

**Plan de gestión orientado hacia el mejoramiento de la compañía de taxis de COTA-  
COTAX LTDA – direccionamiento estratégico**

Ivon Zaret Aguilera Zapata

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2020

**Plan de gestión orientado hacia el mejoramiento de la compañía de taxis de COTA-  
COTAX LTDA – direccionamiento estratégico.**

Ivon Zaret Aguilera Zapata

Director

Jaime Manuel Mora Cruz

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2020

## **Agradecimientos**

A Dios, a mi familia por apoyarme en todo lo que me he propuesto, y en general, a todos aquellos que de una u otra manera, hicieron posible la realización e implementación de dicho proyecto en la compañía.

Al profesor Jaime Zambrano Valencia y a la universidad Uniagustiniana, por aceptar y disponer los espacios para la realización de este proyecto en especial por el tiempo y la dedicación.

Al profesor y tutor, Jaime Mora Cruz por su tiempo, asesoría, diligencia y motivación, fundamentales para el cumplimiento y la culminación de la investigación.

A Néstor González, Carlos González, José Luis Martínez, por su colaboración y apoyo incondicional y por abrir las puertas de su compañía para realizar dicha propuesta.

## **Resumen**

El contenido de este documento se basa en realizar un planteamiento de direccionamiento estratégico, a la empresa COTAX LTDA. Este trabajo e inicia con la descripción de la empresa, el planteamiento del problema de investigación así mismo formula los objetivos, generales y específicos, presentando su justificación; esta parte, delimita la acción del plan, mostrando el escenario en el que se van a aplicar los conocimientos administrativos. El asunto, involucra la gran tarea de recopilar una parte teórica, cuyos marcos de referencia acentúan sus cimientos conceptuales y contextuales.

Diseñar un direccionamiento estratégico realizando un análisis completo del entorno económico en el que se desarrolla la empresa y todos los movimientos que va realizando a diario, por último, se hace un diagnóstico estratégico, formula e implementa el proyecto, conforme con las condiciones y exigencias de la gerencia de la empresa,

*Palabras clave:* Direccionamiento Estratégico, desarrollo de la empresa, planes administrativos.

## **Abstract**

The content of this document is based on a strategic direction approach, to the company COTAX LTDA. This work begins with the description of the company, the approach to the research problem and formulates the objectives, general and specific, presenting its justification. This part defines the action of the plan, showing the scenario in which administrative knowledge will be applied. The issue involves the great task of compiling a theoretical part, whose frames of reference accentuate its conceptual and contextual foundations.

Designing a strategic direction by carrying out a complete analysis of the economic environment in which the company develops and all the movements that are made daily finally, a strategic diagnosis is made, formulates and implements the project, according to the conditions and requirements of the management of the company,

*Keywords:* Strategic direction, company development, administrative plans.

## Tabla de contenidos

1. Fase Descripción de la empresa.....	9
1.1. Descripción de la empresa .....	9
1.2. Planteamiento del problema.....	11
1.3. Formulación del Problema.....	12
2. Objetivos.....	13
2.1. Objetivo general.....	13
2.2. Objetivos Eespecíficos.....	13
3. Metodología de la investigación.....	14
3.1 Actividades para desarrollar .....	14
3.1.1. Fase 1: Descripción de la compañía.....	14
3.1.2. Fase 2: Descripción de metodología a realizar. ....	15
3.1.3. Fase 3: Direccionamiento estratégico. ....	15
3.2. Marco de referencia .....	15
3.3. Marco histórico geográfico y del problema.....	16
3.4. Marco institucional .....	17
3.5. Marco teórico .....	18
3.6. Marco conceptual.....	22
4. Fase direccionamiento estratégico.....	24
4.1 Diagnóstico, análisis, diseño y ejecución plan de mejora.....	24
4.1.1. Ejecución.....	24
4.2. Diagnostico organizacional.....	24
4.3. Análisis del diagnóstico .....	27
4.3.1. Diseño del plan de trabajo.....	27
4.3.2. Ejecución plan de trabajo. ....	28

5 Implementación comercial de estandarización de tarifas interveredales.....	37
6. Actualización reglamento interno para uso del servicio.....	39
Conclusiones.....	40
Recomendaciones .....	41
Anexos.....	42
Referencias .....	51

## Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA. ....	24
Tabla 2. Aguilera I.z 27 de Sep 2019. ....	28
Tabla 3. PQR. ....	34

## Lista de figuras

Figura 1. COTAX LTDA-CRA 5 #9-54 .....	10
Figura 2. COTAX LTDA-CRA 5 #9-54 .....	10
Figura 3. COTAX LTDA-CRA 5 #9-54 .....	10
Figura 4. COTAX LTDA-CRA 5 #9-54 .....	11
Figura 5. Ubicación empresa .....	17
Figura 6. Modelos de direccionamiento estratégico .....	21
Figura 7. Organigrama COTAX LTDA .....	30
Figura 8. Descripción del procedimiento .....	35
Figura 9. estandarización de tarifas interveredales.....	38
Figura 10. Acta de compromiso. ....	42
Figura 11. Acta para conducir. ....	43
Figura 12. Paz y salvo. ....	44
Figura 13. Solicitud de permisos y licencias personal. ....	45
Figura 14. Planilla de aseo.....	46
Figura 15. Requisitos para el ingreso del conductor. ....	47
Figura 16. Reglamento interno para conductores. ....	48
Figura 17. Reglamento interno para conductores2.....	49
Figura 18. Firmas.....	50

## **1. Fase Descripción de la empresa**

### **1.1. Descripción de la empresa**

La compañía Cotax Ltda. Tiene 25 años brindando servicio de transporte público en el municipio de Cota en Cundinamarca y sus municipios aledaños, caracterizándose por ser confiable y seguro. Actualmente la empresa cuenta con una flotilla de 58 vehículos entre taxis y camionetas encargados de brindar servicios individuales y de carga tales como: medianas cargas de hortalizas, mercados, artículos para la construcción, acarreos y mudanzas etc.

Cotax es una compañía creada por dos hermanos, que nace de la necesidad del pueblo donde logran identificar que en el municipio de Cota falta una empresa de servicio público especializado, si bien están las flotas, estas no van a los alrededores del pueblo siendo este el mercado en el que se especializa la empresa.

Esta empresa se encuentra ubicada en el municipio de Cota - centro en la carrera 5 # 9-54, su razón social es COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA-COTAX LTDA con el NIT 832.002.272-4, cuenta con 10 empleados de planta tale como: Presidente, Gerente, tesorero, contador, jefe de rodamiento, secretaria, radio operadores y relevadores, su código CIIU es el 4921el cual significa “transporte de pasajeros en alquiler y servicio del mismo”

Cotax Ltda, se encarga de cumplir y satisfacer las necesidades de todos los cotenses y sus alrededores, brindando un buen servicio y dando lo mejor a sus clientes

Cuenta con su oficina cuya sede principal queda en el municipio de Cota, tal como se registran en las fotografías 1 a 4, continuación:



**Figura 1.** COTAX LTDA-CRA 5 #9-54. Cotax (2020).



**Figura 2.** COTAX LTDA-CRA 5 #9-54. Cotax (2020).



**Figura 3.** COTAX LTDA-CRA 5 #9-54. Cotax (2020).



Figura 4. COTAX LTDA-CRA 5 #9-54. Cotax (2020).

## 1.2. Planteamiento del problema

Cotax Ltda es la única empresa de taxis en Cota, en la actualidad no cuenta con competencia directa que pueda afectar el nivel de mercado obtenido hasta el momento, sus principales valores y diferenciales han definido a Cotax como la empresa pionera en el servicio de taxis en el sector, No obstante la compañía deberá posicionarse de tal manera, que al momento de ingresar una nueva empresa a competir, el nivel de posicionamiento en el mercado garantice la estabilidad que requiere la organización para sus asociados.

Cotax Ltda. Tiene claro que la calidad del servicio debe ser superior a sus competidores indirectos como lo son: FlotaChia, ConstrasCota, Guasca. También tiene que prever la entrada de competidores directos no legales, que generan las plataformas como lo son Uber, Beet, Didi, CabiFay.

Se han detectado problemáticas que ha venido enfrentando la empresa por ejemplo, que los funcionarios no están fidelizados con la compañía y en el momento en que ganan clientes se retiran y utilizan carros particulares para continuar prestando los servicios de manera informal y

sin el respaldo de una empresa, también el ingreso al mercado y las tarifas económicas de Uber han afectado las actividades de la empresa ya que los usuarios obviamente prefieren servicios de calidad y más amigables con su bolsillo.

### **1.3. Formulación del problema**

Cotax Ltda. A la fecha ha sido liderada con éxito por sus fundadores y sus copropietarios, pero se evidencia a los ojos de la pasante que falta el toque de un profesional certificado.

La pasantía profesional fue un espacio generado y motivado por la organización Cotax Ltda, permitiéndole a la pasante cuestionar el ¿Cómo implementar un direccionamiento estratégico en su compañía? para realizar dicho acompañamiento es importante apalancar los conceptos profesionales adquiridos a la fecha dicha identificando los principales teóricos y teniendo en cuenta sus posiciones.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de Direccionamiento estratégico susceptible de ser implementado en la pasantía para la COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA-COTAX LTDA,

### **2.2. Objetivos específicos**

Aplicar una herramienta de diagnóstico que permita inferir fortalezas, debilidades y oportunidades de la compañía.

Analizar conjuntamente con la junta directiva los resultados obtenidos.

Identificar el conjunto de variables de la compañía Cotax Ltda. Que sean susceptibles de ser mejoradas en el corto plazo y aplicables en el tiempo.

Implementar el conjunto de variables del plan de mejoramiento, que autorice el concejo directivo.

Fase Descripción de Metodología a realizar

### **3. Metodología de la investigación**

Durante la realización del trabajo se realizará un diseño del direccionamiento estratégico, el cual será basado en una metodología de tipo descriptiva, cualitativa en donde como resultado se buscara atender una necesidad puntual de la organización sujeta de la intermediación.

Según Adriana Aguilera

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como otro ejercicio más de llenado de formas, según Ansoff y McDonnell (1990). Esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas. (Aguilera, 2010, p. 87).

Es por ello que la investigación debe involucrar y tener en cuenta los diferentes miembros de la organización para que la implementación y el plan de mejora sean asertivos.

Esta investigación es de tipo descriptiva porque permite relacionar el conjunto de acciones y actividades que está desarrollando la compañía Cotax Ltda, durante su normal funcionamiento. De igual manera el trabajo de pasantía requerirá apoyarse de las bondades de la investigación cualitativa ya que permite generar una teoría a partir de los datos obtenidos y a su vez proponer las posibles implementaciones recomendables frente a la realidad de la organización.

#### **3.1 Actividades para desarrollar**

##### **3.1.1. Fase 1: Descripción de la compañía.**

Durante esta fase la pasante describirá brevemente la organización teniendo en cuenta, factores como descripción geográfica, historia de la organización y una leve descripción de la

estructura organizacional. También durante la fase 1 se evidencia la problemática de la compañía saliendo a relucir la formulación del problema y estableciendo los objetivos de la pasantía.

### **3.1.2. Fase 2: Descripción de metodología a realizar.**

Durante la fase 2 la pasante buscara describir la metodología de investigación utilizada, teniendo en cuenta diferentes marcos como el histórico, el teórico, el geográfico y del problema, el de referencia, el Institucional. Dicha descripción y selección de marcos buscara al lector de la pasantía contextualizarse sobre la realidad de la organización e impregnara el sentir en que se busca ser orientado el direccionamiento estratégico.

### **3.1.3. Fase 3: Direccionamiento estratégico.**

La fase tres se caracterizará por aplicar el direccionamiento estratégico en el que la compañía se desarrollará el diagnostico organizacional, se diseñará un plan de mejora, se ejecutará las propuestas avaladas, logrando en su parte final unas conclusiones y recomendaciones.

## **3.2. Marco de referencia**

La Pasante para realizar este proyecto se va a basar en la opinión de autores, tales como José Antonio Clares que tiene diferentes metodologías una de estas es las características de las decisiones estratégicas y diferentes estrategias para la implementación del direccionamiento estratégico, adicional se tomara como referencia a la señora Adriana Aguilera Castro (2006), quien habla algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, “con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas.” (resumen).

Así mismo poder implementar de manera eficiente en la compañía , adicional a ellos se buscaron distintos trabajos que permiten tener diferentes horizontes para la tomar de decisiones y poderlos mostrar en la compañía uno de estos es “DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO

ESTRATÉGICO DE JES INTERPROYECTOS SAS” (Encinales Meza & Escorcía Bornacelli, 2017), el cual hace referencia a diferentes modelos de direccionamiento estratégico y así mismo el respectivo análisis comparativo entre ellos, lo cual le permite a la pasante identificar distintos factores y analizarlos para realizar la respectiva implementación.

Adicional, se analizó el trabajo del autor Daniel Palacios Gutiérrez, quien realizó una estrategia para una compañía de taxis en Ecuador y quien explica que

La planificación estratégica es una herramienta técnica de gran importancia en la gestión de las empresas, sin importar que estas sean pequeñas, medianas o grande; o que pertenezcan a servicios o producción de bienes; En el trabajo de titulación se ha puesto mayor énfasis en la aplicación de la planificación estratégica en una empresa de servicios, como es el de servicio de taxi, resaltando que los clientes son usuarios de la colectividad lojana que diariamente utilizan este medio de transporte para movilizarse. (Palacios. G, 2017, p.6).

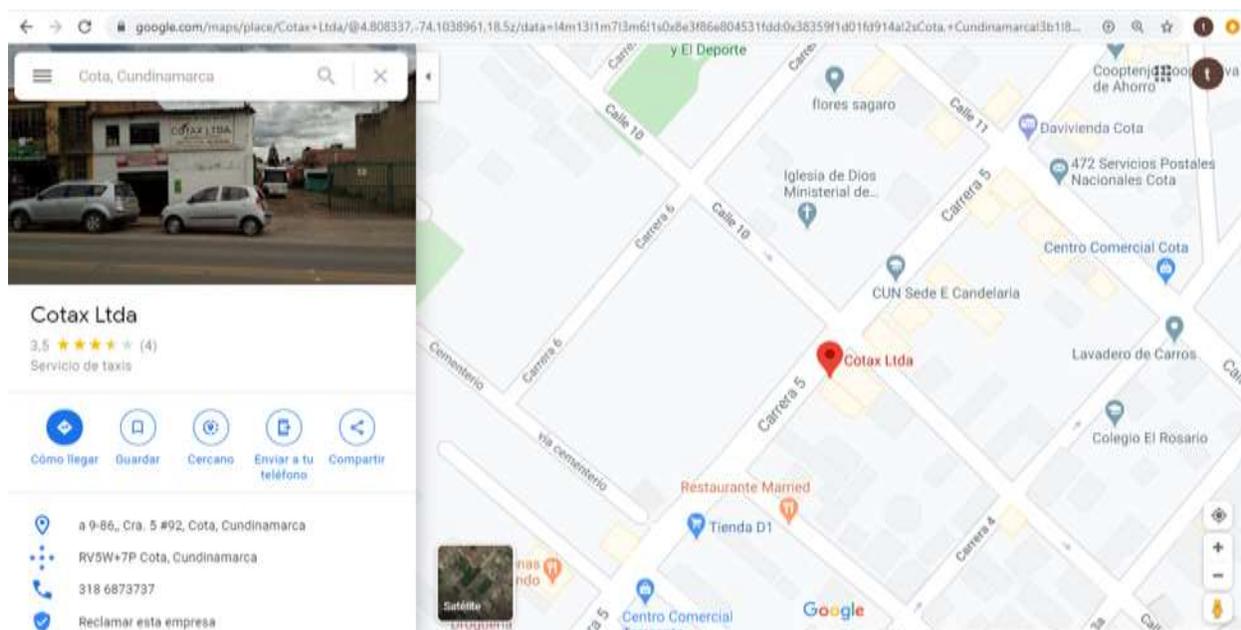
Realizar estas lecturas y buscar diferentes autores, le permite a la pasante entender que diseñar un direccionamiento estratégico para COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA-COTAX LTDA es una decisión acertada y permite el crecimiento de la compañía y de los directivos.

### **3.3. Marco histórico geográfico y del problema**

Cotax, se encuentra ubicada en el municipio de Cota, Cundinamarca en el centro en la carrera 5 # 9-54, su razón social es COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA-COTAX LTDA con el NIT 832.002.272-4, dicha pasantía profesional fue un espacio generado y motivado por la organización Cotax Ltda, permitiéndole a la pasante cuestionar el ¿Cómo implementar un direccionamiento estratégico en su compañía? para realizar dicho acompañamiento es importante apalancar los conceptos profesionales adquiridos a la fecha dicha identificando los principales teóricos y teniendo en cuenta sus posiciones.

Cotax es una compañía de taxis que busca satisfacer las necesidades del pueblo, si bien es cierto tiene una gran competencia que son las aplicaciones y el transporte informal que a lo largo de los años ha venido aumentando de una manera drástica.

Adicional a esto, aunque este es municipio está a 20 minutos de la capital los vehículos solo cuenta con 5 planillas las cuales les permite ir a Bogotá y esto es una desventaja ya que una vez se acaban las planillas no pueden salir de cota o los carros irán a los patios.



**Figura 5.** Ubicación empresa. Google maps (2020).

### 3.4. Marco institucional

Consiste en generar un análisis e identificar diferentes factores de la empresa, lo cual le ha permitido a la pasante concluir que la COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA-COTAX LTDA, tiene falencias tales como:

**Promoción:** Cotax es una empresa que necesita fortalecer su estructura y canales de promoción tales como (Pagina Web, Aplicaciones entre otros ya que estas herramientas le permitirán ampliar sus horizontes.

**Tecnología:** Por su carácter de empresa pequeña ésta aún no cuenta con tecnología que se pueda aplicar a cada uno de los vehículos por el costo que esto implica, Cotax podría ser mucho más productiva si se cuenta con tecnología como GPS, un computador o herramienta que tenga la capacidad de mostrar en tiempo real cómo está el tráfico en su trayecto o la ruta más rápida y segura que satisfaga la necesidad de sus clientes.

**Clima organizacional:** La empresa debe crear programas que fortalezcan la fidelidad de sus trabajadores, integrándolos en las decisiones de la compañía. Creando así mismo condiciones y beneficios que le hagan sentir como parte de una familia en la que todos aportan su esfuerzo para su crecimiento.

**Mejoras:** La gerencia manifiesta que tiene que implementar planes de mejora continua que permita captar ideas nuevas de servicio y funcionamiento de las unidades de trabajo, la empresa deberá tomar sus aspectos diferenciales y convertirlos en potenciales para ser más competitivos en el mercado.

### **3.5. Marco teórico**

A lo largo de este capítulo la pasante pretende mostrar los conceptos básicos del direccionamiento estratégico y como los diferentes autores dan su punto de vista para así implementar los conceptos en su pasantía tal como lo dice la empresa en su libro para realizar un direccionamiento estratégico adecuado, se debe tener sistemas de gestión eficientes. Nos dice que “Es importante describir la metodología, para identificar los peligros, con el fin de valorar los riesgos derivados de esto y determinar medidas de control para establecer y mantener la seguridad de los trabajadores y las otras partes interesadas” (ATCAL S.A.S, 2016,)

Adicional a esto basándose en el libro, menciona:

Direccionamiento estratégico", se podría concluir que es un modelo de gestión, que se define por tener una visión directiva que permite tener un manejo correcto de los recursos cuyo fin es lograr el cumplimiento de los propósitos organizacionales. La Dirección estratégica desarrolla la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámicos y competitivos, direcciona estratégicamente el curso de las organizaciones, orienta la búsqueda hacia el éxito sostenido, genera valor para los clientes y stakeholders que finalmente contribuye a un ambiente económico, social y ambientalmente sostenible. (Briceño. M, 2015).

Otros autores, nos hablan del enfoque de

Direccionamiento estratégico orientado a resultados - El uso adecuado de procesos y procedimientos

- Relación de la administración de procesos con las normas ISO - Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultado.
- Metodología recomendada para aplicar un modelo de estudio de procesos, procedimientos, funciones por proceso y nivelación de cargos.
- Dirección facilitadora para el cambio organizacional - Diseño e implementación de un sistema integral de medición de gestión- SIMG. (Arenas. W, 2004).

La pasante define que el direccionamiento estratégico es importante para la compañía porque le permite que la empresa pueda establecer proyectos y propósitos claros y tener objetivos a largo plazo.

Según (Businometrics, 2016, párr.1)

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico. Contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular, desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro de la visión estipulada.

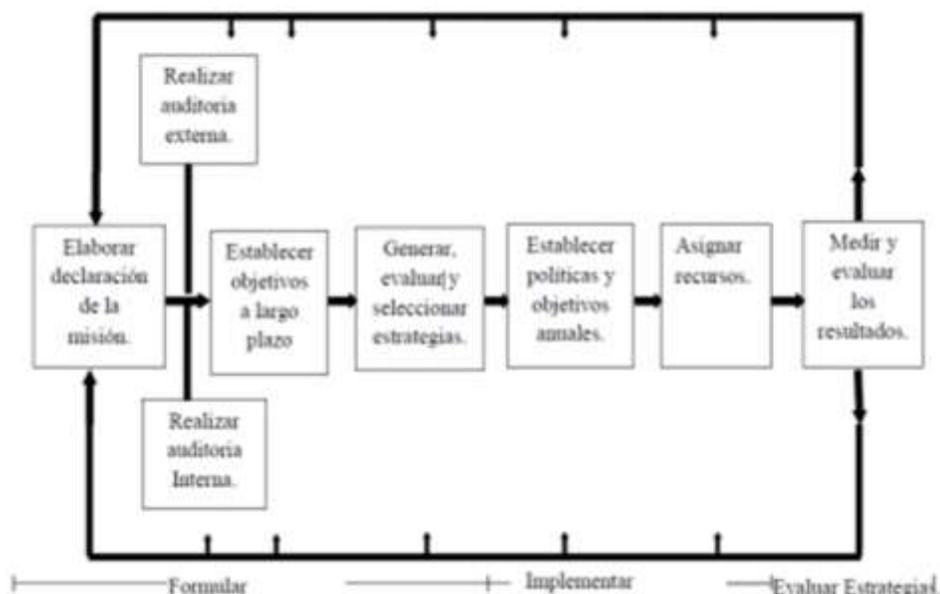
## Otros autores nos dan un concepto de direccionamiento estratégico

Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Láñez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros. (Aguilera, 2010, párr. 2.1).

David F.R, (2003) citado por Encinales, J y Escorcía E (2017) menciona lo siguiente

El término de dirección estratégica se originó en los años cincuenta (50's), haciéndose popular en los años sesenta (60's), y setenta (70's) debido a que durante estos años la planeación estratégica fue considerada la respuesta para todos los problemas, una gran cantidad de empresas estadounidenses se encontraban obsesionadas con la planeación estratégica, pero al entrar en los ochenta, el auge de la planeación estratégica decayó, debido a que varios modelos de planeación estratégica no produjeron los resultados esperados, No obstante, los años noventa, trajeron consigo el restablecimiento de la planeación Estratégica y este proceso sigue vigente actualmente en el mundo de los negocios.

Adicional se busca dar a conocer los diferentes procesos o modelos de direccionamiento estratégico dados por Fred R. David, tal como se ven reflejados en la figura.



**Figura 6.** Modelos de direccionamiento estratégico. David, Fred R (2003).

#### Respecto a la gráfica

David establece un modelo que permite identificar tres etapas: Formulación, implementación y evaluación de la estrategia; cada una de ellas con unos procesos internos que en la práctica no son independientes, es necesario que cada uno de estos esté acompañado de una interacción entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa para que se pueda realizar un direccionamiento exitoso.” (Encinales. J y Escorcía. E, 2017, p.22).

#### Acerca del Diagnóstico, Análisis, Diseño y Ejecución plan de mejora,

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros, una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad, ¿cuál es nuestro negocio? Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos. (David, F.R 2003, p. 59).

### 3.6. Marco conceptual

Después de analizar en el marco teórico algunos autores y diferentes propuestas la pasante busca incluir palabras y términos claves los cuales le servirán para la construcción del Direccionamiento estratégico en la compañía es por ello que se define cada uno de estos términos según autores y se busca generar una diferencia entre ellos.

Para empezar con el diseño del direccionamiento se define, como

La planeación estratégica es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo con la ruta más idónea dados los recursos que se tienen.”(Concepto de, s.f, párr. 2).

La planificación es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo y ésta parte siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos nucleares, centrales, sobre los que se asienta la organización, o sea, las metas primordiales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez, permiten alcanzar otras metas ulteriores. (Concepto de, s.f, párr.4).

Después de leída y analizada la información se investiga procede a realizar una investigación sobre que es el direccionamiento estratégico para luego sacar una diferencia entre los dos, e identificar las diferentes herramientas de diagnóstico se dice que el Direccionamiento Estratégico:

Es un componente insustituible en la administración de la empresa moderna. La empresa actual exige para su dirección una orientación de corto, mediano y largo plazo de forma clara y precisa, para garantizar el cumplimiento adecuado de sus objetivos. El direccionamiento estratégico de una organización es un componente administrativo fundamental debido a que se orienta en dos niveles: interno y externo. A nivel interno es la visión establecida por la dirección para garantizar la coordinación de todas las actividades de la empresa alineada al cumplimiento de los propósitos del direccionamiento estratégico. Esta orientación surge del análisis interno – externo de la empresa. A nivel interno, en términos de fortalezas y debilidades de la misma, expresadas luego en

los propósitos de la organización. Las fortalezas de la empresa permiten transformar las debilidades en fortalezas o evitar un alto impacto negativo en el comportamiento de la empresa a corto plazo, si se gestiona el direccionamiento de manera apropiada.

La gestión o administración del direccionamiento es también una necesidad de la globalización independientemente si la misma empresa es pequeña o no, pues la organización debe adecuarse de manera permanente a los cambios generados en su interior e interpretar y ajustarse a los mismos cuando se generan en el medio. (Processonline, 2016, párr. 1 y 2).

Una vez investigado y analizada la información se toma la decisión de realizar un Direccionamiento Estratégico en la compañía ya que este está diseñado por 3 elementos: Planeamiento, Implementación, y Control los cuales permiten que se realice un proceso adecuado en la compañía de Taxis

## 4. Fase direccionamiento estratégico

### 4.1 Diagnóstico, análisis, diseño y ejecución plan de mejora

Lo que se ejecutara en esta fase es la construcción del diagnóstico de la compañía recopilando la información obtenía en las diferentes etapas, para esto la pasante realizara un análisis interno y externo de la compañía, el cual le permitirá realizar una serie de análisis, diseño y ejecución de un plan de gestión orientado hacia el mejoramiento de la compañía de taxis COTAX LTDA. Fortaleciendo el direccionamiento estratégico dicha Compañía

#### 4.1.1. Ejecución.

- Realizar el análisis Interno y externo de la compañía, con su respectivo diagnóstico.
- Análisis.
- Diseño del plan de trabajo.
- Ejecución de propuesta.

### 4.2. Diagnostico organizacional

Teniendo en cuenta que una de las herramientas claves del direccionamiento estratégico la cual es diagnostico la pasante procedió a implementar una herramienta de análisis interno y externo de la empresa COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA-COTAX LTDA, con el fin de analizar cada uno de los factores y poder realizar e implementar de manera más eficiente el direccionamiento estratégico en dicha empresa.

Tabla 1.

*Matriz DOFA.*

	<b>Fuerzas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	1.Ser la única empresa del Municipio de cota 2.Todo Vehículo que ingresa a la empresa cuenta con seguro tanto para el	1.Falta de espacio en redes sociales 2.Incapacidad para ver los mismos errores

<p><b>D</b></p> <p><b>O</b></p> <p><b>F</b></p> <p><b>A</b></p>	<p>como para conductores</p> <p>3.Más de 25 años de experiencia en el campo</p> <p>4.Servicio las 24 Horas</p> <p>5.Altamente Reconocida en el municipio</p> <p>6 Solido Equipo de Trabajo</p>	<p>3.No contar con una página Web</p> <p>4.Bajo Numero de Planillas por parte del Ministerio</p> <p>5.No cuenta con Tarifas Parametrizadas</p> <p>6.Rotación Constante de los conductores</p> <p>7.No contar con un sistema de gestión de Calidad</p> <p>8.No contar con los diferentes formatos que le permitan agilizar los trámites del área de recursos humanos</p> <p>9.No contar con un reglamento interno para uso del servicio</p> <p>10. Carece de Horizonte Institucional</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades - O</b></p> <p>1.Aumento de la Población en el municipio (Construcción de Casas y Conjuntos)</p> <p>2.Zona Industrial Emergente</p> <p>3.Implementación de Nuevas tecnologías para mejorar la calidad del servicio ( Para rastreo y Cobro)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - FO</b></p> <p>1.Adquirir cupos de taxis que sean netamente de la empresa</p> <p>2.Desarrollar Distintos Formatos de creación para la compañía</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - DO</b></p> <p>1.Construir los formatos que le permita mejor con los diferentes clientes tanto externo como interno</p> <p>2.Desarrollar paquetes de viaje</p> <p>3.Desarrollar un plan de PQR, para la compañía</p>

<p>4.Convenio Con Alcaldía y Registraduría del Municipio que le permita aumento de clientes</p> <p>5.Creacion de vales empresariales, Implementado una línea de transporte Ejecutivo</p> <p>7.Estandarización de Formatos para la entrega de todos los documentos</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas - A</b></p> <p>1.La competencia del Transporte Informal (Taxistas Retirados-Carros particulares)</p> <p>2.No contar con una plataforma como Uber</p> <p>3.Conductores de Uber</p> <p>4.Incremento Constante de Gasolina</p> <p>5.Incremento del Uso de la Bicicleta</p> <p>6.El Gobierno no está realizando nada para reglamentar el transporte ilegal</p> <p>7.Incremento del costo de las planillas por parte del ministerio</p> <p>8.Pocas planillas para poder salir a Bogotá</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - FA</b></p> <p>1.Desarrollar nuevos paquetes de transporte con las diferentes empresas del sector industrial en Siberia</p> <p>2.Desarrolla convenio con el ministerio que nos permita realizar la incrementación de las planillas</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - DA</b></p> <p>1.Crear una aplicación para los taxis que permita el incremento de pasajeros</p>

*Nota.* Autoría propia.

Se realiza el DOFA ya que es una herramienta diagnostica, importante e interesante que se encuentra vigente por su fácil comprensión lo cual permite identificar y analizar las diferentes

falencias que se están presentando en la compañía y de la mano con la gerencia y directivos de la compañía poder realizar la implementación de Direccionamiento estratégico en dicha compañía

### **4.3. Análisis del diagnóstico**

Se resalta que una de las ventajas competitivas de la compañía es mantener el monopolio empresarial en la línea de Movilidad de Taxis del Municipio de Cota, la compañía debe fortalecer diferentes áreas tanto administrativas como operativas.

Haciendo un proceso reflexivo entre las diferentes debilidades y oportunidades de la compañía la pasante y el representante legal acuerdan que las áreas a fortalecer dentro del Direccionamiento estratégico para la Compañía Cotax Ltda, son:

#### **4.3.1. Diseño del plan de trabajo.**

Una vez definidos los criterios y los compromisos de la pasantía se establece el conjunto de actividades a realizar.

1. Diseño del horizonte institucional.
2. Gestión documental del área de recursos humano.
3. Diseño implementación y parametrización de las PQR de la Compañía.
4. Implementación comercial de estandarización de tarifas interveredales
5. Actualización reglamento interno para uso del servicio.

Con el ánimo de atender las necesidades puntuales de la compañía se adquirieron compromisos en actividades y tiempos tenido como resultado el siguiente diagrama de Gantt.

Tabla 2.

Aguilera I.z 27 de Sep 2019.

Actividad	Recurso	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRO	MARZO	Estado
Reconocimiento de La Compañía	Oficina	C								Finalizado
Inicio de Actividades y Planificación de Direccinamiento Estratégico	Oficina	P	P	P						Pendiente por terminar
Investigación de documentos de la compañía	Documentos	C	C							Finalizado
Análisis de Documentos de la Compañía	Documentos	C	C							Finalizado
Inicio de Propuesta de Direccinamiento Estratégico	Documentos			P	P	P				Finalizado
Investigación de Autores y diferentes Propuestas	Documentos, Tecnología				C	P				Finalizado
Diseño del Horizonte Institucional	Documentos, Tecnología, Recurso Humano					P	P			Finalizado
Gestión de Documentos	Documentos, Tecnología, Recurso Humano					C	P	P		Finalizado
Elaboración de la Gestión de Documentos	Documentos, Tecnología, Recurso Humano					C	P	P		Finalizado
Implementación de Gestión de Documentos	Documentos, Tecnología, Recurso Humano						I	I	I	Finalizado
Diseño y Parametrización del área de PQR	Documentos, Tecnología, Recurso Humano					C	P	I	I	Finalizado
Modificación de tarifas e implementación de las mismas	Documentos, Tecnología, Recurso Humano				C	P	I	I	I	Finalizado
Actualización del Reglamento Interno de la Compañía	Documentos, Tecnología, Recurso Humano						C	P	I	Finalizado
Entrega del Proyecto Direccinamiento Estratégico a los Gerentes	Recurso Humano						C	P	I	Pendiente por terminar
CONTROL	C									
PLANIFICACIÓN	P									
IMPLEMENTACIÓN	I									

Nota. Autoría propia.

### 4.3.2. Ejecución plan de trabajo.

#### 4.3.2.1. Diseño del horizonte institucional.

Después de analizar el diagrama y de dialogarlo con los directivos de la compañía, se define que como primera medida se hará una reorganización el Horizonte Institucional de dicha empresa, ya que este es el conjunto de actividades que le permite a la organización visualizarse a mediano y largo plazo. La pasante fue la encargada de formular varias opciones del horizonte

institucional, mediante la cual se construyó la Misión, visión los objetivos y valores institucionales siempre teniendo en cuenta el sentir de la gerencia y del concejo de administración.

La pasante busco diferentes autores y diferentes compañías del mismo sector como guía, las cuales le permitieron ampliar su horizonte y su conocimiento para no sesgar las ideas de allí sale el Horizonte institucional que hoy en día tiene la compañía.

Teniendo como resultado el siguiente horizonte institucional:

#### ***4.3.2.2. Misión.***

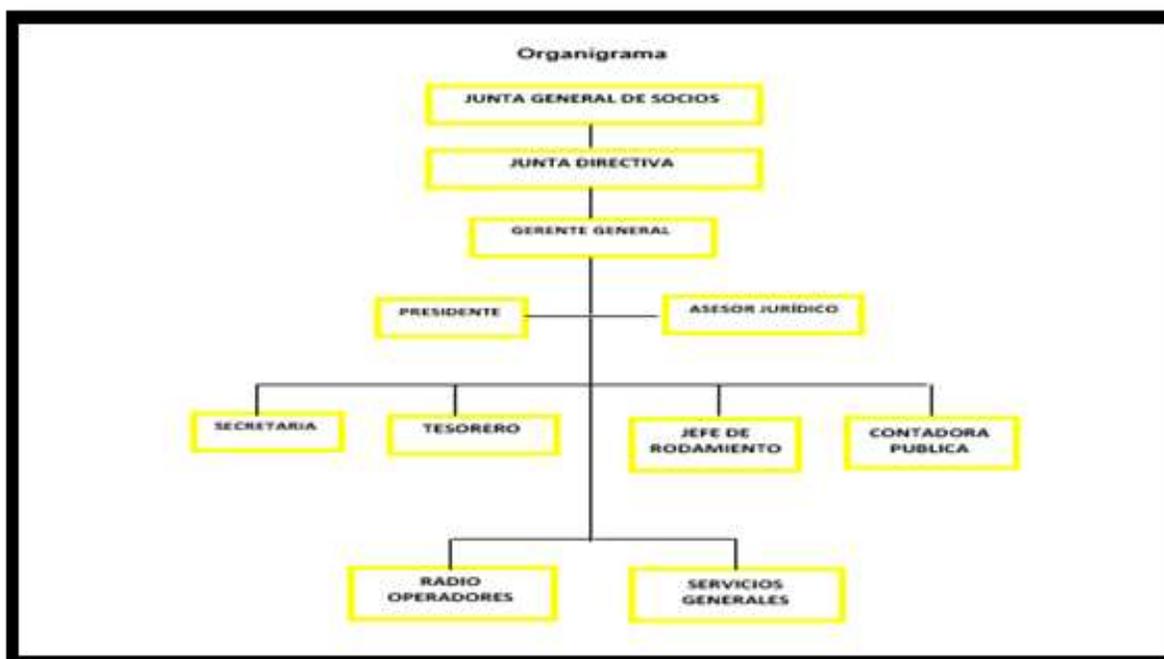
La compañía de taxis de cota limitada “COTAX LTDA”, tiene como misión la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros de servicio individual.

Contamos con talento humano competente y motivado, con un moderno parque automotor, lo que nos permite ofrecer a nuestros clientes la excelente calidad en el servicio.

#### ***4.3.2.3. Visión.***

Ser reconocidos como la mejor compañía, en interpretar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, distribuidores y consumidores finales, en el mercado de sistemas hidráulicos, suministros industriales y automotrices.

#### 4.3.2.4. Organigrama.



**Figura 7.** Organigrama COTAX LTDA. Cotax (2020).

#### 4.3.2.5. Objetivos.

##### 4.3.2.5.1. General.

Nuestro principal objetivo es satisfacer las necesidades de transporte público del municipio con servicio de calidad, garantizando la integridad, confianza y seguridad de los usuarios.

##### 4.3.2.5.2. Específicos.

- Brindar seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes.
- Utilizar herramientas adecuadas de trabajo para mejorar la operatividad de la Empresa.
- Contar con conductores y operadores calificados para realizar sus funciones, para demostrar la eficiencia de la empresa.
- Ser la compañía líder del mercado.
- Satisfacer la demanda de nuestros clientes.

- Alcanzar mayor rentabilidad.
- Perdurar en el tiempo.

#### *4.3.2.5.3. Valores.*

Cotax, tiene en su propuesta de valor los siguientes valores, así mismo pretende fortalecer día a día su compañía

- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Respeto.
- Honestidad.

#### ***4.3.2.6. Gestión documental del área de recursos humanos.***

Posterior a ello se realiza la implementación de la Gestión Documental del Área de Recursos Humano si bien la compañía tenía varios formatos y procesos establecidos era necesario y urgente actualizar varios de ellos, ya que eran formatos demasiado antiguos y era indispensable anular algunos documentos que ya no se usaban y esto lo que hacía era entorpecer la labor del área. Por eso la pasante fruto del análisis y diagnóstico organizacional genera propuesta documental la cual fue avalada por la gerencia y el concejo directivo.

Los documentos que necesitaban entre crearse o modificarse para la organización Cotax Ltda.

Son:

1. Acta de compromiso (Ver Anexo 1).
2. Autorización para conducir (Ver Anexo 2).
3. Paz y salvos (Ver Anexo 3).
4. Solicitud de permiso (Ver Anexo 4).
5. Planilla de aseo (Ver Anexo 5).

6. Requisitos del conductor (Ver Anexo 6).

7. Estado de cartera (Ver Anexo 7).

#### ***4.3.2.7. Diseño implementación y parametrización de las PQR de la compañía***

El mundo del servicio de transporte público “se siente fuerte amenazado” por compañías de trabajo colaborativo como Uber y Picap, por lo tanto diseñar estrategias que permitan el mejoramiento continuo y la atención oportuna de quejas y reclamos debe ser una prioridad.

La empresa no cuenta con un programa de PQR y el cliente cada vez es más exigente y obliga a las compañías a que estén presentando un buen servicio y cada vez con mejor calidad, para lo cual era importante diseñar e implantar un proceso de PQR para la compañía, por lo que es importante que la Pasante diseñe, implemente y parametrize el proceso de PQR en la Compañía, permitiéndole a la empresa tener un mejor control de las quejas y reclamos que a diario da el cliente interno.

Para la implementación del proceso y formatos de PQR era necesario que los formatos y el lenguaje fueran amables y entendibles para los funcionarios que liderarían este proceso PQR.

##### *4.3.2.7.1. Objetivo.*

Gestionar oportuna y eficazmente las peticiones quejas y/o reclamos presentados por los usuarios del municipio de Cota, sobre los servicios de taxi que presta la compañía, con el fin de brindar una respuesta oportuna a las solicitudes presentadas, de conformidad con los términos que la ley Pide. (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, s.f, párr.1.)

##### *4.3.2.7.2. Alcance.*

Inicia con la recepción de la Peticiones Quejas y/o requerimiento y finaliza con la elaboración y presentación de la respuesta al cliente. El alcance del procedimiento es a nivel local.

#### 4.3.2.7.3. *Definiciones.*

**Perdida de Objetos:** Es una consecuencia de una acción antisocial voluntaria atentando, hurto, robo, etc.), o involuntaria. Ocasionando detrimento, perjuicio o menoscabo a persona u organización que la recibe y que no existe la posibilidad de recuperación por lo cual la empresa debe dar respuesta – parafraseo de la página (Contraloría General de la República, 2006).

**Mala Atención de un funcionario:** Es la queja relacionada con la atención prestada por un colaborador o funcionario afectando la calidad del servicio por actitud o acciones fuera de los protocolos de atención establecidos por la Entidad.

**Queja:** Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona en relación con una conducta que considera irregular de uno o varios servidores públicos en desarrollo de sus funciones o la inconformidad con algún aspecto de la infraestructura” (Servicio geológico colombiano, s.f, párr. 4).

**Demora:** Retraso en la prestación del servicio al momento de solicitar un Taxi.

**Petición:** Es el derecho fundamental que tiene toda persona a presentar solicitudes respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener su pronta resolución. Esta puede ser presentada de forma escrita o verbal. (Alcaldía de Bogotá, s.f) .

**Reclamante:** Persona que presenta la reclamación por una presunta falla en el servicio postal. Tanto el Remitente como el Destinatario de un envío postal se encuentran legitimados para efectuar el reclamo. Cabe anotar que cualquier persona tiene derecho a reclamar por otra siempre y cuando ostente un interés legítimo.

**Reclamo:** Es el derecho que tiene todas las personas de exigir, reivindicar o demandar una solución, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio

de taxi o a la falta de atención de una solicitud por parte del área administrativa de la compañía.

(Departamento Nacional de planeación, s.f) .

*4.3.2.7.4. Condiciones generales.*

**Medios de recepción de las peticiones quejas y/o reclamos.**

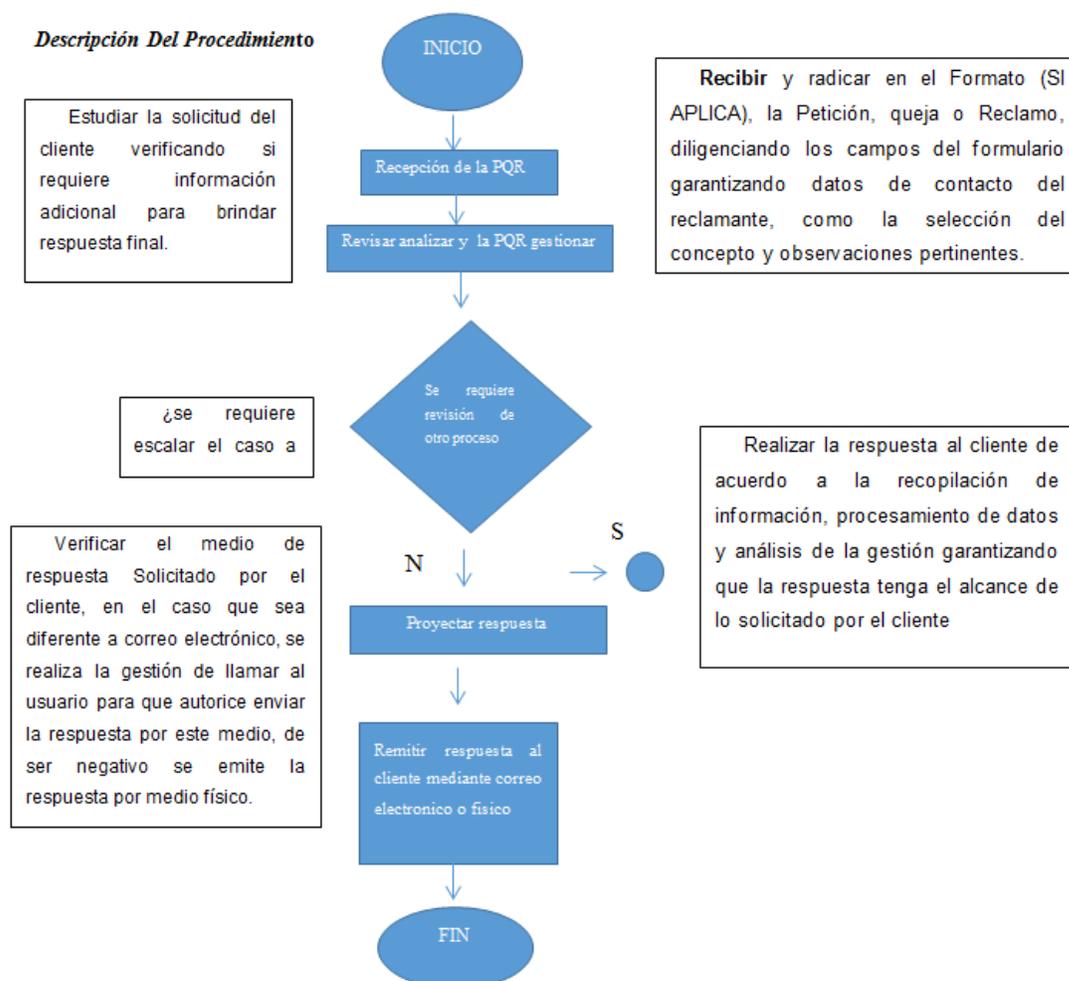
Tabla 3.

*PQR.*

MEDIO DE RECEPCION	FORMA DE RADICAR	MEDIO DE RADICACION
PRESENCIAL	Solicitud en la oficina principal de Cotax Ltda.	Formato de recepción de Peticiones Quejas y/o requerimientos
TELEFONICA	Solicitud por el canal telefónico de contacto	Línea nacional 8640418
MEDIO ESCRITO	Comunicación escrita dirigida a Cotax Ltda.	Oficio radicado en la oficina principal
CORREO ELECTRONICO	E-mails recibidos en el correo electrónico establecido para la recepción de los requerimientos	<a href="mailto:cotaxltda@hotmail.com">cotaxltda@hotmail.com</a>

*Nota.* Autoría propia.

#### 4.3.2.7.5. Recepción de PQR.



**Figura 8.** Descripción del procedimiento. Autoría propia.

#### 4.3.2.7.6. Control y seguimiento del procedimiento.

**¿Qué se controla?** El tiempo de respuesta de las PQR'S al cliente.

**¿Dónde se controla?** En la verificación de las fechas de recibido en las bases de datos.

#### 4.3.2.8. Criterio de aceptación.

El tiempo de respuesta debe ser menor o igual a los 15 días hábiles desde su radicación (Ley 1480 de 2011)

**4.3.2.9. Acciones a tomar.**

Informar a los directivos en especial al jefe de rodamiento que hay PQR vencidas indicando la causa para que se tomen acciones correctivas

**4.3.2.10. Responsables del control.**

Jefe de Rodamiento-Tesorero

## **5 Implementación comercial de estandarización de tarifas interveredales**

Según análisis y diagnóstico se determinó que hay falencias en las tarifas, si bien los taxis cuentan con las herramientas para hacer los recorridos y generar una cuota en consecuencia con los kilómetros la comunidad a diario se queja con la compañía por las tarifas elevadas, por parte de algunos conductores por lo que la pasante decía mirar como en municipios aledaños manejan las tarifas y el control de precios. Después de analizada la información se presenta una propuesta a la junta directiva, posterior a ello se toma la decisión de realizar una asamblea extraordinaria con propietarios de taxis para unificar tarifas, una vez terminada dicha asamblea se toma la decisión de crear un tarifario el cual tenga los datos personales de cada conductor y las tarifas interveredales, el cual fue diseñado y aprobado.

COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA LIMITADA "COTAX LTDA" NIT 832002272-4															
				NOMBRES:											
				APELLIDOS:											
FOTO		CEDULA N°													
		TELEFONO:													
		DIRECCION:													
		EPS:													
		ARL:													
		RH:													
PLACA:															
N° INTERNO															
<b>TEL: 8640418-8640560</b> <b>CEL: 3186873737-3212372972</b>															
NOTA: Si el servicio es fuera del municipio el valor sera acordado con el conductor y el pasajero.															
TARJETA DE CONTROL N°		14													
RENOVACIONES															
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
1	4	2020	1	5	2020	1	6	2020	1	7	2020	1	8	2020	
FIRMA Y SELLO			FIRMA Y SELLO			FIRMA Y SELLO			FIRMA Y SELLO			FIRMA Y SELLO			
TARIFA MINIMA		VDA CETIME		VDA EL ROZO		VDA EL ABRA									
\$5.000		\$5.000		\$5.000		\$5.000									
VDA PARCELAS		VDA LA MOYA		CHONITO		CUEVA DE LOS ZORROS									
\$12.000		\$5.000		\$6.000		\$6.000									
ALTO DE LA CRUZ		SIBERIA		PUEBLO VIEJO											
\$6.000		\$16.000		\$5.000											
UNID	VALOR	UNID	VALOR	UNID	VALOR	UNID	VALOR	UNID	VALOR	UNID	VALOR	UNID	VALOR	UNID	VALOR
50	3500	62	4100	74	4700	86	5300	98	5900	110	6500	122	7100		
51		63		75		87		99		111		123			
52		64		76		88		100		112		124			
53	3700	65	4300	77	4900	89	5500	101	6100	113	6700	125	7300		
54		66		78		90		102		114		126			
55		67		79		91		103		115		127			
56	3900	68	4500	80	5100	92	5700	104	6300	116	6900	128	7500		
57		69		81		93		105		117		129			
58		70		82		94		106		118		130			
59	3900	71	4500	83	5100	95	5700	107	6300	119	6900	131	7500		
60		72		84		96		108		120		132			
61		73		85		97		109		121		133			

Figura 9. Estandarización de tarifas interveredales. Aguilera I.z (2019).

## **6. Actualización reglamento interno para uso del servicio**

Por último, se actualizo el reglamento interno del conductor el cual busca mejorar la calidad de uso y servicio del medio de transporte (Anexo 7)

## Conclusiones

La DOFA como herramienta de diagnóstico fue de gran valor para la elaboración y el cumplimiento del proyecto, permitiendo identificar los factores que son claves para la organización y que más necesidad representaban para el momento de la intervención.

El desarrollo del trabajo de la pasantía tuvo un gran éxito debido a que la comunicación existente entre el representante legal, concejo directivo y la pasante, siempre fueron amables respetuosos y siempre prevaleció el interés y el bienestar de la compañía en todas las intervenciones y comunicaciones. Lo cual permitió llevar a feliz término las metas propuestas.

Una vez realizado el diagnóstico organizacional se identificó que las áreas a mejorar fueron:

- Diseño del Horizonte Institucional.
- Gestión Documental del Área de Recursos Humano
- Diseño implementación y parametrización de las PQR de la Compañía
- Implementación Comercial de estandarización de tarifas interveredales
- Actualización reglamento interno para uso del servicio

Una vez realizado el diagnóstico y echa la intervención las partes involucradas quedan a satisfacción por el cumplimiento del objetivo logrado.

Una vez identificadas las variables a mejorar siendo aprobadas por parte del concejo directivo y de la representación legal en áreas susceptibles de intervenir, se realizaron los ajustes en coherencia con las expectativas de la organización, lo que generó gran satisfacción a las partes por lo que representa para cada una de ellas.

## Recomendaciones

Si bien la pasante realizó unas intervenciones en algunas áreas de la compañía, las mismas deben ser revisadas en un tiempo no superior a un año para hacer los ajustes que se llegaran a requerir, también se pudo conocer la situación real y actual de la compañía por medio del análisis que se hizo interno y externo donde se determinan factores importantes que llegan a determinar y a concluir lo siguiente:

- El diagnóstico evidenció que la compañía también debía fortalecerse en tales áreas como el área de mercadeo, si bien están en proceso de crecimiento y puede mejorar, son áreas que deben ser atendidas en el mediano plazo.
- Es importante involucrar a la compañía en el mundo tecnológico, las nuevas aplicaciones existentes adoptadas por competidores informales les hace cada vez más fuerte, la no implementación de herramientas tecnológicas puede afectar sensiblemente la rentabilidad y la operación de la compañía.
- Se logra identificar que para que la compañía cuente con un buen direccionamiento estratégico, debe involucrar a cada miembro que trabaja en la empresa para hacer un proceso inclusivo y participativo
- Es importante que todo formato o formulario nuevo que se cree en la compañía, quede con el encabezado y los parámetros establecidos, los cuales fueron aprobados y delimitados por el representante legal.

## Anexos

## Anexo 1. Acta de compromiso.

	<b>ACTA DE COMPROMISO COTAX LTDA</b>	F-ST-01-01
		VERSION: 00
		FECHA: SEPT. 08 DE 2019

Nosotros \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, en calidad de propietario y conductor respectivamente del vehículo tipo CAMIONETA, móvil N° \_\_\_\_\_, de placas \_\_\_\_\_, afiliados a la Compañía de Taxis de Cota "COTAX LTDA", informamos que somos conocedores del reglamento interno de la Empresa y nos comprometemos a:

**PRIMERO:**

Conozco que este vehículo es una CAMIONETA DE SERVICIO MIXTO, por tal motivo no puedo desplazarme por fuera de la jurisdicción del Municipio de Cota, debido a que a las camionetas no se les expide planillas de viaje ocasional y su radio de acción es únicamente Urbano. De lo contrario, esto acarreará sanciones y/o el despido inmediato para el conductor y perjuicios al propietario de la camioneta como son el comparendo, la inmovilización de la camioneta y demás infracciones que contemple esta violación de la norma.

**SEGUNDO: UNIFORME**

Soy conocedor que todos los conductores de la empresa COTAX LTDA deben portar el uniforme autorizado de lunes a viernes de manera obligatoria, excluyendo los días sábados y festivos, sin importar si es de día o de noche. De ser sorprendido infringiendo esta disposición será sancionado de la actividad de conducción de la Empresa.

**TERCERO: DESLEALTAD FRENTE A MIS COMPAÑEROS Y SABOTEO AL RADIO TELEFONO**

El conductor que le quite un viaje a otro móvil quedara sancionado dentro del turno respectivo. Conductor que utilice la frecuencia para pelear, sabotear o que utilice lenguaje inapropiado que entorpezca la frecuencia, utilice el radio para molestar al radio operador o para otros fines, quedará sancionado de acuerdo al reglamento interno de la empresa.

Llevar acompañante en el vehículo (pato).

Móvil que se niegue avanzar por un servicio que sea mandado por la central estando **entumado**, se **desentumará** inmediatamente y tendrá que **entumar** de nuevo.

Conductor que sea sorprendido ingiriendo bebidas alcohólicas o con sustancias alucinógenas será sancionado inmediatamente.

**NOTA:** Cotax Ltda., le hace entrega de una copia del REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA, obligaciones y prohibiciones del Conductor.

\_\_\_\_\_  
**Firma Conductor**  
 Nombre  
 Cedula de Ciudadanía

\_\_\_\_\_  
**Firma Propietario**  
 Nombre  
 Cedula de Ciudadanía

Figura 10. Acta de compromiso. Autoría propia.

**Anexo 2.** Acta para conducir.

	<b>AUTORIZACIÓN PARA CONDUCIR</b>	F-ST-01-01
		VERSION: 00
		FECHA: FEB. 08 DE 2020

|

Yo \_\_\_\_\_, en calidad de propietario del taxi de placas \_\_\_\_\_ Móvil \_\_\_\_\_, por medio del presente escrito le informo a la Compañía, que el señor \_\_\_\_\_, identificado con C.C No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, con licencia de conducción vigente, cuyo vencimiento es el día \_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_; quien manifiesta no tener pendientes en el SIM por comparendos y está debidamente afiliado a la seguridad social, será el conductor del vehículo de mi propiedad. Y bajo mi responsabilidad certifico que es una persona honrada, que conoce el reglamento interno para conductores y acatará lo estipulado en la normatividad de la Empresa.

Fecha en que se firma la autorización:

Cordialmente,

\_\_\_\_\_  
 Nombre:  
 Cedula de Ciudadanía:  
 Propietario del vehículo

**Figura 11.** Acta para conducir. Autoría propia.

### Anexo 3. Paz y salvo.

	PAZ Y SALVO	F-ST-01-01
		VERSION: 00
		FECHA: SEPT. 08 DE 2019

|  
**PAZ Y SALVO**

El suscrito propietario del móvil \_\_\_\_\_ de placas \_\_\_\_\_, certifica que el señor \_\_\_\_\_, identificado con la cedula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_, se encuentra a PAZ Y SALVO por todo concepto.

Dado en Cota Cundinamarca, a los (\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil dieciocho (2018).

Cordialmente,

\_\_\_\_\_  
Nombre:  
Cedula de Ciudadania  
Propietario del vehiculo

**Figura 12.** Paz y salvo. Autoría propia.

**Anexo 4.** Solicitud de permisos y licencias personal.

	<b>SOLICITUD DE PERMISOS Y LICENCIAS PERSONAL</b>		F-ST-01-01
			VERSION: 00
			FECHA: FEB. 08 DE 2020
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PERMISO</b>			
<b>Nombre del Empleado:</b>		<b>Fecha de solicitud del permiso</b>	
<b>Área:</b>		<b>DD</b>	<b>MM</b>
<b>Cargo:</b>			<b>AAAA</b>
<b>TIEMPO DE PERMISO</b>			
<b>Fecha de permiso</b>		<b>Desde:</b>	<b>Hasta:</b>
<b>DD</b>	<b>MM</b>		
<b>TIPO DE PERMISO</b>			
Médico:	<input type="checkbox"/>	Entrevista de Trabajo:	<input type="checkbox"/>
Compensatorio:	<input type="checkbox"/>	Académico:	<input type="checkbox"/>
Calamidad Familiar:	<input type="checkbox"/>	Familiar:	<input type="checkbox"/>
Otro:			
<b>FIRMAS DE AUTORIZACIÓN</b>			
<b>Firma del Empleado</b>		<b>Firma del Jefe Inmediato</b>	

**Figura 13.** Solicitud de permisos y licencias personal. Autoría propia.

## Anexo 5. Planilla de aseo.

			<h1>PLANILLA DE ASEO</h1>				F-ST-01-01	
							VERSION:00	
							FECHA: SEPT. 08 DE 2020	
MES DE ABRIL 2020								
ÍTEM	FECHA	HORA	ASEO GENERAL			RESPONSABLE DE LIMPIEZA	VISTO BUENO DE LA SECRETARIA Y/O RADIO OPERADOR	
			DIARIO		BAÑO			VIDRIOS
			LIMPIEZA DE PISOS OFICINAS, ESCALERA, PATIO	LIMPIEZA DE PUESTOS DE TRABAJO REPISAS, VITRINA DE LA VIRGEN	LAVADO DE CANECA, DESINFECCION SANITARIO, LIMPIEZA DE PISO OFICINA Y BAÑO			LIMPIEZA DE LOS VIDRIOS DE LAS OFICINAS VENTANAS Y PUERTAS DE LA PARTE DE ABAJO Y DE LAS OFICINAS PRINCIPALES
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
<p style="text-align: center;"><b>Nota: 1 vez al mes verificar y lavar canecas de la basura y donde se recoge el agua del baño, las de la oficina y la de la basura de la parte del patio.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>No dejar basura en ninguna de las tres canecas</b></p>								

Figura 14. Planilla de aseo. Autoría propia.

## Anexo 6. Requisitos para el ingreso del conductor.

	<b>COMPAÑÍA DE TAXIS DE COTA LIMITADA</b> <b>"COTAX LTDA"</b> <b>REQUISITOS PARA EL INGRESO DEL CONDUCTOR</b>	F-ST-01-01
		VERSION: 00
		FECHA: SEPT. 08 DE 2019

Esto es un resumen de los requisitos que usted como trabajador debe traer para el ingreso a la compañía (recuerda que:

*"Al cliente hay que atenderle bien y rápido. Un cliente bien atendido pasa a ser suscriptor de tu empresa".*

### REQUISITOS DE CONDUCTOR.

1. Carta dirigida a la empresa por el propietario, donde manifiesta que una persona determinada le va a conducir el vehículo.
2. Cuando la persona quiere ingresar a la empresa, Si se trata de una persona antigua en la compañía, debe traer su respectivo **PAZ Y SALVO** firmado por el propietario del vehículo anterior quien a su vez, si realizara compromisos pendientes de obligaciones pactadas con el conductor, podrá en cualquier momento suspender la valides del PAZ Y SALVO en la empresa, por incumplimiento a lo pactado, radicando un oficio en la central y explicando los motivos y circunstancias.
3. Hoja de Vida Diligenciada
4. Presentar afiliación como cotizante al sistema de seguridad social donde se encuentre activo (Pensión, Salud y Riesgos laborales clasificación en nivel 4)
5. Una Fotografía tamaño 9x12cm en fondo azul y medio cuerpo.
6. Tres fotos tamaño cedula para la ficha Tecno mecánica.
7. Fotocopia de:
  - 7.1. Cedula de Ciudadanía
  - 7.2. Libreta Militar
  - 7.3. Certificado del Simit| donde se demuestra que no existe deudas por comparendos.
  - 7.4. Fotocopias del pase.
8. Exámenes
  - 8.1. Psicométrico de actitudes para conducir vehículos.
  - 8.2. Examen médico.
9. Prueba de Conducción, está la realiza antes de ingresar el gerente y/o su delegado.

### 10. REQUISITOS DE ADMISIÓN.

- 10.1. Entrevista con el Gerente y/o su delegado.
- 10.2. Prueba de conocimiento de claves y conocimiento de sitios de entumamiento.
- 10.2. Prueba de Conducción.

Figura 15. Requisitos para el ingreso del conductor. Autoría propia.

## Anexo 7. Reglamento interno para conductores.

	<b>COMPANÍA DE TAXIS DE COTA LIMITADA</b> <b>"COTAX LTDA"</b>	F-ST-01-01
	<b>REGLAMENTO INTERNO PARA CONDUCTORES</b> <b>MANUAL DE NORMAS, SANCIONES Y</b> <b>OBLIGACIONES</b>	VERSION: 00
		FECHA: SEPT. 08 DE 2019

### OBLIGACIONES DE CONDUCTOR

1. A mantener el vehículo en buenas condiciones de mecánica, llantas en buen estado, aseo general del vehículo, distintivo, y todo lo relacionado para el buen funcionamiento del mismo.
2. A mantener en buen funcionamiento el radio teléfono del vehículo.
3. A asistir a todas las reuniones que programe la Empresa.
4. A respetar el presente manual de funciones.
5. A no especular en el valor de las tarifas autorizadas.
6. A estar afiliado al sistema de seguridad social según lo establecido en el decreto 1047 del 2014.
7. Presentar el recibo de pago de seguridad social los 5 primeros días de cada mes.
8. A tener un buen comportamiento con los usuarios de servicio y compañeros de labores.
9. A portar el uniforme autorizado de la Empresa.
10. A solicitar al radio operador la planilla de viaje ocasional cada vez que tenga un servicio para fuera del municipio
11. A respetar la frecuencia y a los compañeros.
12. A portar los documentos necesarios tanto del vehículo como personales vigentes.
13. A cumplir las normas de tránsito y transporte.
14. Y todas las obligaciones que se desprendan para el buen funcionamiento de la conducción de los vehículos afiliados a COTAX LTDA.
15. Garantizar que recoge al usuario por el cual lo envía la central por un servicio.

### PROHIBICIONES PARA EL CONDUCTOR

1. Conducir sin uniforme autorizado (camisa azul con el logo de la empresa).
2. Conducir con goma para atrás, Jean o pantalones rotos, esqueletos, chancletas, sandalias o cualquier otra prenda que no sea considerada apropiada.
3. Manejar en estado de embriaguez y/o sustancias alucinógenas.
4. Cobrar tarifas que no están autorizadas.
5. Llevar acompañante en el vehículo a cualquier hora del día.
6. Tener el vehículo en desaseo.
7. Conducir el vehículo sin la documentación al día:  
Pase, planillas, tarifario, SOAT, revisión técnico mecánica, entre otros.
8. Sabotear, pelear o utilizar la frecuencia para cualquier otro fin que no sea trabajo.
9. Negarse a prestar el servicio estando entumados.
10. No contestar el radio teléfono cuando se está entumados.
11. No reportar a la central de radio el sitio hacia donde se dirige o cuando sale con servicio.
12. Llevar el Radio C.D. ha exagerado volumen.
13. Dirigirse a otros municipios sin solicitar antes la planilla de viaje ocasional.
14. Bajar a los pasajeros del vehículo, una vez se haya iniciado el servicio.
15. Negarse a prestar un servicio una vez la central lo haya asignado.

Sede principal carrera 5 No 9-54 Teléfonos: 8777514-8640418-8640560 Cota, Cundinamarca

Email: cotaxltda@hotmail.com

1

Figura 16. Reglamento interno para conductores. Autoría propia.

## Anexo 8. Reglamento interno para conductores2.

### CASOS EN QUE SE SANCIONA A UN CONDUCTOR

1. Conductor que trate con palabras soeces a los demás compañeros o a la central de radio será sancionado por tres (3) días. O hasta nueva orden.
2. Conductor que trate con palabras soeces a los usuarios será sancionado por ocho (8) días. O hasta nueva orden.
3. Conductor que utilice la frecuencia para sabotear, generar descontento, o hablar temas que no sean correspondientes a la empresa será sancionado por dos (2) días. O hasta nueva orden.
4. Conductor que pise intencionalmente la frecuencia a la central o bloqueando a los demás compañeros, será sancionado por ocho (8) días. O hasta nueva orden.
5. Conductor, que sea llamado por la central tres (3) veces y no conteste, deberá entumarse de nuevo.
6. Conductor que se sorprenda con acompañante, será sancionado por tres (3) días, o hasta nueva orden.
7. Conductor que transporte otro servicio estando enturnados será desenturnado la primera vez un día (1), la segunda vez tres (3) y la tercera vez ocho (8) días.
8. Conductor que sea citado a reunión obligatoria por parte de la Empresa y no asista se sancionara con tres (3) días.
9. Conductor que estando enturnado lo llame la central para darle un servicio y este conteste (5.5) y la central le asigne el servicio y el conductor conteste (5.4) debe realizar el servicio, de lo contrario será desenturnado hasta las cinco (5) de la mañana del otro día.
10. Conductor que le quite el servicio a otro móvil, estando o no enturnado, será desenturnado la primera vez un día (1), la segunda vez tres (3) días y la tercera vez ocho (8) días.
11. Conductor que engañe a la central informando un servicio ficticio, será sancionado por tres (3) días.
12. Conductor que envíe directa o a través de la central otros móviles a un servicio que no sea real deberá cancelar al móvil que hizo el viaje el valor de la carrera.
13. Conductor que exceda el volumen del radio C.D. será sancionado por tres (3) días.
14. Conductor que no avance cuando la central de turnos será desenturnado y deberá entumarse de nuevo, en caso de ser un comportamiento repetitivo podrá ser sancionado hasta por 5 días.
15. Conductor que abandone su sitio de enturnamiento y no lo reporte para realizar otro servicio, vueltas personales o cualquier otra cosa será sancionado por un día (1), la segunda vez tres (3) días y la tercera vez ocho (8) días.
16. Conductor que no reporte el servicio en el sitio de enturnamiento, será sancionado la primera vez un día (1), la segunda vez tres (3) días y la tercera vez ocho (8) días.
17. Cuando se asigne un servicio a un móvil y este lo asigne por teléfono a otro será sancionado por tres (3) días.
18. Conductor, que sean llamados por la central en tres (3) oportunidades y no conteste, será desenturnado y deberán entumarse de nuevo.
19. Conductor que sea sorprendido hablando por celular sin manos libres o chateando en el teléfono con el vehículo en movimiento será desenturnado la primera vez por un (1) día, segunda por dos (2) días, la tercera vez por cinco (5) días, por ser un constituir un peligro para él, para los pasajeros y para toda la ciudadanía en general.
20. Conductor que sea sorprendido sin portar el uniforme será desenturnado por 3 horas o hasta que vista el uniforme.

Figura 17. Reglamento interno para conductores2. Autoría propia.

## Anexo 9. Firmas.

---

21. Conductor que se evidencie que esté tomando con el carro o lo tenga parqueado fuera de una tienda o bar y se encuentre tomando bebidas alcohólicas será suspendido hasta nueva orden.
22. Además de lo anterior, se adoptan en este manual de obligaciones y sanciones, las determinaciones que en adelante sean tomadas en: junta de socios, decisión de la Gerencia, o decisiones que sean adoptadas en reuniones de conductores, todas deben ser encaminadas para el buen funcionamiento de la Empresa.
23. La reincidencia por parte de los conductores a las anteriores faltas, se duplicará la sanción, si vuelve a reincidir se le suspenderá definitivamente.  
Las anteriores sanciones serán sujetas a verificación por parte de la Empresa y descargos del conductor.

El anterior reglamento modifica y actualiza el ya existente en la Empresa, realizado el 13 de noviembre de 2019.

Cordialmente,

**JOSE LUIS MARTINEZ CASTILLO**  
Gerente y Representante Legal  
COTAX LTDA

**NESTOR GONZALEZ ROMERO**  
Presidente  
COTAX LTDA

**CARLOS ANDRES GONZALEZ**  
Jefe Rodamiento  
COTAX LTDA

**Figura 18.** Firmas. Autoría propia.

## Referencias

- Aguilera, A (2006). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Aguilera, A (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>
- Briceño, M (2015). Direccionamiento estratégico. Editorial Académica española. Madrid.
- Businometrics (2016). El direccionamiento estratégico y sus componentes a nivel organizacional. Recuperado de <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>
- Concepto.de. (s.f) Concepto de planeación estratégica. Recuperado de <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- David. F, (2003) Conceptos de administración estratégica. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Processonline transformación empresarial, (2016). Recuperado de <https://www.pol.com.co/el-direccionamiento-estrategico-componente-insustituible-en-la-administracion-de-la-empresa-moderna/>
- Encinales, J. & Escorcía, E. (2017) Diseño del direccionamiento estratégico de JES INTERPROYECTOS SAS. Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7621/estrategia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, D. (2017) “Planificación Estratégica para la Compañía de Taxi Ejecutivo Sur Amigo Express Suramex S.A de la Ciudad de Loja Periodo 2016 – 2021”. (Tesis pregrado).Universidad Nacional De Loja. Loja- Ecuador.Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec:9001/jspui/bitstream/123456789/18267/1/Daniel%20Fernando%20Guti%C3%A9rrez%20Palacios.pdf>

Arenas, W. (2004) Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad tecnológica de Pereira. Pereira.

ATCAL S.A.S (2016) Sistemas de gestión eficientes: Direccionamiento estratégico. Editorial Dartagnam S.A.S. Bogotá, D.C.