo, que cuenta con todos los beneficios que les brinda la Cooperativa.

Los conductores contratados por los dueños de los vehículos, quienes como, ya se explico anteriormente dependen en su parte laboral del asociado.

2. Personal técnico: conformado por los empleados que laboran en su oficina principal en el municipio de San Gil y en las agencias de los demás municipios; dichas agencias en algunas oportunidades son manejadas a contrato por una persona que paga un arriendo mensual a la Cooperativa, encargándose de conseguir y manejar sus propios empleados.

Este factor es considerado una debilidad ya que el personal no está vinculado directamente con la Cooperativa, lo cual implica falta de sentido de pertenencia con la organización.

3.5.5 Clima laboral. El clima de la empresa, es considerado regular por el 54% de los empleados seguido de un 40% que lo considera bueno y solo el 6% excelente.

El 60% del personal considera que la empresa no dedica tiempo para la integración del personal. Además que el ambiente, las instalaciones y el espacio físico no son adecuados ni confortables para ejercer las actividades diarias.

Los equipos y elementos de trabajo son aptos para el buen desempeño del personal y se cuenta con todas las herramientas de trabajo necesarias según el 82% de los empleados (Ver Figura 8)

Figura 8. Clima Laboral



3.5.6 Capacitación y Formación. La Cooperativa en parte de educación, y capacitación, desarrolla sus actividades a través del comité de educación, el cual cuenta con los recursos económicos que de ley le corresponden sobre el 20% de los excedentes del ejercicio; los cuales se emplean en la realización de conferencias, seminarios para empleados, directivos, agentes y conductores una vez al año, reuniones y jornadas de recreación para las familias de los asociados, empleados, ayudas educativas y regalos de navidad para el asociado y los conductores, campeonatos internos de deportes entre otros.

La asignación de recursos del Comité de Educación debería estar orientada hacia una capacitación debidamente programada y con un estudio serio y profundo de las verdaderas necesidades de capacitación y entrenamiento para todos los miembros de la Cooperativa de manera que estos recursos sean aprovechados y cumplan con el objeto social para el que fueron creados, razón por la cual consideramos este factor como una debilidad de la empresa.

La capacitación brindada por Cotrasangil Ltda. a sus empleados es buena ya que todos han recibido por lo menos un curso en áreas como atención al cliente, cooperativismo, relaciones humanas, área contable entre otros.

Un 70% de los empleados encuestados considera que la empresa los capacita en la forma de realizar sus funciones, y ejecuta un procedimiento de inducción al cargo en el momento de ingresos a la Cooperativa, en lo que refiere al área administrativa.

El 94.7% de los asociados ha recibido alguna capacitación por parte de la Cooperativa, en áreas como liderazgo, administración o cooperativismo.

3.6 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA P. C. I.

Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas de gerencia, mercadeo, servicios, financiero y talento humano.

Para el desarrollo de la matriz de perfil de capacidad interna PCI se realizaron los siguientes pasos:

Primer paso: se identificaron las fortalezas y debilidades claves de la Cooperativa utilizando como técnica la lluvia de ideas.

Segundo Paso: Se asignó una ponderación que vaya desde 0.0 “sin importancia” hasta 1.0“ de gran importancia “a cada factor la ponderación indica la importancia relativa de cada factor con respecto a su éxito obtenido. La suma de las ponderaciones debe dar un total de 1.0

Tercer paso: Se asignó una clasificación de 1.0 a 4.0 a cada factor si esta variable representa:

Debilidad mayor	1.0
Debilidad menor	2.0
Fortaleza menor	3.0
Fortaleza mayor	4.0

Cuarto paso: Se multiplicó la ponderación de cada factor por su respectiva clasificación para establecer un resultado total ponderado para cada variable.

Quinto paso: Se sumó todos los resultados ponderados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la Cooperativa.

Cuadro 36. Ponderación de capacidad gerencial

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION				PONDERADO TOTAL
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	1	2	
Planeación	0.25		X			0.50
Organización	0.25		X			0.50
Dirección	0.30		X			0.60
Evaluación y control	0.20		X			0.40
TOTAL	1.0					2.00

Fuente: Cotrasangil Ltda

La ponderación de la capacidad gerencial fue de 2.0 lo cual indica que la Cooperativa presenta problemas que deben atenderse, reflejadas en la falta de planeación de largo plazo evaluación y control.

Cuadro 37. Ponderación de la capacidad de mercadeo

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACION				PONDERACIÓN TOTAL
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Análisis de Clientes	0.20				X	0.80
Responsabilidad social	0.15			X		0.45
Participación en el Mercado	0.20			X		0.60
Publicidad y Promoción	0.15		X			0.30
Investigación de mercados	0.15	X				0.15
Precios y tarifas	0.15	X				0.15
TOTAL	1.00					2.45

Fuente: Cotrasangil Ltda.

La capacidad de mercadeo reflejó con 2.45 lo que significa que Cotrasangil cuenta con mercado pero se deben aplicar estrategias para que sea más competitiva y conozca las necesidades de sus clientes.

Cuadro 38. Ponderación de la capacidad del servicio

FORTALEZA	PONDERACION	CLASIFICACION				PONDERACIÓN TOTAL
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Principales Servicios	0.30				X	1.20
Recurso Físico	0.25				X	1.00
Sistematización y Tecnología	0.20			X		0.60
Capacidad automotriz	0.25		X			0.50
TOTAL	1.00					3.30

Fuente: Cotrasangil Ltda.

El resultado de la ponderación del servicio fue de 3.30 por lo tanto se observa que presenta una fortaleza en este sector, considerándose la capacidad automotriz como una deficiencia a tener en cuenta.

Cuadro 39. Ponderación de la capacidad financiera

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION				PONDERACIÓN TOTAL
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Ingresos	0.25			X		0.75
Egresos	0.20			X		0.60
Liquidez	0.20		X			0.40
Rentabilidad	0.20			X		0.60
Endeudamiento	0.15	X				0.15
TOTAL	1.00					2.5

Fuente: Cotrasangil Ltda

El resultado de la ponderación del servicio fue de 2.5 por lo tanto se puede observar que presenta como fortaleza la variable ingresos.

Cuadro 40. Ponderación de la capacidad de Recurso Humano

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION				PONDERACIÓN TOTAL
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Cantidad de Recurso Humano	0.25				X	1.00
Perfil de Recurso Humano	0.20			X		0.40
Selección y vinculación de Personal	0.15	X				0.15
Capacidad del Personal	0.12	X				0.12
Clima Laboral	0.13		X			0.26
Capacitación y formación	0.15			X		0.45
TOTAL	1.00					2.38

Fuente: Cotrasangil Ltda.

La ponderación de recurso humano fue de 2.38, reflejado en deficiencias existentes en la selección y vinculación de personal y la capacidad del mismo, pues esto incide en la efectividad de la organización.

Finalmente se ponderan cada uno de los aspectos que conforman el perfil de capacidad interna PCI

Cuadro 41. Ponderación de factores

FACTOR	PONDERACION
Capacidad Gerencial	0.15
Capacidad de Mercadeo	0.25
Capacidad de servicio	0.25
Capacidad Financiera	0.15
Capacidad de Recurso Humano	0.20
TOTAL	1.00

Fuente: Cotrasangil Ltda

Teniendo en cuenta que la Cooperativa de Transportadores de San Gil Cotrasangil Ltda. es una entidad sin animo de lucro, sin perder su razón de ser debe ser autosuficiente. Se asigna el mayor puntaje a los aspectos de mercadeo, servicio y recurso humano; dado que la parte financiera y

gerencial son los resultantes de los tres anteriores: es decir, en la medida en que se tenga éxito en el servicio y mercadeo se beneficiaron los restantes.

El resultado del análisis interno es:

Cuadro 42. Total Ponderado

FACTOR	PONDERACION	CLASIFICACION	TOTAL PONDERADO
Capacidad Gerencial	0.15	2.00	0.30
Capacidad de Mercadeo	0.25	2.45	0.61
Capacidad de servicio	0.25	3.30	0.82
Capacidad Financiera	0.15	2.50	0.37
Capacidad de Recurso Humano	0.20	2.38	0.48
TOTAL	1.00		2.59

Fuente: Cotrasangil Ltda.

Después de realizar en análisis interno se obtiene una calificación de 2.59, lo que indica que factores como mercadeo y servicios, tienen fortalezas para aprovechar y el área gerencial y la financiera debe ser un punto fundamental para aplicar estrategias de crecimiento y organización.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

De acuerdo con los resultados de la Auditoria interna y externa a continuación se presenta una propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa Cotrasangil Ltda. la cual se concreta en un plan de acción en el cual se identifican los proyectos a realizar por la empresa en los próximos años

4.1 MISION

“En Cotrasangil superamos la necesidad de transporte de pasajeros, giros y encomiendas, de los santandereanos, con un talento humano comprometido que busca su crecimiento y el de los asociados”.

4.2 VISION

“Cotrasangil, en el año 2009 será una de las cinco primeras empresas del centro-oriente colombiano en la prestación de servicios de transporte de pasajeros, giros y encomiendas reconocida por su tecnología y servicio”.

4.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de Cotrasangil son:

Calidad. La Cooperativa busca el mejoramiento continuo día a día, evaluando acciones y asegurando al cliente un servicio óptimo.

Clientes. El mayor patrimonio de Cotrasangil son sus clientes. La Cooperativa orientará sus acciones hacia los clientes, ofreciéndoles servicios de excelente calidad.

Talento Humano. En la cooperativa se fomenta el desarrollo de nuestros empleados, para que encuentren su realización personal y profesional, motivados hacia un compromiso con la empresa.

Tecnología e Innovación. Cotrasangil tiene muy presente que la renovación de su parque automotor es fundamental para el crecimiento como empresa.

Valores Éticos. El comportamiento de nuestros asociados y empleados se fundamentan en los valores y principios de responsabilidad, honestidad, compromiso y lealtad.

Responsabilidad Social. En Cotrasangil le cumplimos a nuestros empleados, clientes, proveedores, asociados y comunidad en general.

4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La identificación y selección de estrategias se realizó utilizando como herramientas la Matriz de Debilidades –Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA), la matriz de posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA) y la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE)

4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A)

En el cuadro 43 se ilustran las variables que se analizaron en cada uno de los ejes que conforman la matriz:

Cuadro 43. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones

POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (F.F.) (+1 a + 6)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (E.A) (-1 a -6)	
Ingresos	(+4)	Disminución tasas interés	(-1)
Liquidez	(+2)	Alza del Combustible	(- 5)
Rentabilidad	(+3)	Turismo en Santander	(-2)
Endeudamiento	(+3)	Crecimiento de la población	(-2)
TOTAL	12/4	TOTAL	-10/4
Promedio	3	Promedio	-2,5
VENTAJA COMPETITIVA (VC) (-1) a (-6)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) (+1 a +6)	
Preferencia clientes	(-1)	Libertad horarios, tarifas, rutas	(+2)
Participación mercado	(-2)	Fondo reposición transporte	(+6)
Investigación de mercados	(-4)	Nuevos entrantes	(+1)
Parque automotor	(-3)	Crecimiento de población	(+5)
TOTAL	10/4	TOTAL	14/4
Promedio	-2,5	Promedio	3.5

$$X = -2.5 + 3.5 = 1$$

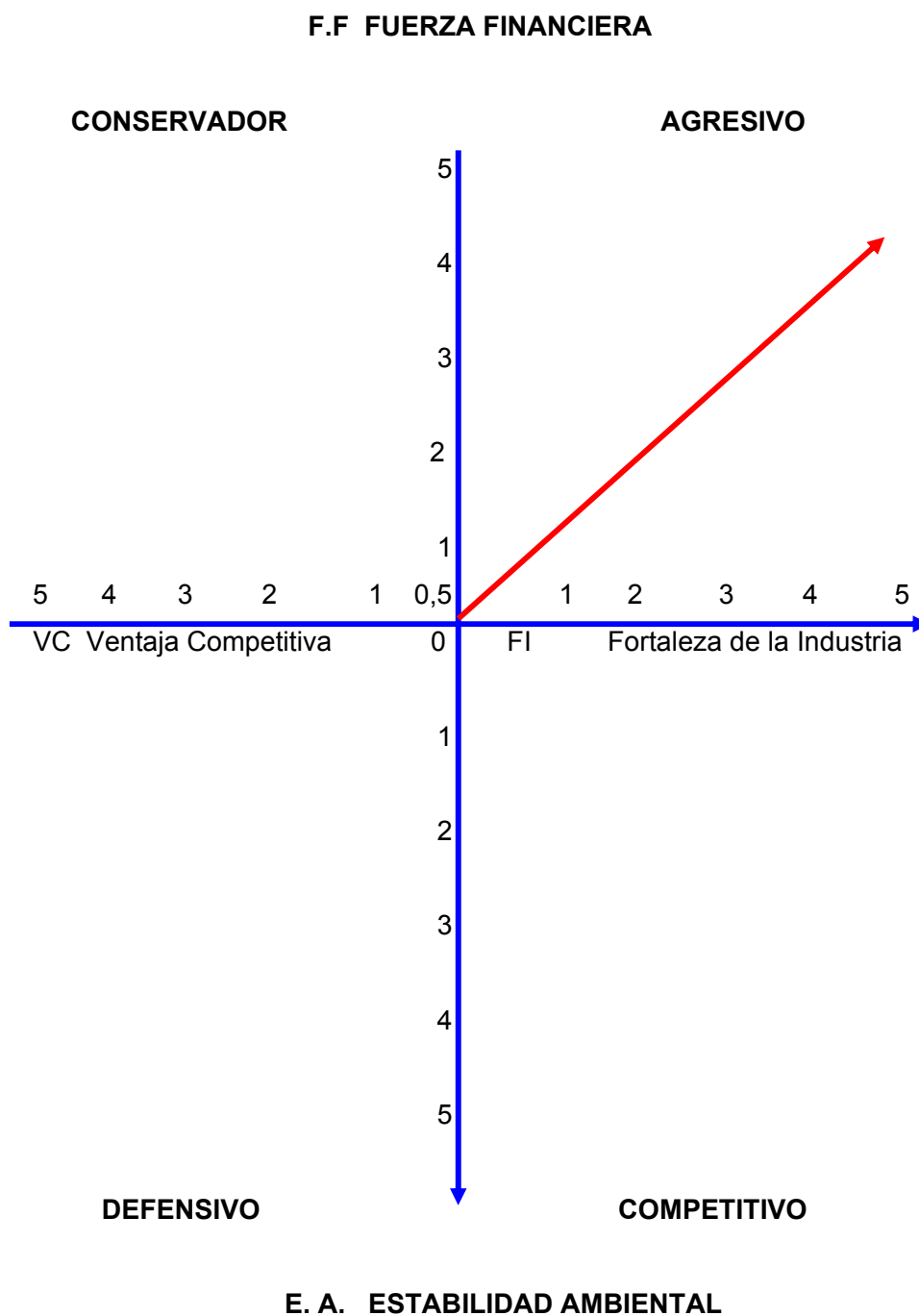
$$Y = 3 - 2.5 = 0.5$$

Fuente Autores del Proyecto

Figura 9. Posición Estratégica y Evaluación de Acción P. E. E .A.

$$\text{Eje X} = (-2,5) + 3,5 = 1 \quad \text{VC + FI}$$

$$\text{Eje Y} = 3 + (-2.5) = 0,5 \quad \text{EA + FF}$$



La matriz PEEA, muestra como resultado el cuadrante agresivo del cual forman parte estrategias como, desarrollo de mercados y desarrollo organizacional.

4.4.2 Matriz Debilidades-Oportunidades –Fortaleza-Amenazas (DOFA)

Cuadro 44. Matriz DOFA

FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			1 Tasas de interés 2 Inflación 3 Fondo de reposición 4 derecho de uso de Terminal 5 Perfil del usuario 6 Crecimiento de la población 7 Seguridad vial 8.Ubicación geográfica 9.Turismo regional 10. Tecnología disponible. 11. Tecnología de información.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1.Principales servicios 2 Planta física 2.Sistematización y tecnología . 3 .Análisis de clientes 5. Responsabilidad social 6. - Participación en el mercado 7. - Cantidad de recursos humano 8. - Capacitación y formación 9. - Ingresos 10. - Egresos 11. - Rentabilidad		- Diseño e innovación tecnológica F3, F8, F9, O1, O10.O11 - Desarrollo del mercado "mejoramiento de la atención a clientes potenciales y actuales " F1, F4, F5, F6, F11, O2, O5, O6.O8.O9	Desarrollo del mercado F1, F3, F4, F6, F7, F8, F9,F11, A3 , A5 , A6 , A7, Desarrollo organizacional F2, F3, F5, F8, F9, F11, A3, A4, A5, A8, A7, A8

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
3. Planeación 4. Organización 5. Dirección 6. Evaluación y control 7. Capacidad automotriz 8. Publicidad y promoción 9. Investigación de mercados 10. Precios o tarifas 11. Perfil del recurso humano 12. Selección y vinculación de personal 13. Capacidad del personal 14. Clima laboral 15. Liquidez 16. Endeudamiento	- Desarrollo del mercado O5,O6,O7,O8,O9,O10,D5,D6,D7, D8,D11,D13, D14	- .Desarrollo organizacional. D9, D10, D11, D12, A3, A4

Las estrategias resultantes al comparar los diferentes factores de la Cooperativa de transportadores de San Gil Cotrasangil Ltda. son los siguientes:

✧ **Innovación tecnológica.** Aprovechar las oportunidades del mercado para marcar la pauta con servicios y parque automotor tecnificado; El proceso de capacitación debe ser permanente tanto para el personal operativo, el administrativo y sus asociados.

✧ **Desarrollo del mercado.** La Cooperativa debe buscar y crear nuevas alternativas de mercado, diferentes a las que cuenta en su área geográfica actual, para ampliar su radio de acción.

✧ **Desarrollo organizacional.** Cotrasangil Ltda. debe mejorar su estructura como empresa y obtener un mejor desempeño, aplicando estrategias en las áreas gerenciales, con proyección a corto, mediano y largo plazo.

4.4.3 Matriz Cuantitativa de planificación estratégica (C.P.E.) La matriz CPE permite identificar las estrategias más acordes a la realidad de la empresa y su visión de futuro. (Ver cuadro No. 45)

Cuadro 45. Matriz CPE

FACTORES CLAVES FACTORES INTERNOS	CLASIFICACION	ESTRATEGIA 1 IINNOVACIÓN TECNOLOGICA		ESTRATEGIA 2 DESARROLLO DEL MERCADO		ESTRATEGIA 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Proceso de planeación no formal	1	1	1	2	2	4	4
Análisis de cliente	4	3	12	4	16	3	12
No existe un Departamento de Recurso Humano	1	3	3	1	1	3	1
No existe un Departamento de mercadeo	1	2	2	3	3	3	3
Nivel financiero bueno	3	3	9	3	9	3	9
Portafolio de servicios	3	3	9	4	12	2	6
Infraestructura de la cooperativa	3	3	9	3	9	3	9
Sistematización y tecnología	3	4	12	2	6	2	6
Investigación de mercados	1	2	2	4	4	2	2
SUBTOTAL		59		62		52	

FACTOR CLAVES FACTORES EXTERNOS	CLASIFICACION	ESTRATEGIA 1 INNOVACION TECNOLOGICA		ESTRATEGIA 2 DESARROLLO DEL MERCADO		ESTRATEGIA 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Precio de los combustibles	3	2	2	1	3	1	3
Tasas de interés	4	3	12	1	4	3	12
Competencia desleal	1	2	8	3	3	1	1
Libertad de rutas, tarifas y horarios	1	2	6	3	3	1	1
Fondo de reposición automotor	3	2	6	3	9	2	6
Ubicación Geográfica	3	3	12	4	12	2	6
Turismo regional	3	2	6	4	12	1	3
Tecnología disponible	3	3	9	3	9	3	9
TOTAL TPA		120		117		93	

La matriz cuantitativa de planificación estratégica C.P.E muestra que Cotrasangil Ltda. debe aunar esfuerzos y concentrarse en la modernización e innovación tecnológica de todas las áreas que componen la Cooperativa, utilizando los recursos que posee.

Una vez desarrollada esta estrategia Cotrasangil Ltda. tiene mayor capacidad para desarrollar un mercado y llegar a otras áreas geográficas.

5. OPCIONES ESTRATEGICAS

5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS

Constituyen el marco de acción que Cotrasangil Ltda. debe seguir para hacer frente a la situación del entorno, son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.

5.1.1 Innovación Tecnológica. El principal servicio de Cotrasangil es el transporte de pasajeros, la diferencia con la competencia es su parque automotor.

La innovación tecnológica consiste en renovar el 60% del parque automotor actual involucrando elementos como: Sensores de velocidad, sistemas de comunicación y novedades para descanso y relax; se requiere la sensibilización y apoyo de los asociados, dado que son ellos los propietarios de los vehículos, y los que asumen el costo de la inversión.

5.1.2 Desarrollo del mercado. Busca ampliar el radio de acción geográfico que actualmente tiene Cotrasangil Ltda. hacia destinos del centro –oriente colombiano como: Cundinamarca, Boyacá y Norte de Santander.

5.1.3 Desarrollo Organizacional. Teniendo en cuenta que la cooperativa evidencia debilidades en la planeación, organización, dirección y control, se requiere de un permanente desarrollo organizacional orientado a fortalecer la empresa no solo en el talento humano con que cuenta sino en el rediseño de todos sus procesos y la implementación de tecnología que le permita afrontar

Los retos que le impone el mercado. Se busca fortalecer áreas administrativas, talento humano, mercadeo con la organización en departamentos capacitados y competitivos que mejoren la imagen de la Cooperativa.

5.2 OBJETIVOS

Son el resultado que Cotrasangil debe lograr en un tiempo superior a un año a continuación se definen los objetivos para cada estrategia:

5.2.1 Objetivo de Innovación Tecnológica

- * Renovar el 60% del parque automotor de Cotrasangil Ltda. En los próximos 3 años.
- * Aplicar los sensores de velocidad al 100% a los vehículos de transporte interdepartamental.

5.2.2 Objetivo Estrategia Desarrollo de Mercado

- * Ampliar el radio de acción de Cotrasangil Ltda. Hacia los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Norte de Santander, en los próximos 3 años

5.2.3 Objetivo Estrategia Desarrollo Organizacional

- * Realizar una ingeniería de procesos y procedimientos implementando indicadores de gestión buscando que Cotrasangil cuente con una estructura organizacional plana, flexible, ágil y eficiente.
- * Buscar el crecimiento de la Cooperativa, con personal calificado y capacitado en áreas de mercado y talento humano; para lograr mayor competitividad y desarrollo adecuado de sus procedimientos en áreas administrativas y operativas.

5.3 METAS

Se definen las metas para cada objetivo planteado:

5.3.1 Meta Estrategia Innovación tecnológica

- * Definir en el primer trimestre del año 2006 las características que debe cumplir el parque automotor.
- * Cuantificar en el primer trimestre del año 2006 la inversión a realizar por parte de los asociados propietarios de los vehículos a renovar.
- * Realizar un convenio en el segundo trimestre del año 2006 con una entidad financiera buscando brindar al asociado acceso a recursos para renovar su vehículo.
- * Sensibilizar en el segundo trimestre del año 2006 a los asociados propietarios de los vehículos a renovar.
- * Canalizar la compra de: 6 microbus urbano, 18 taxis urbanos, 9 busetas intermunicipales, 7 camionetas de telecarga y 11 busetas de pueblos con la empresa comercial elegida en el IV trimestre del año 2006.
- * Canalizar la compra de: 6 microbus urbano, 18 taxis urbanos, 9 busetas intermunicipales, 7 camionetas de telecarga y 11 busetas de pueblos con la empresa comercial elegida en el IV trimestre del año 2007.
- * Canalizar la compra de: 6 microbus urbano, 18 taxis urbanos, 9 busetas intermunicipales, 7 camionetas de telecarga y 11 busetas de pueblos con la empresa comercial elegida en el IV trimestre del año 2008.

5.3.2 Metas Estrategia Desarrollo del Mercado

- * Realizar en el primer semestre del año 2006 una investigación de mercados en los municipios de Cundinamarca.
- * Presentar estudios ante el Ministerio de Transporte en el segundo semestre del año 2006 sobre la ruta hacia Bogotá.
- * Elaborar un plan de mercadeo que determine las pautas y estrategias a seguir para captar clientes en la ruta Sangil –Bogotá.

- * Realizar en el primer semestre del año 2007 una investigación de mercados en los municipios de Boyacá.
- * Presentar estudios ante el Ministerio de Transporte en el segundo semestre del año 2007 sobre la ruta hacia Tunja.
- * Elaborar un plan de mercadeo que determine las pautas y estrategias a seguir para captar clientes en la ruta Sangil –Tunja.
- * Realizar en el primer semestre del año 2008 una investigación de mercados en los municipios de Norte de Santander.
- * Presentar estudios ante el Ministerio de Transporte en el segundo semestre del año 2008 sobre la ruta hacia Cúcuta.
- * Elaborar un plan de mercadeo que determine las pautas y estrategias a seguir para captar clientes en la ruta Sangil –Cúcuta.

5.3.3 Meta Estrategia Desarrollo Organizacional

- * Elaborar el mapa de procesos de Cotrasangil Ltda. y lista de procedimientos en el primer trimestre del año 2006.
- * Realizar en el segundo trimestre del año 2006 el diseño de los procesos en todas las áreas de la cooperativa.
- * En el cuarto trimestre del año 2006 realizar la capacitación, divulgación e implementación del manual de procedimientos.
- * Diseñar indicadores de gestión en el primer trimestre del año 2006.
- * Implementar indicadores de gestión en el tercer trimestre del año 2006 y hacer seguimiento.
- * Creación del departamento de talento humano en el segundo trimestre del año 2006.
- * Creación de departamento de mercadeo en el primer trimestre del año 2007.
- * Diseñar un plan de capacitación continuo del talento humano y los asociados de Cotrasangil en el segundo trimestre del año 2006.

5.4 POLITICAS

5.4.1 Política Estrategia Innovación Tecnológica

- * En Cotrasangil el parque automotor tiene una antigüedad inferior a 10 años.
- * El parque automotor de Cotrasangil cumple con las normas y requerimientos exigidos por el Ministerio de Transporte Nacional.
- * Cotrasangil mantiene información permanente sobre la oferta de tecnología disponible en el mercado.
- * La cooperativa apoya a los asociados que buscan renovar su vehículo, sirviendo de intermediario con las entidades externas que otorguen recursos de financiación.
- * La cooperativa ofrece recursos de micro crédito a una tasa del 1% a los asociados que buscan renovar su vehículo.

5.4.2 Política Estrategia Desarrollo de mercado.

- * La cooperativa Cotrasangil Ltda. realiza anualmente una investigación de mercados.
- * Cotrasangil Ltda. amplía sus rutas buscando implementar un nuevo destino anual.
- * La cooperativa mantiene constante conocimiento de las normas y reglamentaciones requeridas para implementar nuevas rutas.

5.4.3 Política Estrategia Desarrollo organizacional

- * El personal de Cotrasangil Ltda. cuenta con capacitación y calificación para desempeñar sus cargos.
- * Los controles a todas las áreas de la cooperativa son eje fundamental en el mejoramiento de la organización.
- * Cotrasangil cuenta con manuales de procesos y procedimientos actualizados.

5.5 PLAN DE ACCION

El plan de acción para Cotrasangil Ltda. Se formula a continuación con los diferentes proyectos que se ilustran en las cuadros No 46,47,48.

**PLAN DE ACCION COTRASANGIL LTDA
PERIODO 2006-2009**

Cuadro 46. Plan de Acción COTRASANGIL LTDA

Visión: "Cotrasangil, en el año 2.009 será una de las cinco primeras empresas del centro-oriente colombiano en la prestación de servicios de transporte de pasajeros giros y encomiendas , reconocida por su tecnología y servicio"			
Proyecto: RENOVACION DEL PARQUE AUTOMOTOR DE COTRASANGIL LTDA		Estrategia: INNOVACION TECNOLOGICA	
ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Definición de características del Parque automotor	3 meses	Consejo Administrativo	Búsqueda de Información
Cuantificación de la renovación de 153 vehículos	3 meses	Gerente	Tiempo
Convenio entidad financiera	3 meses	Gerencia	Tiempo
Sensibilización de los asociados	6 meses	Gerente	Tiempo \$500.000
Canalización de compra de vehículos	3 meses	Gerente – Asociados	Tiempo - Asesoría de casa distribuidores de vehículos

**PLAN DE ACCION COTRASANGIL LTDA
PERIODO 2006-2009**

Cuadro 47. Plan de Acción COTRASANGIL LTDA

Visión: "Cotrasangil, en el año 2.009 será una de las cinco primeras empresas del centro-oriente colombiano en la prestación de servicios de transporte de pasajeros, giros y encomiendas reconocida por su tecnología y servicio"			
Proyecto: APERTURA DE NUEVOS MERCADOS		Estrategia: DESARROLLO DE MERCADO	
ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Investigación de Mercados para el Departamento de Cundinamarca	6 meses	Gerencia – Consejo	Universidad Local \$3.000.000
Estudio ante el Ministerio de Transporte – Ruta Bogotá	3 meses	Gerente	Póliza de Garantía \$7.000.000
Plan de Mercadeo para destino Bogotá	3 meses	Gerencia	Universidad Local \$2.000.000
Investigación de Mercados para el Departamento de Boyacá	6 meses	Gerencia – Consejo	Universidad Local \$3.000.000
Solicitud ante el Ministerio de Transporte Ruta Tunja	3 meses	Gerencia	Póliza de Garantía \$7.000.000
Plan de Mercadeo ruta destino Tunja	3 meses	Gerencia	Universidad Local \$2.000.000
Investigación de Mercados Departamento Norte de Santander	6 mese	Gerencia – Consejo	Universidad Local \$3.000.000
Solicitud ante el Ministerio de Transporte Ruta Cúcuta	3 meses	Gerencia	Póliza de Garantía \$7.000.000
Plan de Mercadeo ruta destino Cúcuta	3 meses	Gerencia	Universidad Local \$2.000.000

**PLAN DE ACCION COTRASANGIL LTDA
PERIODO 2006-2009**

Cuadro 48. Plan de Acción COTRASANGIL LTDA

Visión: <i>“Cotrasangil, en el año 2.009 será una de las cinco primeras empresas del centro-oriente colombiano en la prestación de servicios de transporte de pasajeros, giros y encomiendas reconocida por su tecnología y servicio”</i>			
Proyecto: INGENIERIA APLICADA A COTRASANGIL LTDA		Estrategia: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Elaboración mapa de procesos	3 meses	Gerencia General	Universidad Local \$1.500.000
Diseño de procesos	3 meses	Gerencia General	Universidad Local \$1.500.000
Capacitación y divulgación del manual de procedimientos	3 meses	Gerencia General	Universidad Local \$1.500.000
Diseño de Indicadores de Gestión	3 Meses	Gerencia – Departamento de Contabilidad	Tiempo
Implementación Indicadores de Gestión	3 meses	Gerencia – Departamento de Contabilidad	Tiempo
Creación del Departamento de Talento humano	6 meses	Gerencia – Consejo	Universidad Local \$10.000.000
Creación del Departamento de Mercadeo	3 meses	Gerencia – Consejo	Universidad Local \$5.000.000
Plan de Capacitación continua para Asociados y Recurso Humano.	3 meses	Gerencia – Consejo de Administración – Comité de Educación	Tiempo \$1.000.000

6. CONCLUSIONES

La planeación estratégica realizada en la Cooperativa Cotrasangil Ltda. permitió definir proyectos a corto, mediano y largo plazo, con el fin de lograr un mejor desarrollo en las áreas que la conforman, evaluando cada una de ellas en la medida que los indicadores establecidos se cumplan positivamente.

Cotrasangil Ltda. tiene fortalezas en su área de servicios y mercadeo y debilidades en su área gerencial

Cotrasangil Ltda. presenta su mayor amenaza en el factor competitivo, por cuenta de la competencia desleal y en el factor económico por el alza constante en los combustibles.

Las estrategias a aplicar por la Cooperativa son desarrollo del mercado, desarrollo organizacional e innovación tecnológica.

Al implementar las estrategias seleccionadas sus objetivos, metas y políticas se enfocaron a lograr una mayor fidelización de sus clientes, abrir nuevas rutas y mejorar el parque automotor.

Con la ejecución de las estrategias propuestas, Cotrasangil Ltda. Puede mejorar su posición competitiva y conseguir el crecimiento de empleados y asociados.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Cooperativa implementar y ejecutar las estrategias y el Plan de acción establecido con el fin de lograr el crecimiento esperado y proyectarse como la organización que quiere llegar a ser.

Es importante realizar una investigación de mercados y un plan de mercadeo que permitan aprovechar los aspectos positivos de la Cooperativa en cuanto a clientes y servicios que presta.

Se recomienda tener como bandera en la Cooperativa la Capacitación y formación de asociados, directivos, y talento humano como aporte en la búsqueda del desarrollo organizacional.

Se recomienda dar a conocer la misión, visión, y los objetivos al todo el personal, y los asociados con el fin de integrarlos al crecimiento de la cooperativa.

Se recomienda a la empresa estar a la vanguardia en la tecnología para mantener la eficiencia y la eficacia ya que según el análisis interno realizado, se encuentran debilidades en cuanto a la prestación de servicios que impliquen innovación tecnológica.

BIBLIOGRAFIA

BARON DE D'CROZ, Maria Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia, universidad Industrial de Santander INSED Bucaramanga Enero 2.000

CARREÑO LUENGAS, Alfredo Cotrasangil 25 años de historia 1.992

COTRASANGIL, Informe Análisis financiero años 2.003-2.004

DAVID, FRED R La gerencia estratégica novena reimpresión Bogotá-Colombia Junio de 1.998. Fondo editorial Legis S.A.

Legislación Cooperativa, ley 79 de 1.988 actualización de la legislación Cooperativa ley 454 de 1.998.

Normas legales y contables para las empresas del sector de economía solidaria, Lexcum

Nuevo Código Nacional de transporte ley 769 de 2.002

PABÓN BARAJAS HERNAN, Gestión tecnológica Universidad Industrial de Santander.

RANGEL ARENAS SERGIO. a paso de yuma Bucaramanga 1.998

SAMPER DARIO, los transportes en Colombia. Bogotá 1.965

SERNA GOMEZ HUMBERTO, Planeación y gestión estratégica- Géminis Ltda. 1.994

www.confecoop.gov.co

www.departamentonacionaldeestadísticas.gov.co

www.mincomercio.gov.co

www.mintransporte.gov.co

www.supersolidaria.gov.com

**ANEXO A
ENCUESTA DE COMPETENCIA**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER - INSTITUTO DE
EDUCACION A DISTANCIA - INSED – BUCARAMANGA

Somos estudiantes de Gestión Empresarial de Universidad Industrial de Santander y estamos realizando un estudio que permita caracterizar las principales empresas de transporte en Santander.

Empresa _____ Años de funcionamiento _____
No. De empleados _____

1 ¿Qué productos o servicios ofrece su empresa?

Giros	_____	Combustible	_____
Encomiendas	_____	Suministros	_____
Transporte íter/pal	_____	Lavado y Engrase	_____
Taxi Urbano	_____	Mantenimiento Gral.	_____
Busetas Urbanas	_____	Transporte Inter/dptal	_____

2 Seleccione de 1 a 5 siendo (5) el más importante y (1) el menos importante, los servicios que usted ofrece.

Giros	_____	Combustible	_____
Encomiendas	_____	Suministros	_____
Transporte íter/pal	_____	Lavado y Engrase	_____
Taxi Urbano	_____	Mantenimiento Gral.	_____
Busetas Urbanas	_____	Transporte Inter/dptal	_____

3 ¿que nuevo servicio estaría interesado en ofrecer ?

4 ¿Su empresa cuenta con líneas de crédito, como alternativa de financiación al cliente externo?

SI _____ NO _____ CUAL _____

5 ¿En que Municipios tiene presencia la empresa?

Bucaramanga	_____	Villanueva	_____
Barrancabermeja	_____	Barichara	_____
Aguachica	_____	Guane	_____
Socorro	_____	Mogotes	_____

Barbosa _____ Charala _____
 Puente Nacional _____ Valle _____
 Aratoca _____ Páramo _____
 Otra _____ Cuales _____

6. De los siguientes rangos de clientes ¿cual maneja su empresa por mes ?

De 500 a 1000 _____ de 2000 a 3000 _____
 De 10000 a 2000 _____ Mas de 3000 _____

7 ¿Cual es el volumen promedio de venta mensual?

De 10.000.000 a 20.000.000. _____
 De 20.000.000 a 40.000.000. _____
 De 40.000.000 a 60.000.000. _____
 De 60.000.000 a 80.000.000. _____
 Más de 80.000.000. _____

8 ¿Que medios utiliza para vender sus servicios?

Prensa _____ volantes _____
 Radio _____ Internet _____
 T.V. _____ Otro _____ Cual _____

9 ¿usted ofrece al personal cursos de capacitación?

SI _____ NO _____ Cual _____

10 ¿Con que infraestructura cuenta?

Equipos propios _____ Vehículos propios _____
 Local Propio _____ Local Compartido _____
 Muebles y Enseres _____ Equipos de Comunicación _____

11 ¿La empresa cuenta con misión y visión empresarial?

SI _____ NO _____ Porque _____

12 ¿Que proyectos tiene su empresa?

_____.

13 ¿cual considera que es su principal fortaleza?

14 ¿cual considera que es su principal debilidad?

15¿cual considera que es su principal oportunidad o aspecto positivo del entorno?

16¿Cual considera la principal amenaza o aspecto negativo del sector o entorno?

**ANEXO B
FORMATO ENCUESTA ASOCIADOS, CLIENTE EXTERNO Y CLIENTE
INTERNO**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA COTRASANGIL
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION PARA CLIENTE
INTERNO**

OBJETIVO:

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa Cotrasangil en el área de talento humano, de acuerdo con la información suministrada por sus empleados.

EMPLEADO

Administrativo _____ Operativo _____

Años de Antigüedad Menos de 1 ____ 1 a 5 ____ 5 a 10 ____ más de 10 ____

EDAD

Nivel de Educación

Entre 20 y 30 años _____ Primaria _____ Universidad _____

Entre 30 y 50 años _____ bachiller _____ Postgrado _____

Más de 50 años _____ Técnico _____ Otros _____

1. ¿Cual de los siguientes aspectos conoce de Cotrasangil?

ASPECTO	SI	NO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	_____	_____
ORGANIGRAMA	_____	_____
MANUAL DE FUNCIONES	_____	_____
REGLAMENTO INTERNO	_____	_____

2. ¿Como evalúa el clima laboral

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

3. Consideran que existen líneas claras de autoridad en la Cooperativa?

Si _____ No _____

4. Sus opiniones son escuchadas en la empresa?

Si _____ No _____

5. La Empresa dedica tiempo para la integración del personal?

Si _____ No _____ Nombre una actividad _____

6. Como considera el medio ambiente físico / aire. calor , humedad ,ruido , protección, seguridad ; de su puesto de trabajo ?.

Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

7. Considera que cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?

Si _____ No _____ Porque _____.

8. Recibe capacitación necesaria para realizar de manera eficiente su trabajo?

Si _____ No _____ Por qué _____.

9. ¿Como evalúa cada uno de los servicios que presta la cooperativa a sus asociados ?

ASPECTO EXCELENTE BUENO REGULAR DEFICIENTE NS/NR

Crédito _____

Suministros _____

Combustible _____

Lavado y Engrase _____

Mantenimiento Gral. _____

Servicios Generales _____

10 ¿Que servicio considera debería tener en su portafolio Cotrasangil Ltda para sus asociados?

11. ¿Cómo califica la atención y servicio al cliente externo que ofrece Cotrasangil Ltda.

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____
Deficiente _____ NS/NR _____

12. Cómo evalúa los siguientes aspectos de la Cooperativa Cotrasangil Ltda.?

	Adecuada	Inadecuada	Porque
Infraestructura Física	_____	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____	_____
Tecnología	_____	_____	_____

13. ¿Cual considera la principal fortaleza y debilidad de Cotrasangil Ltda.

Fortaleza _____ :

Debilidad: _____

14. ¿Que proyecto cree que Cotrasangil debe ejecutar?

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA COTRASANGIL
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION PARA
ASOCIADOS

OBJETIVO: Identificar las principales fortalezas y debilidades de la Empresa Cotrasangil, de acuerdo con la información suministrada por sus asociados.

ASOCIADO

Activo ___ Inactivo ___ Años de Antigüedad 1 a 5 ___ 5 a 10 ___ más de 10 ___

EDAD

Nivel de Educación

Entre 20 y 30 años ___ Primaria ___ Universidad ___

Entre 30 y 50 años ___ bachiller ___ Postgrado ___

Más de 50 años ___ Técnico ___ Otros ___

1. ¿Cual de los siguientes aspectos conoce de Cotrasangil?

ASPECTO

Misión _____
Visión _____
Organigrama _____
Estatuto _____
Reglamento Interno _____
Organismo de Administración y Control _____
Beneficios _____

2. ¿Cual de los siguientes servicios que presta la cooperativa a sus asociados usted ha utilizado?

SERVICIOS

Crédito _____
 Suministros _____
 Combustible _____
 Lavado y engrase _____
 Mantenimiento General _____
 Servicios Médicos _____

3. ¿Como evalúa cada uno de los servicios que presta la cooperativa a sus asociados?

SERVICIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NS/NR
Crédito	_____	_____	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____	_____	_____
Combustible	_____	_____	_____	_____	_____
Lavado y Engrase	_____	_____	_____	_____	_____
Mantenimiento General	_____	_____	_____	_____	_____
Servicios Médicos	_____	_____	_____	_____	_____

4. ¿Cual considera que es el principal servicio de la cooperativa Cotrasangil para sus asociados?

Crédito	_____	Suministros	_____
Combustible	_____	Lavado y Engrase	_____
Mantenimiento General	_____	Servicios Médicos	_____

5. ¿Cual servicio que no presta la cooperativa Cotrasangil a sus asociados la gustaría recibir? _____

6. ¿Cómo calificar el servicio prestado por el personal?

PERSONAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NS/NR
Administrativo	_____	_____	_____	_____	_____
Operativo	_____	_____	_____	_____	_____

7. ¿Como evalúa los servicios prestados por la Cooperativa Cotrasangil al cliente externo

SERVICIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NS/NR
Giros	_____	_____	_____	_____	_____
Remesas	_____	_____	_____	_____	_____
Tele carga	_____	_____	_____	_____	_____
Combustibles	_____	_____	_____	_____	_____
Mantenimiento General	_____	_____	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____	_____	_____
Taxis Urbano	_____	_____	_____	_____	_____
Busetas Urbana	_____	_____	_____	_____	_____
Taxi Intermunicipal	_____	_____	_____	_____	_____

8. ¿Como evalúa los siguientes aspectos de la Cooperativa Cotrasangil?

	Adecuado	Inadecuado	Porque
Infraestructura física	_____	_____	_____
Parque Automotor	_____	_____	_____
Equipo de comunicación	_____	_____	_____
Sistematización	_____	_____	_____

9. ¿Como evalúa las actividades desarrolladas por los organismos de Dirección y Control ?

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NS/NR
Gerencia	_____	_____	_____	_____	_____
Consejo de Administración	_____	_____	_____	_____	_____
Junta de Vigilancia	_____	_____	_____	_____	_____
Comité de Educación	_____	_____	_____	_____	_____
Comité de Deportes	_____	_____	_____	_____	_____
Comité de Operaciones	_____	_____	_____	_____	_____

10. ¿Le gustaría pertenecer a uno de los órganos de administración control y vigilancia?

SI _____ NO _____ CUAL _____

11. ¿ Ha recibido alguna capacitación por parte de la Cooperativa ? En que área?

SI _____ NO _____ AREA _____ COOPERATIVA _____
LIDERAZGO _____
ADMINISTRACION _____

12. ¿Considera que la cooperativa cuenta con un proceso de direccionamiento o proyección a largo plazo?

SI _____ NO _____

13. ¿Cual consideran la principal fortaleza y debilidad de Cotrasangil?

Fortaleza _____

Debilidad _____

14. ¿ Cual considera que es la principal oportunidad o aspecto del entorno y cual la principal amenaza o aspecto a contrarrestar ?

Oportunidad: _____

Amenaza: _____

15. ¿Cual considera que es la principal empresa de transporte de Santander?

Cotrasangil _____	Autoboy _____	Cotransmagdalena _____
Cotrasaravita _____	Omega _____	Ricaurte _____
Transsander _____	Copetran _____	Cooperativa Reina _____
Berlinas _____	Concord _____	Brasilia _____

16. ¿Que proyecto cree usted que Cotrasangil debe ejecutar?

17. ¿En que zonas geográficas considera debe tener presencia Cotrasangil?

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES DE SAN GIL.COTRASANGIL LTDA.**

Somos estudiantes de Gestión Empresarial y estamos realizando un direccionamiento estratégico a COTRASANGIL LTDA, la información que usted nos suministre a través de esta encuesta nos será de gran ayuda para conocer cuales son los cambios y mejoras que necesita la Cooperativa COTRASANGIL LTDA.

1. ¿Es usted cliente permanente de COTRASANGIL LTDA.?

SI _____ NO _____

2. ¿Cual de los siguientes servicios utiliza con mayor frecuencia?

Giros _____	Combustible _____
Encomiendas _____	Suministros _____
Transporte íter/pal _____	Lavado y Engrase _____
Taxi Urbano _____	Mantenimiento Gral. _____
Busetas Urbanas _____	Buses pueblos _____

3. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios ?

Diario _____	Quincenal _____
Semanal _____	Mensual _____

4. ¿ Como evalúa los servicios que presta la Cooperativa COTRASANGIL LTDA ?

Servicio	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	NS /NR
Giros	_____	_____	_____	_____	_____
Encomiendas	_____	_____	_____	_____	_____

Transp.Inter/mcpal _____
 Taxis Urbanos _____
 Busetas Urbanas _____
 Buses Inter/dptal _____
 Combustibles _____
 Suministros _____
 Lavado y Engrase _____
 Mantenimiento en G/ral _____

5. ¿Usted recomienda a COTRASANGIL LTDA para que sea utilizada?

SI _____ NO _____

6. ¿Como considera los precios y tarifas que maneja COTRASANGIL LTDA?

Económicos _____

Normal _____

Costosos _____

7. ¿Porque medio conoció la empresa?

Tarjetas _____ Referido _____

Recomendación _____ Director Telefónico _____

Mural Publicitario _____ Otro _____

Cual: _____

8. ¿Cual considera que es la empresa de transporte terrestre más importante o más representativa de este sector y porque?

Empresa	Porque
Cotrasangil Ltda.	_____
Cotrasaravita	_____
Trassander	_____
Berlinas	_____
Autoboy	_____
Omega	_____
Copetran	_____
Concord	_____
Cotransmagdalena	_____
Ricaurte	_____
Cooperativa Reyna	_____
Brasilia	_____

9. ¿ Qué otros servicios le gustaría recibir de COTRASANGIL LTDA?

10. ¿Continuara utilizando los servicios de la empresa?

SI _____ NO _____

Porque _____

11 ¿Cual considera que es el aspecto positivo de la empresa?

12 ¿Cual considera que es el aspecto negativo de la empresa?

13 ¿Que aspectos considera usted que se pueden mejorar?

14 ¿como evalúa el parque automotor?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____

15 ¿Que ruta considera que debe implantar COTRASANGIL LTDA.?

ANEXO C BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SAN GUILLERMO
COTRASANGIL Ltda.



BALANCE GENERAL

CODIGO	NOMBRE	Notas	2004	2003	VARIACION	
					\$	%
ACTIVOS						
DISPONIBLE						
3						
1105	Caja		49,537,515	32,343,787	17,193,728	53.16
1110	Bancos y otras entidades		37,752,370	305,155,260	-267,402,890	-87.63
1115	Fondos específicos		354,942,103	230,975,655	123,966,448	53.67
			442,231,988	568,474,702	-126,242,714	-22.21
INVERSIONES						
4						
1205	Inversiones temporales		0	24,190,360	-24,190,360	-100.00
1208	Inversiones para mantener hasta el vencimiento	93,918,950	93,918,950	0	93,918,950	100.00
1215	Inversiones permanentes		0	59,026,476	-59,026,476	-100.00
1216	Inversiones desisponibles para la venta		30,258,327		30,258,327	100.00
1288	Provisión de inversiones para mantener hasta el vencimiento	-6,278,986	-6,278,986		-6,278,986	100.00
1292	Provisión de inversiones permanentes		0	-3,878,553	3,878,553	-100.00
			117,898,291	79,338,283	38,560,008	48.60
INVENTARIOS						
5						
1305	Bienes no transformados por la entidad		114,276,434	61,138,340	53,138,094	86.91
1390	Provisión		-2,364,000	-2,076,000	-288,000	13.87
			111,912,434	59,062,340	52,850,094	89.48
CARTERA DE CREDITO						
6						
1442	Créditos de consumo, otras garantías		238,151,572	118,879,859	119,271,713	100.33
1491	RPROVISION CREDITOS DE CONSUMO		-2,818,120	-2,418,120	-400,000	16.54
			235,333,452	116,461,739	118,871,713	102.07
CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS						
1515	CARTERA POR PRESTACION DE SERVICIOS		0	63,107,932	-63,107,932	-100.00
1595	PROVISIONES		0	-3,261,301	3,261,301	-100.00
			0	59,846,631	-59,846,631	-100.00
CUENTAS POR COBRAR						
7						
1625	Anticipo de contratos y proveedores		33,177,297	52,020,712	-18,843,415	-36.22
1640	Créditos a empleados		9,047,968	13,980,256	-4,932,288	-35.28
1645	Deudores por venta de bienes		62,655,720	0	62,655,720	100.00
1648	Deudores por prestación de servicios		111,040,685	0	111,040,685	100.00
1660	Ingresos por cobrar			89,018,464	-89,018,464	-100.00
1690	Otras cuentas por cobrar			49,262,858	-49,262,858	-100.00
1691	Provisión deudores por venta de bs. Y servicios	-13,752,995	-13,752,995		-13,752,995	100.00
1698	Otras provisiones cuentas por cobrar			-6,891,694	6,891,694	-100.00
			202,168,675	197,390,596	4,778,079	2.42
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
8						
1705	Terrenos		87,075,804	103,630,192	-16,554,388	-15.97
1715	Edificaciones		168,885,734	182,969,471	-14,083,737	-7.70
1720	Muebles y equipo de oficina		66,103,562	61,432,562	4,671,000	7.60
1725	Equipo de computo y comunicación		129,191,288	119,257,288	9,934,000	8.33
1730	Vehiculos		148,481,865	148,481,865	0	0.00
1745	Maquinaria y equipo		38,348,954	43,567,725	-5,218,771	-11.98
1795	Depreciación acumulada		-306,431,126	-272,306,196	-34,124,930	12.53
1799	Provisiones		-8,305,177	-25,126,494	16,821,317	-66.95
			323,350,904	361,906,413	-38,555,509	-10.65
DIFERIDOS						
9						
1810	Gastos anticipados		20,929,777	18,568,304	2,361,473	12.72
1820	Cargos diferidos		7,943,097	19,656,000	-11,712,903	-59.59
			28,872,874	38,224,304	-9,351,430	-24.46
OTROS ACTIVOS						
10						
1960	Depositos en garantía		3,275,101	2,379,102	895,999	37.66
1985	Responsabilidades pendientes		320,145	1,852,983	-1,532,838	-82.72
1987	Otras inversiones		30,737,839		30,737,839	100.00
1995	Valorizaciones		206,717,180	160,552,325	46,164,855	28.75
			241,050,265	164,784,410	76,265,855	46.28
	TOTAL ACTIVO		1,702,818,883	1,645,489,418	57,329,465	3.48



CODIGO	NOMBRE	Notas	2004	2003	VARIACION	
					\$	%
CUENTAS DE ORDEN 18						
DEUDORAS CONTINGENTE						
8110	Bienes y valores entregados en garantía		206,550,000	206,550,000	0	0.00
8115	Litigios y/o demandas		208,000,000	208,000,000	0	0.00
			414,550,000	414,550,000	0	0.00
DEUDORAS DE CONTROL						
8310	Activos castigados		3,805,766	3,805,766	0	0.00
8320	Prop., planta y equipo total/ depreciados		204,411,648	204,411,648	0	0.00
8330	Ajustes por inflación activos		190,054,193	190,054,193	0	0.00
			398,271,607	398,271,607	0	0.00
ACREEDORAS CONTINGENTE EN CONTRA						
9605	Acreedoras contingentes por el contrario		206,953,827	263,364,702	-56,410,875	-21.42
ACREEDORAS DE CONTROL EN CONTRA						
9805	Acreedoras de control por el contrario		62,854,143	62,854,143	0	0.00
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN		1,082,629,577	1,139,040,452	-56,410,875	-4.95
PASIVOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS 11						
2305	Créditos ordinarios corto plazo		0	24,000,000	-24,000,000	-100.00
2308	Créditos ordinarios largo plazo		0	44,003,270	-44,003,270	-100.00
			0	68,003,270	-68,003,270	-100.00
CUENTAS POR PAGAR 12						
2405	Intereses		727,948	721,748	6,200	0.86
2415	Costos y gastos por pagar		25,483,044	32,018,572	-6,535,528	-20.41
2435	Proveedores		113,341,967	135,929,816	-22,587,849	-16.62
2445	Retención en la fuente		2,882,664	3,124,118	-241,454	-7.73
2447	Impuesto a las ventas retenido		3,465,465	1,336,434	2,129,031	159.31
2450	Retenciones y aportes de nómina		16,817,699	8,207,714	8,609,985	104.90
2460	Exigibilidad por servicio de recaudo		0	93,343,481	-93,343,481	-100.00
2465	Remantes por pagar		2,835,282	2,835,282	0	0.00
			165,554,069	277,517,165	-111,963,096	-40.34
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS 13						
2510	Impuesto a las ventas por pagar		-388,258	1,481,804	-1,870,062	-126.20
2515	Industria y comercio		5,016,000	4,560,000	456,000	10.00
			4,627,742	6,041,804	-1,414,062	-23.40
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS 14						
2605	Fondo social de educación		1,966,194	8,314,131	-6,347,937	-76.35
2610	Fondo social de solidaridad		43,185	928,819	-885,634	-95.35
2648	Fondo social para otros fines específicos		242,544,768	197,913,936	44,630,832	22.55
2660	Fondo reposición automotor		306,545,471	233,017,351	73,528,120	31.55
2695	Fondo mutual para otros fines		15,000	15,000	0	100.00
			551,114,618	440,174,237	110,940,381	25.20
OTROS PASIVOS 15						
2710	Obligaciones laborales		27,729,012	51,471,680	-23,742,668	-46.13
2725	Ingresos anticipados		13,899,114	11,126,998	2,772,116	24.91
			41,628,126	62,598,678	-20,970,552	-33.50
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES 16						
2820	Provisión para mantenimiento y reparaciones		40,000,000	0	40,000,000	100.00
2845	Provisión para multas, sanciones, litigios		43,974,993	53,775,000	-9,800,007	-18.22
			83,974,993	53,775,000	30,199,993	56.16
	TOTAL PASIVO		846,899,548	908,110,154	-61,210,606	-6.74



CODIGO	NOMBRE	Notas	2004	2003	VARIACION		
					\$	%	
PATRIMONIO		17					
3105	Aportes sociales		388,135,257	326,083,046	62,052,211	19.03	
3205	Reserva protección de aportes		139,390,371	131,916,174	7,474,197	5.67	
3280	Otras reservas		73,723,474	61,931,474	11,792,000	19.04	
3320	Fondo para infraestructura física		661,465	661,465	0	0.00	
3330	Fondos sociales capitalizados		5,021,797	5,021,797	0	0.00	
3335	Fondos de inversión		2,050,000	2,050,000	0	0.00	
3415	Valorizaciones		206,717,180	160,552,325	46,164,855	28.75	
3505	Resultado del ejercicio		40,219,791	49,162,983	-8,943,192	-18.19	
TOTAL PATRIMONIO			855,919,335	737,379,264	118,540,071	16.08	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			1,702,818,883	1,645,489,418	57,329,465	3.48	
CUENTAS DE ORDEN		18					
DEUDORAS CONTINGENTES POR EL CONTRARIO							
8605	Deudoras contingentes por el contrario		414,550,000	414,550,000	0	0.00	
DEUDORAS DE CONTROL POR EL CONTRARIO							
8805	Deudoras de control por el contrario		398,271,607	398,271,607	0	0.00	
ACREEDORAS CONTINGENTES							
9140	Bienes y valores recibidos de terceros		206,953,827	263,364,702	-56,410,875	-21.42	
ACREEDORAS DE CONTROL							
9315	Capitalización revalorización del patrimonio		62,854,143	62,854,143	0	0.00	
TOTAL CUENTAS DE ORDEN			1,082,629,577	1,139,040,452	-56,410,875	-4.95	

Las notas 1 a 21 son parte integrante de los estados financieros

DILER PEÑALOZA ARGÜELLO
 Gerente General

ROSA MUÑOZ TRIANA
 Contador Público
 T. P. 62271-T

JAIME ENRIQUE BALAGUERA RODRIGUEZ
 Revisor Fiscal
 T. P. 10383-T
 (Ver dictámen adjunto)



COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SAN GU. LTDA.
COTRASANGIL Ltda.

ESTADO DE RESULTADOS

Año terminado en
31 de diciembre de

CODIGO	NOMBRE	NOTA	2004	2003	VARIACION	
					\$	%
OPERACIONALES						
4135	Comercio al por mayor y al por menor	19	\$ 4,045,971,956	\$ 3,574,366,536	471,605,420	13.19
4175	Devoluciones rebajas y descuentos		-17,786,930	-16,387,332	-1,399,598	8.54
6135	Comercio al por mayor y al por menor	21	-3,559,964,629	-3,234,748,752	-325,215,877	10.05
	Utilidad bruta en ventas		<u>468,220,397</u>	<u>323,230,452</u>	144,989,945	44.86
OTROS INGRESOS OPERACIONALES						
4145	Transporte, almacenamiento y comunicación	19	513,092,636	516,582,170	-3,489,534	-0.68
4180	Recuperaciones		17,022,695	0	17,022,695	100.00
4185	Servicio de crédito		47,113,727	39,032,706	8,081,021	20.70
4190	Administrativos y sociales		43,887,000	48,806,500	-4,919,500	-10.08
			<u>621,116,058</u>	<u>604,421,376</u>	16,694,682	110
	Excedente bruto		<u>1,089,336,455</u>	<u>927,651,828</u>	161,684,627	155
GASTOS DE ADMINISTRACION						
5105	Gastos de personal	21	133,445,177	142,484,693	-9,039,516	-6.34
5110	Gastos generales		230,241,104	177,151,000	53,090,104	29.97
5115	Provisiones		18,688,433	35,212,120	-16,523,687	-46.93
5125	Depreciaciones		16,470,190	35,976,769	-19,506,579	-54.22
5140	Gastos financieros		14,121,798	19,808,138	-5,686,340	-28.71
	Total gastos de administración		<u>412,966,702</u>	<u>410,632,720</u>	2,333,982	0.57
GASTOS DE VENTA						
5205	Gastos de personal	21	280,563,453	242,233,711	38,329,742	15.82
5210	Honorarios		9,766,799	8,448,290	1,318,509	15.61
5215	Impuestos		5,253,873	7,278,836	-2,024,963	-27.82
5220	Arrendamientos		17,656,036	15,869,999	1,786,037	11.25
5230	Seguros		23,063,749	6,810,036	16,253,713	238.67
5235	Servicios		92,392,522	128,578,873	-36,186,351	-28.14
5240	Gastos legales		218,000	1,946,043	-1,728,043	-88.80
5245	Mantenimiento y reparaciones		31,519,373	25,945,622	5,573,751	21.48
5255	Gastos de viaje		0	144,400	-144,400	-100.00
5260	Depreciaciones		34,919,344	5,996,033	28,923,311	482.37
5265	Amortización y agotamiento		22,254,573	7,334,876	14,919,697	203.41
5295	Gastos diversos		136,809,618	135,156,638	1,652,980	1.22
	Total gastos de ventas		<u>654,417,340</u>	<u>585,743,357</u>	68,673,983	11.72
	Total gastos operacionales		<u>1,067,384,042</u>	<u>996,376,077</u>	71,007,965	7.13
	Excedente o perdida operacional		<u>21,952,413</u>	<u>-68,724,249</u>	90,676,662	-131.94
					0	
NO OPERACIONALES						
4210	Ingresos financieros	20	8,315,734	169,620	8,146,114	4,802.57
4215	Dividendos, participaciones y excedentes		1,825,690	2,888,635	-1,062,945	-36.80
4220	Arrendamientos		4,148,500	11,792,000	-7,643,500	-64.82
4225	Comisiones		894,922	0	894,922	100.00
4245	Utilidad en venta de propiedad, planta y equipo		42,957,709	68,000,000	-25,042,291	-36.83
4250	Recuperaciones		10,500	4,422,801	-4,412,301	-99.76
4295	Diversos		6,500,444	30,614,176	-24,113,732	-78.77
5395	Gastos diversos	21	-46,386,120		-46,386,120	100.00
	Excedente no operacional		<u>18,267,379</u>	<u>117,887,232</u>	-99,619,853	-84.50
					0	
	Excedente del ejercicio		\$ 40,219,792	\$ 49,162,983	-8,943,191	-18.19

Las notas 1 a 21 son parte integrante de los estados financieros

DILER PEÑALOZA ARGÜELLO
Gerente General

ROSA MUÑOZ TRIANA
Contador Público
T.P. 62271 -T

JAIME ENRIQUE BALAGUERA R.
Revisor Fiscal
T.P. 10383-T