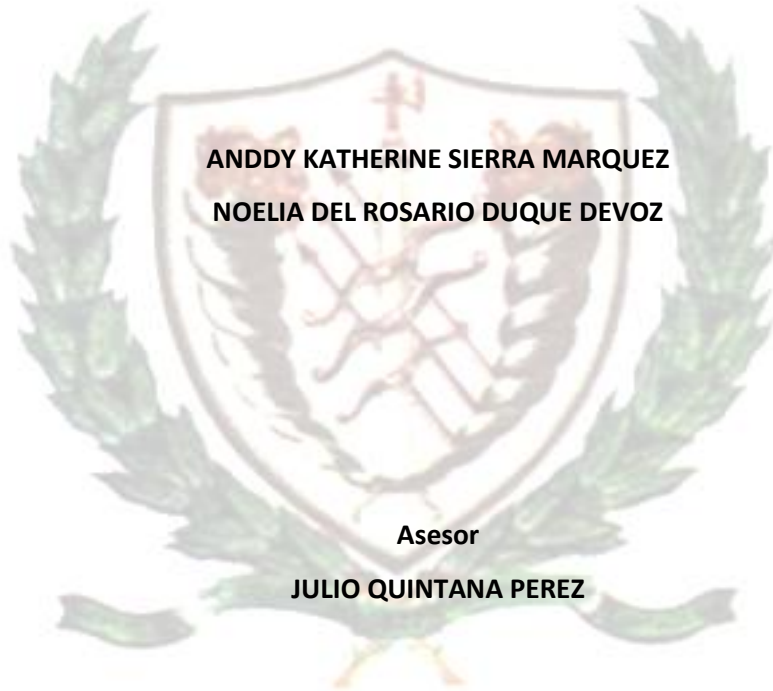


**ANALISIS DE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERAS Y OPERATIVAS DE COOTRANSURB EN EL PROCESO DE
TRANSICIÓN AL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO TRANSCARIBE.**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE POSTGRADOS - ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

2011

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El objetivo fundamental de toda empresa es generar valor agregado para ser sostenible. Es decir, las empresas piensan en crecer, consolidarse y permanecer en el mercado. Sin embargo, el mercado es cada vez más exigente y competitivo, lo cual exige generar herramientas eficientes.

Cootransurb es una cooperativa de primer grado constituida el 10 de diciembre de 1978, producto de la inconformidad de un grupo de 23 transportadores; quienes cansado de la forma como se administraba el transporte en ese momento, decidieron formar una cooperativa la cual llevaría por nombre COOPERATIVA DE TRANSPORTES URBANOS DE CARTAGENA. Su objetivo principal, es la prestación del servicio público de transporte de pasajeros.

No obstante, la necesidad de proveer transporte público de calidad ha tomado cada vez más espacio en las preocupaciones de los ciudadanos y por consecuencia, de sus gobernantes en las ciudades colombianas. Este hecho se ha convertido en una amenaza para la empresa de transporte público Cootransurb desde el año 2003 con la expedición de la *resolución 3922* de ese mismo año, donde se reconoce la necesidad de implementación del Sistema integrado de Transporte Masivo de Pasajeros (SITM) para el Distrito de Cartagena, y se le otorga a la entidad denominada "Gerencia de Espacio Público y Movilidad" funciones de planeación y coordinación para llevar a cabo su ejecución. Además, Transcaribe S.A., surge a nivel local mediante el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de 2001, y a nivel nacional mediante el Conpes 3259 del 2003, donde se avala técnica y financieramente el proyecto del Sistema

Los análisis técnicos adelantados en el marco del Diseño Conceptual del SITM para Cartagena concluyeron que es necesario un reordenamiento de la totalidad de las rutas, estableciendo niveles jerárquicos acordes con los niveles de demanda servidos.

Según el Consejo Superior de Política fiscal (CONFIS, 2003) la oferta de transporte en la ciudad de Cartagena, posee 52 rutas no jerarquizadas aunque solo se ejecutan 36, la diferencia entre las rutas establecidas y ejecutadas (16) han sido abandonadas por las empresas o nunca han sido aprovechadas. Además, el CONFIS manifiesta que el 90% de las rutas existentes en la ciudad circulan por la Av. Pedro de Heredia ocasionando un problema de saturación. Estas rutas son operadas por 1.316 vehículos con edades que en su mayoría oscilan entre 13 y 20 años mientras que los estándares internacionales presentan 5 años. Lo anterior permite establecer que el ingreso al mercado de este nuevo sistema de transporte, reducirá el parque automotor de servicio público.

Ante el inminente reestructuración del parque automotor del transporte público en la ciudad, y la posible salida de vehículos de la empresas de transporte, Cootransurb Ltda ha optado por ampliar los servicios prestados con la creación de un almacén propio de repuestos de insumos de vehículos para la venta a sus asociados y a terceros en general, talleres de mantenimiento en la áreas de mecánica, electricidad, pintura y latonería los cuales son arrendados a terceras personas para que presten el

servicio a los asociados y a terceros, a partir de 2003 comenzó a operar el taller de conversión a gas natural (GNC), y tiene contrato de franquicia con la empresa GAZEL S.A, para distribuir y vender gas natural comprimido. Sobre este mecanismo de creación de otros negocios Bateman y scot (2004), citado por Aguilera Castro (2010) plantea que la diversificación concéntrica que es añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionadas, son opciones básicas para el establecimiento de estrategias corporativas.

Cootransurb ha implementado como estrategia un crecimiento horizontal basado en la puesta en marcha de bienes complementarios mencionados anteriormente; sin embargo, es necesario determinar si el nuevo sistema de transporte afectara el rendimiento financiero de la empresa y su área operativas, así mismo, si los nuevos productos ofrecidos permitirán en caso tal se reduzca el número de vehículos que están en operación, mantener la estabilidad de la empresa.

Esta cooperativa de transporte, tiene como visión *ser la empresa líder en la prestación del servicio de transporte y actividades conexas, en aras de la innovación y la diversificación, manteniendo los más altos estándares de calidad, mediante un desarrollo integral sostenible*. Sin embargo, el transporte en la ciudad de Cartagena, sufrirá una transformación en aras de mejorar el servicio actual, situación va a afectar o beneficiar las empresas de transporte urbano de la ciudad. En este orden de ideas es de suma importancia ver como se enfrentaría Cootransurb ante la transición al Sistema Integral de Transporte Masivo (TRANSCARIBE).

Estas medidas van acompañadas de la implementación de principios a nivel interno de la cooperativa, estos son: Optimización de recursos y procesos en busca de mayores beneficios; proponer programas de renovación y mejoramiento del parque automotor, en aras de brindar un mejor servicio; capacitación permanente de la organización en las nuevas técnicas empresariales. Es por esta razón, que las variables que se van a utilizar para medir la eficiencia de la administración de la cooperativa son algunos indicadores de rentabilidad, liquidez y analizar la estructura de capital de la misma; de esa forma se analiza la parte financiera y operativa de Cootransurb para identificar **¿Cómo incidiría la implementación del Sistema Integrado de Transporte Masivo “Transcaribe” en la ciudad de Cartagena, en la estructura financiera y operativa de la Cooperativa de Transporte Urbano “Cootransurb”?**

1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- 1.1.1 Delimitación espacial:** la investigación se desarrollará en el marco de trabajo de la cooperativa de transporte urbano COOTRANSURB, ubicada en la ciudad de Cartagena de indias (Colombia) la cual lleva 32 años de funcionamiento.

- 1.1.1 Delimitación temporal:** para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta la situación de la empresa en el periodo 2008-2010.

2. JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Cartagena existen 35 empresas prestadoras del servicio de transporte público, de esas empresas, 9 se encargan de prestar este servicio en iguales condiciones a Cootransurb*. Sin embargo, esta empresa es la más grande de las 9 transportadoras, partiendo del análisis del número de vehículos, el cual es superior al resto de empresas; además es una empresa de reconocimiento local y tiene proyectos a futuros los cuales son de suma importancia para sus asociados.

Éste estudio es acertado realizarlo, ya que con la llegada del sistema Integrado de Transporte Masivo - SITM (TRANSCARIBE), las actuales rutas de transporte van hacer desplazadas a rutas alimentadoras que requieren un menor de vehículos prestando sus servicios, cabe mencionar que se debe cumplir con unos requisito o condiciones de buen estado de los buses y busetas. Por lo tanto, la cooperativa COOTRANSURB viene gestionando actividades que le permitan mantenerse como empresa prestadora del servicio de transporte público en la ciudad de Cartagena y resulta conveniente evaluar el grado de aceptación hacia los mecanismos que se están implementando al interior de la cooperativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, estudiar los efectos en particular de Cootransurb, y los nuevos mecanismos que se incorporaran en el mercado para manejar el servicio transporte público, puede servir de referente a las otras empresas del sector, por ejemplo: COOINTRACAR, PEMAPE, FLOTA DE LUJO, RODRIGUEZ TORICES, VEHITRANS, METROCAR, MEDIA LUNA y MONTERO, entre otras.

Con la proyección de los flujos de caja de las actividades que está implementando la empresa y los estados financieros proyectados, bajo el supuesto de funcionamiento de TRANSCARIBE se puede determinar los futuros ingresos que percibirá la cooperativa y de esta forma establecer si cumplen o no el objetivo de la compañía, el cual es mantenerse como empresa de servicio de transporte público en la ciudad de Cartagena, o en su defecto si las herramientas de crecimiento horizontal le permitirán sostenerse en el mercado como empresa.

Partiendo de esta problemática - las falencias que presentan las diferentes rutas de transporte actuales en el casco urbano de la ciudad de Cartagena que han dado lugar a la implementación del SITM - es de interés para nosotras como profesionales en el ámbito económico, analizar la Cooperativa Cootransurb porque es una de las empresas que se vería afectada ante este acontecimiento.

En ese orden de ideas, el presente documento además de ser importante para las empresas del sector es de suma importancia para la sociedad, ya que el objeto de estudio podría brindar estrategias y correctivos a la empresa para mantenerse en el mercado y de esta forma no afectar la generación de empleo y calidad de vida de sus trabajadores y propietarios, del cual hacen parte un sin número de familias. Así mismo, la Universidad de Cartagena como fuente académica y de investigación se hace merecedora de un reconocimiento por formar estudiantes preocupados por las condiciones

* información del Departamento administrativo de tránsito y transporte de Cartagena

socioeconómicas de la ciudad de Cartagena, que esperan en esta ocasión sentar las bases para enfrentar y prever las consecuencias de la empresa Cootransurb de tal forma que puedan implementar mecanismos eficientes y eficaces que le permitan mantenerse y no desaparecer del mercado de servicio de transporte público.

3. OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar comparativamente y establecer la perspectiva de la situación financiera y operativa de la empresa Cootransurb antes y después de la implementación del Sistema Integrado de transporte masivo “Transcribe” en la ciudad de Cartagena.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la estructura financiera, operativa y organizativa de la empresa Cootransurb entre el período 2008-2011.
- Hacer un análisis a los estados financieros que permita determinar cuál ha sido el comportamiento y la tendencia en la estructura operativa y operacional de la empresa en el periodo de estudio.
- Establecer cuál sería la estructura operativa, financiera y organizacional de la empresa Cootransurb luego de la implementación del Sistema Integrado de Transporte Masivo “Transcribe”.
- Determinar las variaciones en la estructura de la Cooperativa a partir de la implementación del Sistema Integrado de Transporte en la ciudad de Cartagena.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

Las empresas como actividad económica que combina el elemento humano con bienes, equipo e infraestructura de manera organizada para su mantenimiento en el tiempo, necesitan de un proceso de evaluación, donde el análisis financiero se constituye como una herramienta importante, en aras de comparar el valor de los recursos usados por la empresa, con el resultado de su actividad (el valor generado en el tiempo). De ese modo, el análisis financiero es una herramienta fundamental al alcance de los administradores financieros para la toma de decisiones que permitan lograr el objetivo básico financiero de la empresa que es maximizar el valor de la misma. Para esto, es importante el apoyo en una serie de indicadores que sirven de base para realizar una adecuada y correcta toma de decisiones.

Es importante señalar que son cuatro las funciones básicas de una empresa: Operación o producción; Mercadeo y Ventas; Gestión del Talento Humano; y la función financiera. Que en su orden permiten la obtención de bienes y servicios elaborados y ofrecidos en condiciones óptimas, con calidad y minimización de costos, para ofrecer al usuario un producto oportuno, de acuerdo a sus necesidades y con la atención adecuada, la última función, es decir, la financiera, permite evaluar el cumplimiento del objetivo básico financiero garantizar a los propietarios de la empresa la maximización de su inversión, y del valor de la empresa.

Dentro de los elementos de análisis financiero de la empresa encontramos la estructura operativa y financiera. La estructura operacional debe generar una utilidad (operativa) que permita satisfacer la estructura financiera. La estructura financiera se satisface con la utilidad operativa (no con las ventas). En ese orden de ideas tiene una función definida, la cual consiste en pagar el costo de financiación con pasivos, con el objetivo de colmar las expectativas de los dueños en referencia a la valuación del riesgo y rendimiento (Navarro, 2006). Se puede decir que la estructura de financiación es la forma como los socios han decidido organizarse, por ello es importante analizar cada una de las fuentes de financiación que componen esta estructura, ya que conllevan a obligaciones de pagos y asignaciones de derechos legales de propiedad que condicionan de formas diversas el reparto de los excedentes generados por la actividad empresarial, en ese sentido también son incluidos los incentivos que perciben los individuos que intervienen en la parte empresarial de manera interna y externa (Campos, 2000)

La forma como se asignan los recursos, o la consecución de recursos vislumbrada en el patrimonio y pasivos dentro de un balance general se encuentra en los activos de la empresa, tomando el nombre de estructura de inversión.

Dentro de los principales indicadores o razones financieras¹ se encuentran las siguientes:

¹Tomado de Bancoldex. Disponible en <URL:
http://www.bancoldex.com/documentos/2347_Gestion_Financiera_ICESI_I_2010.pdf>

- a. **Razón de liquidez:** indica la proporción de los pasivos corrientes o de corto plazo que serán cubiertos con activos circulantes. Este se considera como el principal indicador de la medida de liquidez en la empresa. Una relación sana es de 2 a 1.

$$L = \text{activo corriente} / \text{pasivo corriente} = \text{veces} \quad (4)$$

- b. **Razón de prueba acida:** este indicador proporciona una medida más ajustada acerca de la verdadera capacidad de pago de la empresa, pues excluye aquellas partidas del activo corriente que no tienen alta liquidez como es el caso de los inventarios. Una relación sana es de 1 a 1.

$$P_a = (\text{activos corrientes} - \text{inventarios}) / \text{pasivo corriente} \quad (5)$$

- c. **Razón prueba defensiva:** mide la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo, considerando únicamente los activos más líquidos que posee una empresa los cuales son caja o efectivo y bancos.

$$P_d = (\text{caja y bancos}) / \text{pasivo corriente} = \% \quad (6)$$

- d. **Capital de trabajo:** este indicador señala lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, o lo que es lo mismo, es lo que tiene la empresa para su operación diaria.

$$C_T = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente} = \text{UM} \quad (7)$$

- e. **Días liquidez de las cuentas por cobrar:**

$$1. \text{ Periodo promedio de cobranza} = \frac{\text{cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas anuales a crédito}} = \text{días}$$

$$2. \text{ Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \text{veces}$$

- f. **Días de los inventarios:** cuantifica el tiempo que tarda el inventario hasta convertirse en efectivo (8).

$$R_i = (\text{inventario promedio} * 365) / \text{costo de ventas} = \text{días} \quad (8)$$

- g. **Rotación de cuentas por pagar:** indica el número de veces que rotan los créditos otorgados por los proveedores de la empresa. (9)

$$P_p = \frac{\text{Compras a proveedores}}{\text{Cuentas por pagar}} = \text{veces} \quad (9)$$

- h. **Días de caja y bancos:** señala la magnitud o cuantía de la caja o efectivo y los bancos para cubrir días de ventas (10).

$$R_{CB} = (\text{caja y bancos} * 365) / \text{ventas} = \text{días} \quad (10)$$

No obstante estas no son las únicas herramientas financieras para analizar el estado de salud de una empresa. Existen otros recursos financieros o herramientas financieras que permiten explicar el porqué de los efectos de crecimiento ó no en la rentabilidad de una empresa y en el valor agregado del mercado, comúnmente conocido con la sigla de MVA. Estos son los inductores de valor, clasificados en cuatro categorías que explica García S Oscar (2011) así:

1. **Macroinductores:** de este inductor hace parte el Flujo de caja libre y rentabilidad del activo, importantes porque su comportamiento positivo, es decir, un aumento dentro de la empresa está directamente asociado con el incremento del valor económico agregado (EVA) y el MVA.
2. **Inductores operativos y financieros:** este inductor está formado por el margen EBITDA, la productividad del capital de trabajo y la productividad del activo fijo. Cada uno de ellos se pueden resumir en su orden de la siguiente manera:

El EBITDA cuyas siglas en ingles son EarningsBefore, Interests, Taxes, Depreciation and Amortization significan al Español Utilidades antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones, representa la utilidad operativa que se obtiene al descontar los rubros antes mencionados, por lo tanto, el margen EBITDA (ingresos/el EBITDA) representara lo que de cada peso de los ingresos se convierte en caja bruta para cubrir los impuestos, el servicio a la deuda, el reparto de utilidades y las inversiones de reposición de activos.

La productividad del capital de trabajo medida a partir de la formula (11) indica los pesos que una empresa debe invertido en el capital de trabajo de acuerdo su nivel de ventas, con el objetivo medir la eficiencia de los activos corrientes.

$$[(\text{Cuentas por cobrar} + \text{inventarios} - \text{cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios}) / \text{ingresos}] \quad (11)$$

Por su parte a productividad del activo fijo (Ingresos/ activos fijos), permite vislumbrar como es el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa.

3. Inductores estratégicos: relacionados con el direccionamiento estratégico de una empresa, representan la disposición de reinvertir las utilidades y la mentalidad estratégica, una variable de análisis puede ser la tasa de de reinversión.
4. Microinductores también llamados indicadores de desempeños ó de gestión permiten observar que tan relacionadas se encuentran las características de la empresa como por ejemplo, administración del recurso humano, tecnología de la información, abastecimiento, con los resultados de los inductores operativos y financieros

4.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

Una de las razones que ha conllevado a que el gobierno desee implementar un nuevo sistema de transporte se debe a que el sistema actual se ha estado estructurado de forma tal, que el ingreso percibido por parte de los operadores, esté ligado a la cantidad de pasajeros transportados, incentivo que aquí se denominó como la famosa “guerra del centavo”. Esto ha generado prácticas indebidas por parte de los conductores, quienes compiten en forma desleal en un mismo corredor o ruta, agravando aún más el problema de tránsito existente y ocasionando altos índices de accidentalidad (CEPAL, 2002).

El primer caso de este nuevo sistema de transporte se presentó en la ciudad de Bogotá con Transmilenio, el cual introdujo un nuevo acuerdo en el que los propietarios de autobuses son empresas privadas que cobran por kilometro recorrido, no por pasajero. De esta forma se ven afectados los ingresos inmediatos de las empresas transportadoras, además, los conductores se convierten empleados cuyo contrato de trabajo está determinado por un salario que no depende del volumen de pasajeros que transporten. (Juan Carlos Echeverry, Ana María Ibáñez, Andrés Moya, and Luis Carlos Hillón, 2005)

Burbano Valente, Johanna Carvajal Marín, Luz Mery. (2005) en su investigación “Empresas de transporte: entre Transmilenio y la incertidumbre” recoge información sobre los cambios que se pueden presentar en las empresa de transporte colectivo tradicional con la implementación del Sistema Integrado de Transporte Masivo Transmilenio, la cual ingresa como competencia. Explican, que el proceso antes mencionado, implicó aparentemente a las empresas transformar sus prácticas administrativas para lograr estabilizarse en el mercado. El objetivo de esta indagación fue acercarse a los sucesos que se presentaron en las empresas alrededor de la necesidad de cambio. En las conclusiones se resalta la visión jerárquica vertical de las acciones emprendidas y la concentración de la responsabilidad sobre el futuro de las organizaciones y su proceso de cambio, en las directivas de la empresa.

La investigación nombrada anteriormente presenta información referente a cambios que se presentan con la implementación de un sistema de transporte. Para ampliar esta información la investigación de Flórez Valero, Carlos Fabián Jiménez Pobeda, Pedro Luís. (2007) referente al tema, muestra un análisis

de los aspectos que permitieran ajustar el diseño operacional de flota en transporte público colectivo de la capital del país, buscando aumentar la rentabilidad para el inversionista privado. Para el desarrollo del estudio, utilizaron la información de la Alianza SAT S.A., la cual es una entidad que agrupa varias empresas de transporte colectivo de Bogotá y administra y opera una flota 100 buses.

Dentro los resultados del estudio encontraron que la ejecución de un diseño operacional en las rutas de la empresa, en las actuales condiciones del mercado del transporte público en Bogotá, genera una disminución en los ingresos obtenidos por la empresa. En el transcurso de la investigación se demostró como controlando aspectos diferentes a los considerados en una metodología estándar de diseño de rutas, se puede lograr incrementar la rentabilidad de una flota de buses de transporte público colectivo de pasajeros, es decir, la investigación ha determinado una alternativa de racionalización al diseño operacional para las empresas de transporte público colectivo de pasajeros en función del ajuste de aspectos tales como los patrones de demanda, el esquema de operación, la variabilidad de las rutas, etc., como herramienta innovadora y útil, para racionalizar el diseño operacional de las rutas de vehículos que operan en ciudades con esquemas de bajo control y sobreoferta.

Las anotaciones y conclusiones de este estudio nos muestran la importancia de hacer una análisis de la cooperativa Cootransurb; Teniendo en cuenta que como parte del análisis de demanda que realizaron se encontró que no es suficiente la implementación de un diseño operacional de la flota, ya que bajo el actual esquema la mayor parte de los ingresos no provienen de la operación del transporte, sino de actividades diferentes como venta de insumos , combustibles, prestamos a inversionistas entre otros mecanismos utilizados en esta cooperativa de transporte de la ciudad de Cartagena.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Activos: Es un valor que una empresa dispone y que puede ser medido, representado o convertido en dinero en efectivo. Estos pueden clasificarse en diferentes tipos, siendo la clasificación más común en corrientes y fijos.

Activos corrientes: Son los valores que tiene una empresa y que pueden ser convertidos rápida y fácilmente en dinero.

Activos fijos: Son aquellos que tienen el propósito de usarse en la empresa y no de venderse, como por ejemplo las maquinas de producción, computadores, entre otros. Estos son incluidos en el balance general y sufren depreciación con el tiempo.

Capital de trabajo: También denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación. Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

EBITDA: Es la utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado.

Margen EBITDA: es la parte de los ingresos destinada a cubrir los rubros de impuestos, servicio a la deuda, reparto de utilidades, e inversiones para la reposición de activos.

Estados financieros: también denominados estados contables, informes financieros. Son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Estructura financiera: La estructura financiera es la forma en que se financian los activos (circulantes y fijos) de una empresa ya sea con los fondos de los accionistas y el pasivo externos.

Estructura operativa: La estructura operativa de una organización es el sistema de relaciones de trabajo a las que se llega para dividir y coordinar las tareas de las personas y grupos que trabajan con un objetivo común.

Estructura organizacional: Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

Pasivos: el pasivo de una empresa u organización es lo contrario a los activos, es decir lo que se le debe a terceros llamados acreedores. Los acreedores pueden ser bancos, entidades crediticias, otras empresas, personas, otros.

Patrimonio: El patrimonio está conformado por un conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales éste puede cumplir con sus fines.

Sistema Integrado de Transporte Masivo - SITM: Es un sistema de transporte masivo de pasajeros operado por buses articulados que mejorará la calidad, velocidad y seguridad del transporte público de la ciudad.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 Tipo De Investigación

El tipo de investigación que se pretende realizar es de carácter descriptivo en un principio, puesto que se busca observar el comportamiento financiero y operativo de la cooperativa. También es de carácter evaluativo y de análisis, ya que mediante los estados financieros de los años 2008 a 2010, se busca analizar el comportamiento histórico para proyectar los estados financieros y establecer si las medidas o mecanismo que se están implementando sirven de estrategia de crecimiento ante el proceso de llegada a Transcaribe. El enfoque de la investigación es de corriente positivista, ya que el estudio se basa en la experiencia actual de una cooperativa de transporte se servicio público que busca mantenerse ante la llegada de un transportador más competente; por lo tanto, se utilizará el método inductivo analizando un caso real para inferir hacia otros casos particulares.

5.2 Hipótesis

Cootransurb es una cooperativa que tiene una alta participación en la prestación del servicio de transporte público en la ciudad de Cartagena, durante el tiempo que tiene circulando en las avenidas ha presentado posicionamiento frente al resto de empresas de transporte. Por lo tanto, se puede asumir que el mecanismo de crecimiento horizontal es favorable como estrategia para enfrentar la transición al sistema integrado de transporte masivo Transcaribe.

5.3 Metodología

La metodología a utilizar se estructura en primera instancia, en la realización de gráficos y tablas que muestre los estados financieros de Cootransurb para los años 2008 a 2010 y describir el comportamiento que ha presentado en el transcurso de estos años. Además, se construyen indicadores financieros para el análisis de la estructura de inversión y de financiación de Cootransurb. Posteriormente se hará una descripción de los parámetros que implementaría el Sistema Integrado de Transporte Masivo y las posibles implicaciones que se presentarían en el sistema operativo y financiero de Cootransurb.

Basado en varios estudios de estimación de probabilidad de bancarrota, como los de Altman (2000), LinLin y Piesse (2001) y Ooghe y Balcaen (2002), las variables a utilizar para explicar la situación de quiebra o bancarrota para las empresas, se puede realizar en tres factores; la ineficiencia en el manejo de la empresa, su estructura de capital y la inhabilidad para cumplir con las obligaciones contraídas. Por lo cual, se van a utilizar en este estudio para evaluar la sostenibilidad de Cootransurb ante la amenaza que se le aproxima (Transcribe).

Por último, establecer las posibles consecuencias que enfrentaría la cooperativa y las recomendaciones para establecer una nueva estrategia que le permita permanecer en el mercado de transporte público.

Para poder llevar a cabo el estudio se utilizarán diferentes herramientas y métodos de análisis de la contabilidad.

Sistema de variables

- Ganancias retenidas.
- Total de activos.
- Beneficios antes de impuestos.
- EBIT.
- Total de deudas.
- Flujo de caja.
- Pasivo corriente.
- Flujo de caja neto.
- Capital de trabajo.

Fuentes de datos

Las fuentes de datos corresponden al registro contable de la empresa Cootransurb para los años de estudio teniendo en cuenta la investigación se refiere a un estudio de casos. Además de esta fuente, se utilizará información sobre los parámetros, normas y condiciones que Transcaribe S.A, el Ministerio de Transporte, el distrito de Cartagena y el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte estipularán para la puesta en marcha del proyecto.

Por otra parte y con el objetivo de documentar el cuerpo teórico y empírico de la monografía se está efectuando una búsqueda sistemática en bases de datos electrónicas indexadas tales como Jstor, ScienceDirect, EBSCOhost, Scielo, Redalyc y Dialnet.

CAPITULO 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
URBANO COOTRANSURB

➤ **ANÁLISIS DE COOTRANSURB Y SU ENTORNO**

Reseña histórica de la empresa

Cootransurb LTDA es una cooperativa de primer grado y de trabajo asociado constituida el 10 de diciembre de 1978, producto de la inconformidad de un grupo de 23 transportadores; quienes cansados de la forma como se administraba el transporte en ese momento, decidieron formar una cooperativa la cual tomaría por nombre COOPERATIVA DE TRANSPORTES URBANOS DE CARTAGENA. Este tipo de cooperativa que brinda el servicio de transporte deberá ser especializada en la respectiva rama de la actividad, por lo tanto no podrá desarrollar actividades diferentes. (Decreto 4588 de 2006)

Su objetivo principal, es la prestación del servicio público de transporte de pasajeros, lo cual ha venido prestando en cuatro rutas exclusivas de la ciudad de Cartagena y el municipio de Arjona, conformada para brindar un excelente servicio de transporte y actividades conexas a la comunidad.

Análisis del entorno:

El transporte es uno de los elementos que permite mejorar la calidad de vida, sin embargo, en la actualidad esta necesidad en la ciudad de Cartagena se ha convertido en un factor estresante, y por el contrario afecta el bienestar y la tranquilidad de la ciudadanía. Al respecto se puede señalar uno de los mejores sistemas de transporte que se encuentra en Colombia, el Metro ubicado en la ciudad de Medellín cuyo Slogan es "Calidad de Vida" y su filosofía empresarial confirma que el metro es vida Salud y Cultura. A continuación se realiza un análisis del entorno general del transporte a partir de un eje central llamado Cootransurb.

1.1 Análisis del entorno general

- ***Entorno político:***

La necesidad de proveer transporte público de calidad ha tomado cada vez más espacio en las preocupaciones de los ciudadanos y por consecuencia, de sus gobernantes en las ciudades colombianas. Este hecho se ha convertido en una amenaza para la empresa de transporte público Cootransurb desde el año 2004 con la expedición de la *resolución 3922* de ese mismo año, donde se reconoce como autoridad de Transporte Masivo para la implementación del Sistema integrado de Servicio Público de Transporte Masivo de Pasajeros (SITM) para el Distrito de Cartagena a la entidad denominada "Gerencia de Espacio Público y Movilidad", con funciones de planeación y coordinación.

Ante esta situación, Cootransurb busca estar a la vanguardia, implementado políticas de capacitación mensual de los conductores y el sistema de caja única con la necesidad de vincular 2 trabajadores en un

vehículo, siendo ésta la única empresa en la actualidad con estas características con el objeto de generar fortalezas ante la llegada del SITM en la ciudad de Cartagena. Garantizando que el flujo de pasajeros sea seguro, ágil y confiable.

Dado lo anterior, la Cooperativa tiene presente la oportunidad de la política de licitación para ser partícipe del SITM en la ciudad de Cartagena y a sí mantenerse en el servicio de transporte masivo de pasajeros.

- Entorno social :

Comunidad: La Cooperativa con entidad solidaria maneja un impacto positivo en su entorno social (barrio brúcela- Cartagena), mediante ofrecimiento de ayudas a grupos deportivos y escuelas del sector.

Mano de obra: Además vela por la seguridad de sus pasajeros hasta su destino, garantizando un excelente servicio de transporte, mediante la capacitación permanente de la organización en las nuevas técnicas empresariales de sistema de transporte.

Inseguridad Social: La empresa de transporte interactúa con diferentes clases sociales y jalona sectores informales de la economía generando inseguridad e incertidumbre por parte de los usuarios en la medida que existen ayudantes en las busetas (sparring), vendedores (dulces, comidas, toallas, otros), los cuales en ocasiones para el usuario no son bien vistos ya que generan incomodidad. Ante esta situación el 80% del parque automotor se encuentra con un sistema de censor que no permite el uso de ayudante ni vendedores, debido a que persona que ingrese a la buseta es registrada o contabilizada y debe reportar un ingreso (pasaje).

- Entorno económico:

La demanda y la elasticidad del transporte de pasajeros se encuentra influenciada por los precios de otros medios de transportes, por el ingreso de los usuarios, el nivel de desempleo, la cantidad de automóviles por habitantes, la confianza por el servicio y la imagen (Secretaria de Transporte de comunicaciones y transporte de Mexico,2002), además de estos factores otro factor de influencia en la demanda es la competencia desleal debido, a la no regulación en la caso de algunos medios de transporte Mototaxis y taxis colectivos y de la guerra del centavo.

El concepto de la elasticidad de la demanda mide la respuesta del número de pasajeros que utilizarían el servicio de transporte ante el cambio en sus factores determinantes como tarifa, ingreso entre otros, esta demanda para el caso del transporte masivo de pasajeros es inelástica debido a la necesidad y recurrencia de utilización, además, el usuario de este tipo de transporte ya está establecido y tiene unas características particulares, en mayor medida establecido por el estrato socioeconómico y el nivel de ingresos (Secretaria de Transporte de comunicaciones y transporte de Mexico,2002).

Variables macroeconómicas: El valor del transporte de pasajeros es estipulado por el gobierno local y medido por la inflación por lo cual los proyectos de ingresos y gastos deben estar sujetos a este fenómeno.

Por otra parte, la empresa está en función del precio internacional del petróleo y de la gasolina como bien complementario para mover el motor de la empresa, que son los vehículos. En la medida que aumente el precio del petróleo el ministerio de minas y energía puede variar el precio del ACPM, incrementando los gastos en la empresa. Estas fuerzas no controlables por la empresa conllevan a tomar medidas de racionalización de costos y mejoras del servicio para aumentar el flujo de pasajeros.

Competitividad y productividad: la cooperativa es afectada tanto por los competidores de empresas con el mismo sistema de transporte busetas y por los medios de transportes sustitutos formales taxis e informales moto-taxismo y taxi colectivo. Más allá de buscar ser competitivos con los competidores actuales, la amenaza latente para la empresa es la necesidad de la nación de proveer transporte público de calidad bajo el esquema del SITM que ha tomado cada vez más espacio en las preocupaciones de los ciudadanos y por consecuencia, de sus gobernantes en las ciudades colombianas.

Este hecho, se convierte en una oportunidad y en un reto importante para fortalecer el liderazgo gerencial integral.

- *Entorno tecnológico:*

En la actualidad existen un sinnúmero de empresas carroceras de donde escoger un diseño de calidad y con las normas de seguridad estipuladas por la ley, esa oportunidad debe ser aprovechada por la empresa para poner al servicio de la comunidad vehículos con condiciones óptimas y de confort, garantizando seguridad y comodidad al usuario. El estado óptimo de un vehículo depende del estado del chasis o piezas de arranque y de la carrocería, por ejemplo: es importante que los frenos, el motor del carro, las llantas estén en buen estado para no presentar averías que incomoden al pasajero en el momento del traslado. Además la existencia de sensores, el pito para dejar al pasajero en su sitio de llegada, sillas cómodas y que distingan los espacios para el personal de la tercera edad, mujeres embarazadas y discapacitados son un reflejo de lo que la tecnología puede hacer para disminuir el estrés y la fatiga tanto del trabajador como del usuario del servicio.

En la actualidad Cootransurb cuenta el sistema de sensor, lo que además permitido manejar las busetas con el sistema GPS (*Global Positioning System*: sistema de posicionamiento global) y tener dos conductores por buseta en un día de trabajo.

- *Entorno Demográfico:*

Toda la ciudadanía, hombres ó mujeres, menores y mayores de edad, hacen uso del servicio público de transporte de pasajeros para lograr un desplazamiento en desarrollo de sus actividades diarias. Teniendo en cuenta el mercado tan grande que se debe atender se debe contar con un número suficiente de

vehículos, y personal profesional y técnico administrativo para que el personal con bajo nivel educativo vinculado en el área operativa de la empresa (los conductores) encuentren un modelo a seguir.

En la vinculación de la empresa se incluyen personas con diferentes niveles educativos. Oportunidad que brinda la empresa y la enriquece con los procesos de capacitación interno, la amenaza es asumir el riesgo de un descontrol ante fallas en el direccionamiento del personal con bajos niveles educativos que vive en contacto continuo con el usuario del servicio.

1.2 Entorno industrial:

- *Poder de los clientes:*

La oportunidad radica en que la necesidad de transportarse es de toda la ciudadanía, dada la naturaleza misma del quehacer humano, por ello, ante la cantidad de personas que se movilizan con este medio, el servicio debe ser excelente.

- *Poder de los proveedores:*

Los vehículos prestadores del servicio principal de la empresa son marca Chevrolet, empresa que se encuentra posicionada en el mercado, existen además de una sucursal Chevrolet “concesionario”, almacenes de repuesto que venden esta marca en la ciudad y en toda Colombia. Además, la empresa cuenta con su propio almacén y mantiene en mayor cantidad los repuestos que más rotan. Se ha identificado que ninguna otra empresa de servicio de transporte público cuenta en sus instalaciones con un taller y almacén de repuesto lo cual es una oportunidad para la empresa en el sentido de abrir las puertas a los propietarios de vehículos de otras empresas “inversionistas potenciales”, por mostrar que se piensa en la comodidad de los conductores y propietarios para facilitar los procesos cuando se truncan por fallas en los carros.

- *Intensidad en la rivalidad entre los competidores:*

La rivalidad entre los competidores no es amenazada por la variedad en los precios, teniendo en cuenta que el valor del pasaje es controlado por una fuerza externa, el gobierno local. La amenaza profunda es la renovación del parque automotor, el ingreso de un vehículo en estos momentos implica la reposición o salida de otro en nuestra empresa, y la renovación del parque automotor se realizó en el año 2008, mientras que los competidores tienen capacidad para ingresar carros más nuevos. Sin embargo, Cootransurb, tiene como ventaja el reconocimiento de los vehículos por parte de los usuarios dado el color amarillo y la tecnología aplicada en los carros con un censor que culturiza a la persona para pagar un pasaje completo, lo cual la convierte en un importante rival para los competidores.

- *Entrada de servicios de transporte sustitutos:*

La principal amenaza de los sustitos para la empresa no ha sido, el sustituto perfecto, en el sentido de un medio de transporte con las mismas características (bus o buseta), sino, el moto-taxismo y el servicio de taxi colectivo, ambos medios de transporte son informales, pero apetecidos por la agilidad. La oportunidad se encuentra en que esos servicios de transporte por sus características informales podrían desaparecer ante un inminente cambio en el sistema de movilidad de la ciudad.

- *Entrada de nuevos competidores:*

La mayor amenaza es el ingreso del SITM TRANSCARIBE, sin embargo, esto ha hecho que la empresa mejore su servicio, renovando el parque automotor, creando el sistema de caja única, el sistema de georeferenciación que ubica los vehículos y los ingresos que estos generan en tiempo real, además, la cooperativa cuenta con una estación de turno de los vehículos llamada bunker donde se recibe el dinero diario y se cuidan los vehículos con un sistema de seguridad dado que el lugar es cerrado.

Esa amenaza latente la que ha originado para Cootransurb la posibilidad de no quedar fuera del sistema, en el sentido de ser la única empresa en estas condiciones, de tal manera que la empresa pueda entrar a la licitación y convertirse en parte del macro-proyecto de cambio en el transporte.

1.3 Entorno competitivo:

- *Análisis de las compañías con las que compete en forma directa en el presente y a futuro ante la amenaza del SITM:*

Compañías del sector (Competidores)

ÁREA DE DESARROLLO DEL COMPETIDOR	COMPETIDOR
<p>Competidores locales directos: son todas aquellas empresas que tienen solo vinculado, vehículos para transporte público urbano de pasajeros con capacidad de más de 5 pasajeros, buses, busetas, servicio ejecutivo e intermedio.</p>	<p>COINTRACAR: no genera valor agregado, no implementa nueva tecnología, es dueño de dos una ruta completa de transporte.</p> <p>VEHITRANS: factor diferenciador torniquetes, sin embargo, el sistema es menos moderno e incomodo para el usuario y mantienen vehículos en muy mal estado, esta debilidad es una fortaleza para Cootransurb, es dueño de dos rutas completas de transporte</p> <p>PEMAPE: no genera valor agregado, no implementa nueva tecnología, no es dueño de una ruta completa.</p> <p>RODRIGUEZ TORICES: no genera valor agregado, y no es dueño completo de una</p>

Nota: ser dueño de una ruta completa implica que no hay cabida de otras empresas en una ruta establecida. La anotación de realiza porque hay rutas compartidas, por ejemplo la ruta 15 caracoles avenida tiene vehículos de flota de lujo, Pemape y Cootransurb.

ruta.

FLOTA DE LUJO: ingreso de nuevos vehículos y algunos con aire acondicionado, lo cual es apetecido por el clima de la ciudad, sin embargo es deficiente por el tiempo de espera que percibe el usuario. Es dueño completo de una ruta.

METROCAR: de los competidores directos, es el más amenazante, tiene vehículos en buen estado y con un factor diferenciador aire acondicionado, la oportunidad como empresa se aprovecha en el valor del pasaje, no toda persona está a dispuesta a pagar el valor de este transporte. Es dueño completo de todas sus rutas no hay participación de otras empresas, en total 5 rutas.

TRANSPORTE ESCOLAR: Las flotas transportadoras de estudiantes de las diferentes instituciones educativas en Cartagena disminuyen la demanda del servicio de transporte público, partiendo del hecho que los estudiantes son un flujo de personas que utilizan el transporte a diario. Estos servicios de transporte escolar presentan una ventaja, la cual es el servicio puerta a puerta, que genera mayor comodidad y calidad de vida de sus usuarios, por lo que no sería comparado con Cootransurb por las mismas características del servicio.

TRANSPORTE DE TURISTAS: La eficiencia del servicio y su calidad de estas flotas, hacen que sea punto de admiración para todos los cartageneros al igual que a todas las personas que vienen de visita Cartagena (los turistas), hay que señalar que para Cootransurb no es población objetivo el transporte de turistas por toda la ciudad de Cartagena, sin embargo sería muy importante que se tuviese en cuenta estas flotas de promoción del turismo Cartagenero y de esta forma incrementar sus

	ingresos mediante la venta de pasajes, además de ser reconocida por extranjeros.
	TRANS MILENIO- BOGOTÁ: de los sistemas integrados de transporte masivo implementados en el país, este, ha presentado el mayor número de inconformidades por parte del usuario dada la saturación, sin embargo, agiliza el traslado de algunas rutas. TRANSMETRO- BARRANQUILLA: eficiente y moderno TRANSPORTE MÍO- CALI: eficiente y moderno
Competidores internacionales: todos aquellos inversionistas que conocen el movimiento SITM y tiene el capital suficiente para comprar	Inversionistas de chile en los SITM: son estos los dueños del modelo implementado en ciudades de Colombia como Bogotá.
Competidores nacionales: los sistemas integrados de transporte masivo puesto en marcha en otras ciudades. Su experiencia e inyección de inversión los presenta con perfil más claro para aplicar al manejo de TRANSCARIBE.	TRANS MILENIO- BOGOTÁ: de los sistemas integrados de transporte masivo implementados en el país, este, ha presentado el mayor número de inconformidades por parte del usuario dada la saturación, sin embargo, agiliza el traslado de algunas rutas. TRANSMETRO- BARRANQUILLA: eficiente y moderno TRANSPORTE MÍO- CALI: eficiente y moderno
Competidores internacionales: todos aquellos inversionistas que conocen el movimiento SITM y tiene el capital suficiente para comprar	Inversionistas de chile en los SITM: son estos los dueños del modelo implementado en ciudades de Colombia como Bogotá.

Analizados cada uno de sus competidores directos en el presente, encontramos que la empresa poseen las siguientes ventajas:

- El servicio de transporte cubre un 70% de los barrios de la ciudad, recupero dos rutas transporte con acceso a barrios de escasos recursos renovando el parque automotor, además, la cooperativa posee de manera completa la propiedad de 4 rutas.
- Reconocimiento de sus carros por el color y el censor.
- Con el objeto de ser más sostenible e incrementar sus ingresos pone en funcionamiento hace 10 años bienes o servicios complementarios a su actividad principal (taller y almacén), así mismo genera el proyecto de implementación del servicio de carga y de traslado de pasajeros por medio de taxis.

Al ampliar su campo de acción y buscar otras fuentes de generación de valor, se busca la permanencia en el tiempo con un mejoramiento continuo.

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cootransurb, cuenta con sus políticas y un estatuto en el cual señalan cada una de las funciones que deben cumplir los miembros de la cooperativa.

Las políticas son las siguientes:

- Optimizar los recursos y procesos a fin de que redunden en beneficios de la organización (usuarios, asociados, afiliados y trabajadores).
- Capacitación permanente de la organización en las nuevas técnicas empresariales.
- Proponer programas de renovación y mejoramiento de las condiciones generales del parque automotor, en aras de brindar un alto nivel en el servicio al usuario.
- Estar a la vanguardia en la implementación de sistemas de información, garantizando que el flujo de esta sea seguro, ágil y confiable.

Estas políticas permiten que la empresa mejore su organización, sin embargo, no marcan la tendencia hacia la descentralización, la toma de decisiones está en manos del gerente y consejo de administración, se reconoce que al ser cooperativa hay voz y voto de todos los asociados y se hacen participe en momentos de asamblea, sin embargo, en el personal a cargo de ciertas áreas no hay delegación de funciones principales, por lo anterior cuando el gerente sale de la ciudad se paran algunos procesos. Por lo anterior, creamos la siguiente política:

- Mantener un lugar de trabajo en el marco de la confianza, transparencia y productividad.

- **Estructura formal e informal:**

Los procesos manuales y procedimientos están registrados para:

Gerente, Consejo de administración, Comité de educación, Junta de vigilancia

Contador, Asistentes de contabilidad, Tesorería, Recurso humano, es decir, hay una formalidad en cada una de las áreas y procesos, entendiendo que cumple con los registros de manuales de procedimiento. Sin embargo, el personal no tiene zonas u horarios de relajación, pero es importante conocer que la empresa si está pensando en ellos y tiene una zona televisor y mesa de tenis, la cual no se está utilizando por no haber formalizado lo informal. Debido a esta situación se sugiere:

- Por área de trabajo un horario de 20 minutos para escoger que desea hacer, ver televisión, jugar tenis de mesa dos veces por semana.
- Programar el software de pausas activas en cada uno de los computadores del personal de trabajo para relajar cada una de sus extremidades y partes del cuerpo, estas se programan dos veces al día, en horario de la mañana a la mitad de la jornada y en horario de la tarde a la mitad de la jornada. Las pautas tendrán un horario de 10 minutos en cada jornada.

- **Mecanismo de comunicación y coordinación:**

Teléfono e internet por medio del mail empresarial, en coordinación los comités antes mencionados, educación, vigilancia y además existe uno de seguridad industrial y salud ocupacional.

- **Tramo de control:**

De la estructura organizacional de Cootransurb la administración está a cargo de la Asamblea general en primer orden y en segundo y tercer orden del Consejo de Administración y el gerente. Todos los miembros de la estructura se definen a continuación:

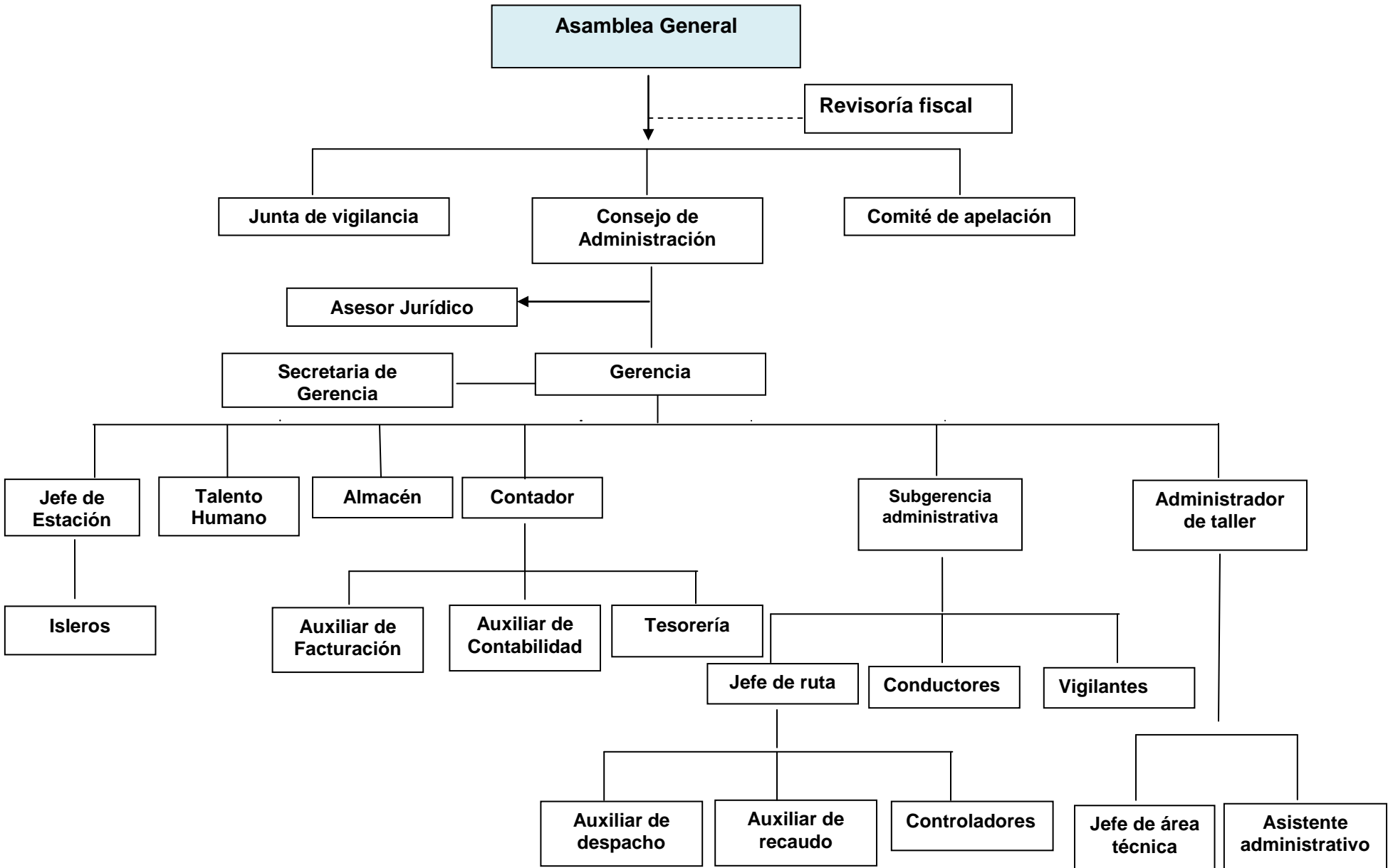
- Asamblea general: Conformado por un total de 87 asociados es el máximo órgano de administración. Es importante señalar que puede ser asociado cualquier persona mayor de 14 años que esté vinculada a la actividad transportadora como propietario de al menos un (1) vehículo de servicio público y cancele una cuota de admisión equivalente 50 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes, y ser admitido por el consejo de administración. La persona asociada debe cancelar unos aportes mensuales, condición que puede ser causal de no asistir a la asamblea, en caso tal no se encuentre al día con sus aportes.
- Consejo de administración: Es el órgano permanente de la administración, subordinado a las políticas y directrices de la asamblea general. Está constituido por 5 asociados elegidos en asamblea, quienes recibirán el nombre de consejeros principales.
- Revisor fiscal: la función principal del Revisor fiscal es cerciorarse que las operaciones celebradas por Cootransurb se ajustan a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias, de esa forma, dictamina los estados financieros para conocimiento de la asamblea.
- Junta de Vigilancia: integrada por 3 asociados hábiles y 3 suplentes elegidos en asamblea, es el órgano de control de la cooperativa. Por lo anterior su principal función consiste en velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias de la cooperativa, pueden abrir procesos disciplinarios a los asociados.

- Comité de Apelación: el tribunal de apelación lo conforman 3 asociados elegidos en asamblea, estos en última instancia son quienes resolverán los recursos de apelación presentados por los asociados en contra de las sanciones aplicadas con base en el régimen disciplinario contenido en el estatuto.
- Gerente: elegido por los miembros del consejo de administración, le corresponde ejecutar las decisiones de la asamblea general y del Consejo de Administración, así como supervisar la prestación de servicios, su adecuado funcionamiento y el desarrollo de los programas de Cootransurb. Además propone políticas administrativas.

Las demás miembros de la estructura organizativa hacen parte de las áreas administrativas y organizativas que se encuentran en la empresa, ellas son: área de contabilidad, área de recurso humano, área operativa y área de mantenimiento.

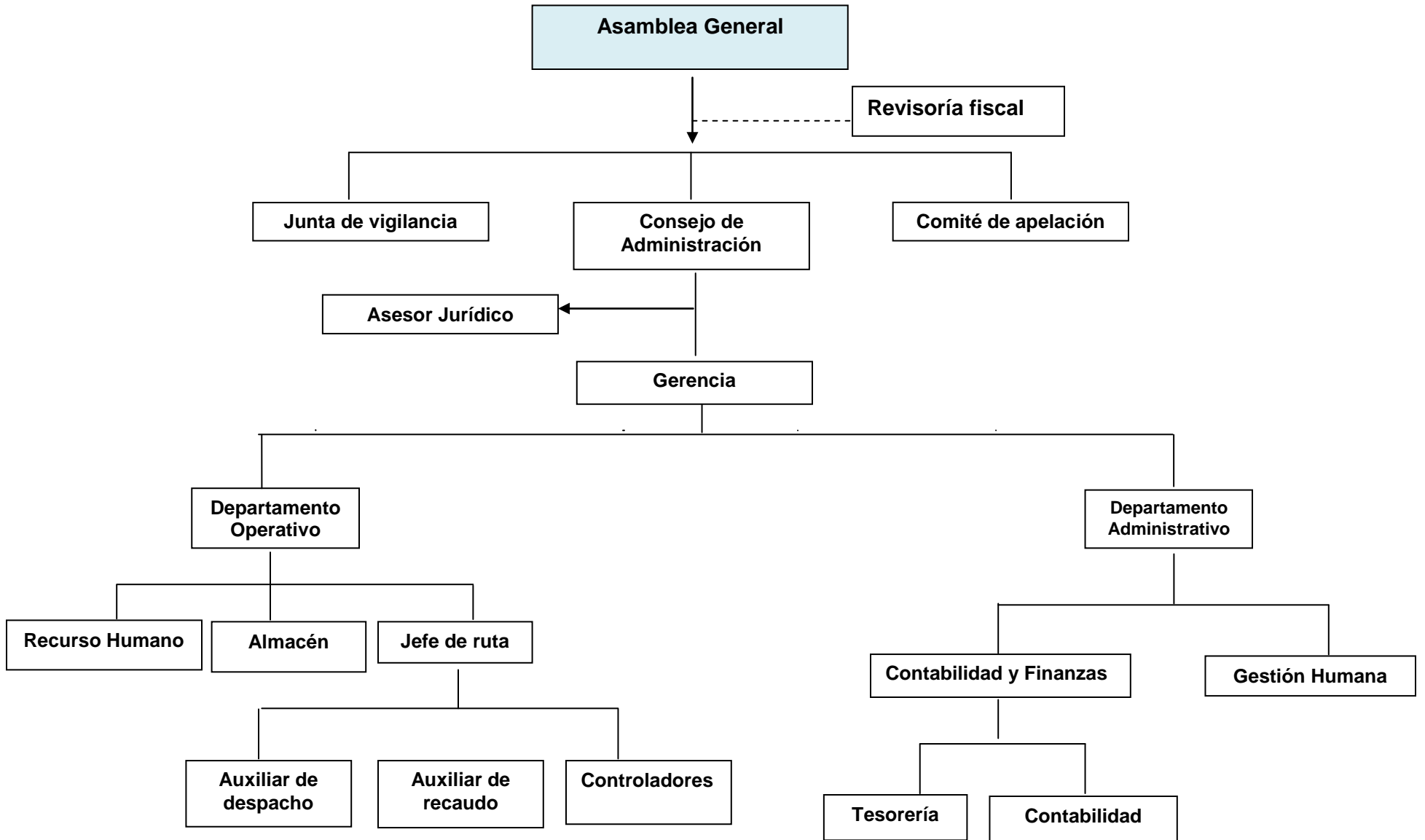
ORGANIGRAMA

Estructura organizacional de Cootransurb



ORGANIGRAMA

Propuesta establecida para la Estructura organizacional de Cootransurb



1.2 ESTRUCTURA OPERATIVA :

La estructura operativa de una empresa está compuesta por todas las operaciones internas de una organización que permiten llevar a esa empresa a la generación de una utilidad propia de la operación del negocio antes de la cancelación de impuestos.

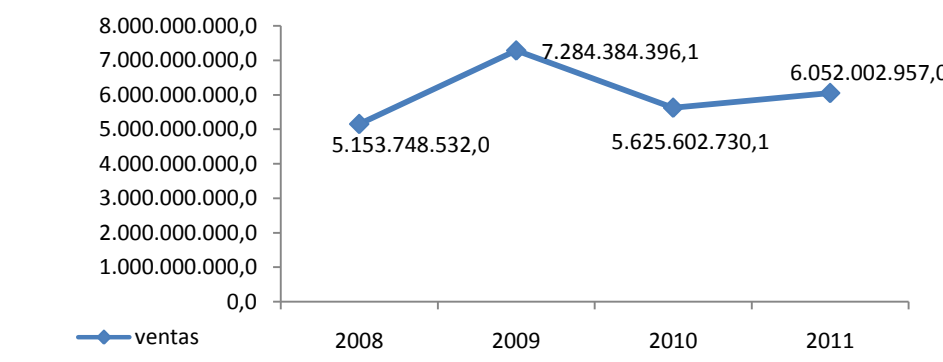
La Cooperativa de transportes Cootransurb presentó la siguiente estructura operativa para cada uno de los años comprendidos entre el periodo de 2008 a 2011:

Tabla No. 1 Estructura operativa

Estructura operativa	2008	2009	2010	2011
ventas	5.153.748.532,0	7.284.384.396,1	5.625.602.730,1	6.052.002.957,0
(-) Costos de Venta	2.293.815.340,0	3.835.981.089,0	2.088.257.382,0	2.505.497.618,0
Utilidad Bruta	2.859.933.192,0	3.448.403.307,0	3.537.345.348,1	3.546.505.339,0
(-) Gastos de Administración	2.816.281.094,3	3.386.646.659,1	3.504.035.479,4	3.758.409.273,1
Utilidad operativa All	43.652.097,8	61.756.647,9	33.309.868,7	-211.903.934,1

En la tabla No 1 se observa que para el último año la empresa no generó utilidades producto de sus operaciones. En el caso de las ventas, se generó mayores ingresos en el año 2009, para un monto de \$7.284.384.396, cifra que no se mantuvo ni fue superada para los siguientes 2 años; para ese mismo año se generó la utilidad operativa más alta debido a que los gastos de administración fueron los más bajos en términos de la participación en el total de las ventas, representando el 46% de los ingresos por ventas.

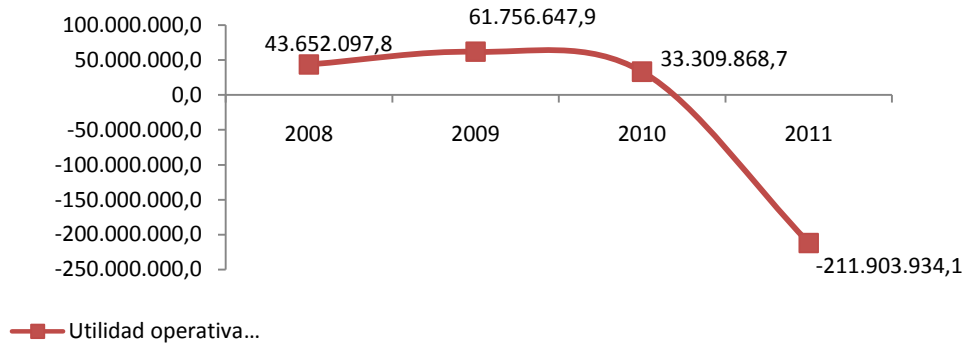
Grafico No.1. Ventas de Cootransurb



Por otra parte, aunque las ventas más bajas en el periodo de estudio se presentaron en el año 2008 con un monto de \$5.135.748.532 pesos, no fue en ese año donde las utilidades resultados de la operación de la empresa fueron las más bajas, pues en el año 2011 las utilidades operativas fueron negativas, comportamiento decreciente desde el 2010. A continuación se muestra el comportamiento de las ventas para los años 2008- 2011. Grafica No.1

La utilidad operativa desde el año 2009 ha venido decreciendo, hasta el punto de ser negativa en el 2011. A continuación, se muestra el comportamiento de la utilidad operativa antes de impuesto e interés (UOII) de Cootransurb para los años en estudio.

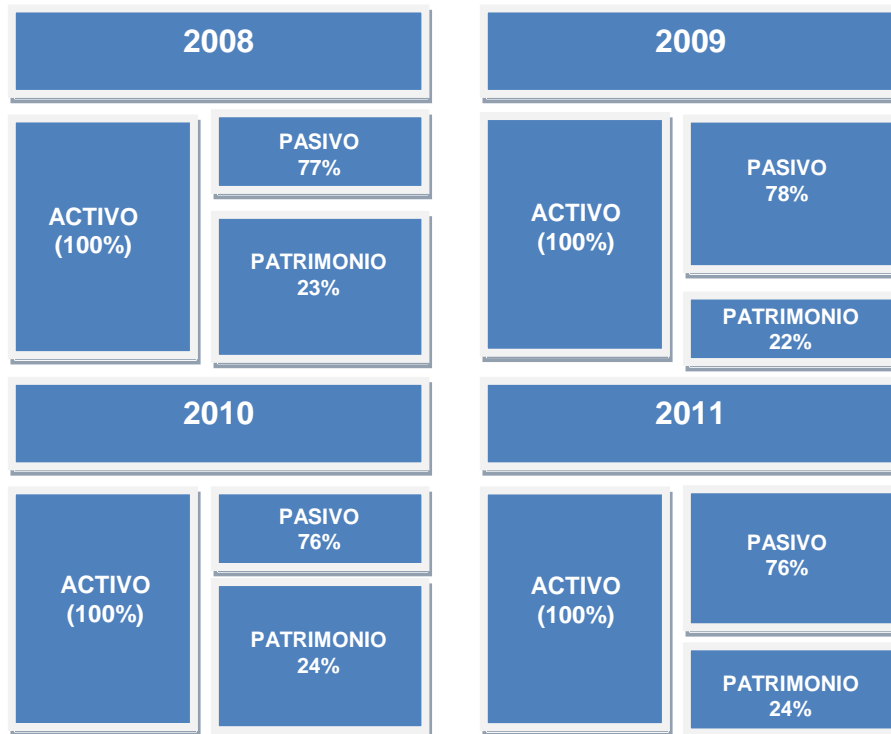
Grafico No.2. Utilidad operativa antes de impuestos e interés.



1.3 ESTRUCTURA FINANCIERA

Conformada por los pasivos y el patrimonio, permite identificar de donde provienen las fuentes de la empresa para cubrir los activos.

Estructura Financiera De Cootransurb



Fuente: Diseño cálculo de los autores.

En el periodo de estudio entre 2008 y 2011, se muestra que la empresa recurre en mayor medida a fuentes de financiación externa para la consecución de sus activos. Los pasivos en el periodo de estudio han representado más del 70% de la estructura de financiación (pasivos mas patrimonio). Analizando esta estructura en el estado de resultados identificamos que para estos últimos años la empresa Cootransurb no ha generado los ingresos operativos suficientes para cubrir el pago de intereses, es decir, si no existiesen otros ingresos no operacionales la empresa generaría perdidas.

Tabla No. 2 Estructura financiera

ESTRUCTURA FINANCIERA	2008	2009	2010	2011
Utilidad operativa All	\$ 43.652.097,8	\$ 61.756.647,93	\$ 33.309.868,66	\$ (211.903.934,08)
Ingresos no operacionales	\$ 291.388.999	\$ 174.578.942	\$ 96.769.597	\$ 288.066.437
Utilidad después de intereses	\$ 335.041.097	\$ 236.335.590	\$ 130.079.466	\$ 76.162.503
Gastos no Operacionales	\$ 172.409.174	\$ 107.151.422	\$ 44.781.382	\$ 59.184.052
Utilidad antes de Impuesto	\$ 162.631.923	\$ 129.184.168	\$ 85.298.083	\$ 16.978.451
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -
Resultados del Ejercicio	\$ 162.631.923	\$ 129.184.168	\$ 85.298.083	\$ 16.978.451

CAPITULO 2

INDICADORES FINANCIEROS, ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN Y DE INVERSIÓN DE LA COOPERATIVA COOTRASURB ENTRE EL PERÍODO 2008-2010

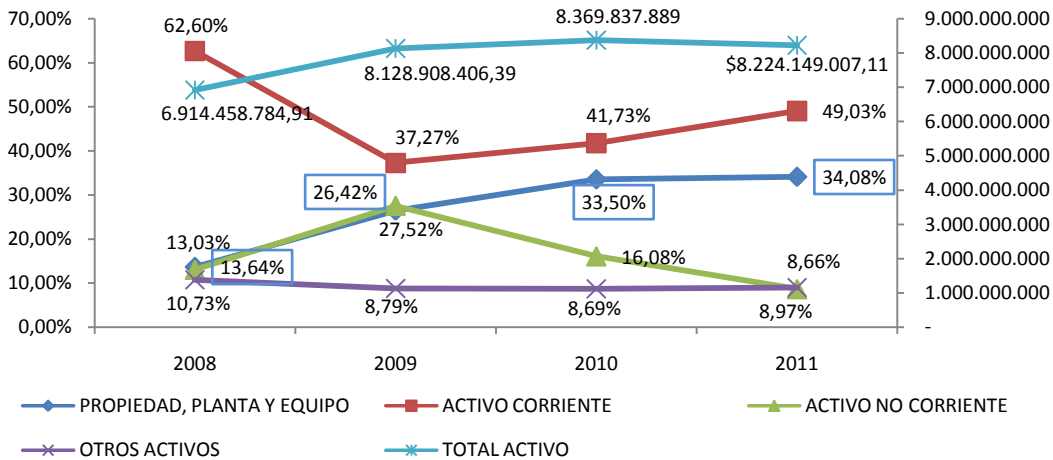
➤ **Análisis de los Principales estados financieros (análisis Horizontal y vertical)**

El análisis horizontal y vertical está basado en el Balance General y el Estado de Actividad Financiera de los periodos 2008, 2009, 2010 y 2011 de la Cooperativa de Transportadores Urbanos de Cartagena COOTRASURB.

Análisis horizontal y vertical Balance General

Para el año 2008 los activos corrientes de la cooperativa representaban el 62% del total de activos, el activo no corriente y las propiedades planta y equipo representaron el 13% y 14% respectivamente y los otros activos y diferidos tenían una participación dentro del total de activos del 11%. Excepto los otros activos, estas cuentas presentaron para los periodos posteriores grandes cambios por ejemplo, los activos corrientes presentaron una disminución del 30% para el año 2009 con respecto al 2008, disminución que se vio representada en el aumento de las propiedades planta y equipo, las cuales aumentaron en el año 2009 en un 127% y pasaron de representar para ese mismo año el 26,42%. Ver Grafica.

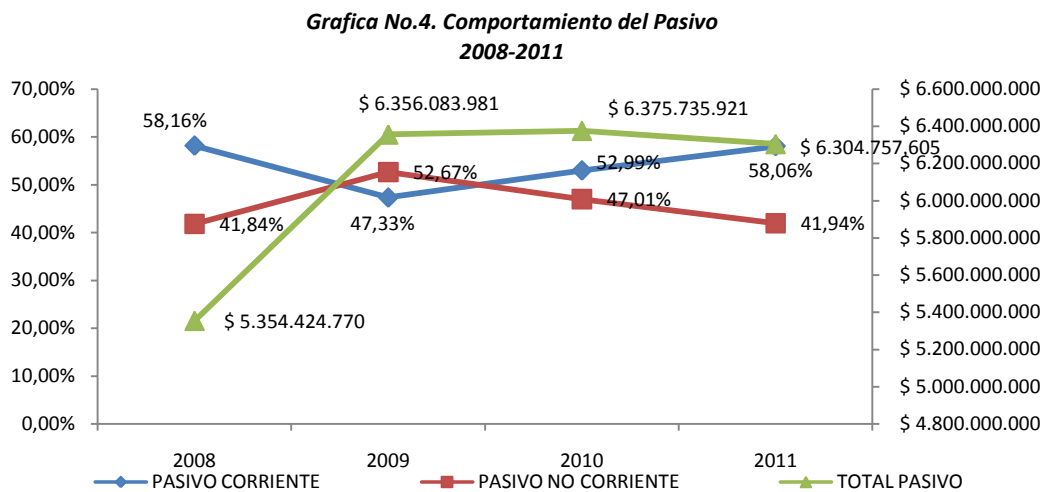
**Grafica 3. Comportamiento de los Activos
2008-2011**



Es importante señalar que de los activos corrientes, las cuentas por cobrar distribuidas en dos cuentas llamadas deudores por venta de Bienes y Servicios y otras cuentas por cobrar representaron para el año 2010 20,46% y para el 2011 el 27,46%. Estas cuentas no han presentado un control por parte de la empresa y es vital la aplicación de una política de cartera; si a estas cuentas adicionamos los deudores por ventas de bienes y servicios de largo plazo para el año 2011 el efectivo en cuentas por cobrar pasa a representar 36,12% en el año 2011, en ese orden de ideas y

con miras a la integración de de la empresa al nuevo Sistema de transporte en la ciudad TRANSCARIBE, la recuperación de la cartera debe ser una prioridad teniendo en cuenta la necesidad de recursos para hacer parte del sistema, esta consideración se realiza aun cuando el Fondo de maniobra (Activos corrientes –Pasivos Corrientes) considerado como una garantía suficiente de estabilidad financiera en el corto plazo a presentando un incremento entre los años 2010 y 2011, 451% y 224% respectivamente, no obstante este fondo en el 2008 fue 1214 millones y para el 2011 fue de tan solo 371 millones.

La cooperativa hizo una importante inversión en el parque automotor entre los años 2008 y 2009, para esos años ingresan a la empresa las busetas de caja única, mediante un préstamo a titularidad de la empresa para entrega de los vehículos a diferentes asociados, esto represento el aumento del activo no corriente en las cuentas créditos de largo plazo. Grafica 4



Haciendo una relación de las cuentas de corto plazo del balance general, podemos evidenciar que la cooperativa actualmente requiere en mayor medida del efectivo de corto plazo para cubrir las deudas, por ejemplo, en el año 2008 las deudas de corto plazo representaban el 71.95% de los activos corrientes, en los siguientes años las deudas de corto plazo representaron más del 90% de los activos, por lo anterior hay mas necesidad de efectivo y de una mayor rotación de las cuentas de inventarios y cuentas por cobrar. Tabla No.3

Tabla No.3 Relación Activo Y Pasivo Corriente

ACTIVO Y PASIVO CORRIENTE	2008	2009	2010	2011
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.114.315.256	3.008.603.977	3.378.221.798	3.660.675.177
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.328.534.455	3.029.347.029	3.492.588.147	4.032.282.304
% del PASIVO corriente en el PASIVO total	58%	47%	53%	58%
% del Activo corriente en el Activo total	62,6%	37,3%	41,7%	49,0%
RELACION PASIVO CORRIENTE ACTIVO CORRIENTE	71,95%	99,32%	96,73%	90,78%

Análisis Del Estado De Resultados: Utilidad Operativa

2008-2009: para el año 2009 las ventas se incrementaron en menor proporción que los costos de venta, razón por la cual la utilidad en ventas creció por debajo del incremento de las ventas(ingresos). Dentro del periodo de estudio la utilidad resultante de la operación de la empresa ha venido disminuyendo, identificando dentro del análisis que una de las causales es el aumento de los costos de ventas de parte y piezas.la utilidad operativa disminuyo en el 2010 en 46,1% y para el 2011 en un 736% lo cual no produjo utilidades, sino pérdidas operativas. La empresa se vio en ese año respaldado por los ingresos no operacionales.

Tabla No.4. Análisis Del Estado De Resultados: Utilidad Operativa 2008-2009

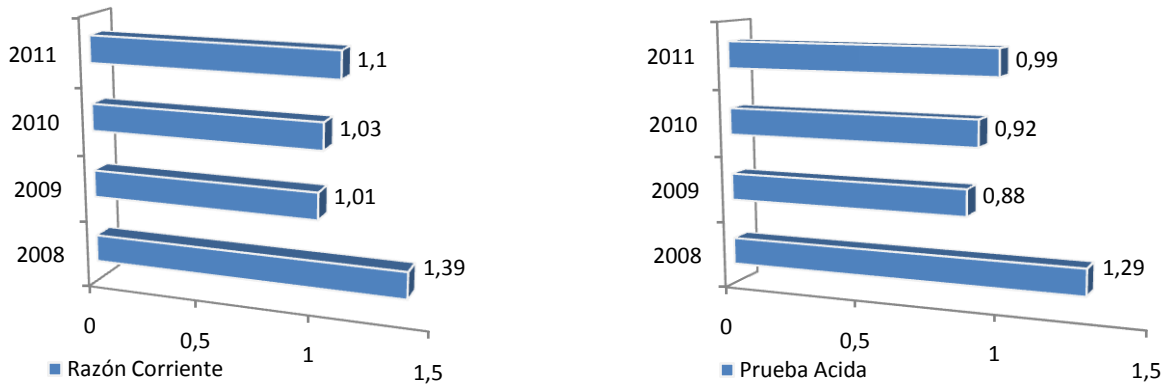
2008-2009	Participación 2008	Participación 2009	Variación relativa
Ingresos	100%	100%	41,3%
Costos de venta	45%	53%	67,2%
Utilidad de ventas	55%	47%	20,6%
Gastos de admón. u operación	55%	46%	20,3%
Utilidad operativa	0,847%	0,848%	41,5%
2009-2010	Participación 2009	Participación 2010	variación relativa
Ingresos	100%	100%	-22,8%
Costos de venta	53%	37%	-45,6%
Utilidad de ventas	47%	63%	2,6%
Gastos de Admónu operación	46%	62%	3,5%
Utilidad operativa	1%	1%	-46,1%
2010- 2011	Participación 2010	Participación 2011	variación relativa
Ingresos	100%	100%	7,6%
Costos de venta	37%	41%	20,0%
Utilidad de ventas	63%	59%	0,3%
Gastos de Admónu operación	62%	62%	7,3%
Utilidad operativa	1%	-4%	-736,2%

➤ Indicadores Financieros

Para analizar de manera más detallada a situación financiera de la Cooperativa de Transporte Urbano (COOTRANSURB), además del análisis anterior se hace un análisis de los signos vitales de toda empresa los cuales son: *liquidez, endeudamiento y rentabilidad*.

Partiendo del concepto de cada uno, **la liquidez** es la capacidad que tiene la empresa para atender a sus compromisos (operativos y financieros) y obligaciones a corto plazo que les permite seguir funcionando con normalidad. Este signo vital está compuesto por dos indicadores la razón corriente y la prueba acida. (ver Grafica No.5)

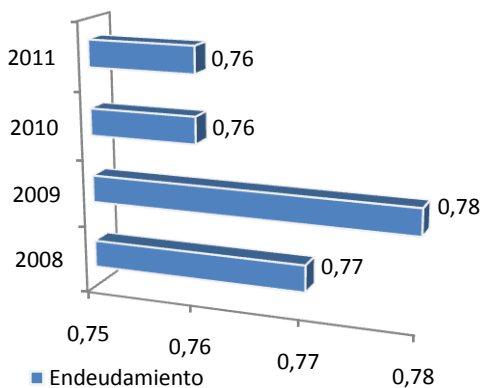
Grafica No.5 Índices De Liquidez.
Cálculos para los periodos entre 2008-2011



Teniendo en cuenta a las gráficas anteriores de *Razón Corriente* y *Prueba Acida*, se observa que la Cooperativa ha presentado un comportamiento irregular para los años de estudio de pisos y techos muy variados. El año con mayor liquidez fue en el 2008 porque por cada \$1 de deuda a corto plazo la cooperativa se dispone de \$1,29. Para los siguientes años ha presentado una disminución de la misma logrando recuperarse progresivamente aunque no superando el año 2008.

El índice de endeudamiento, como índice tradicional de análisis financiero permite ver el riesgo que asume los accionistas cuando se endeudan o apalancan.

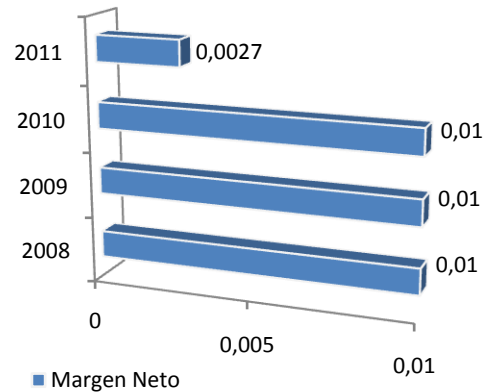
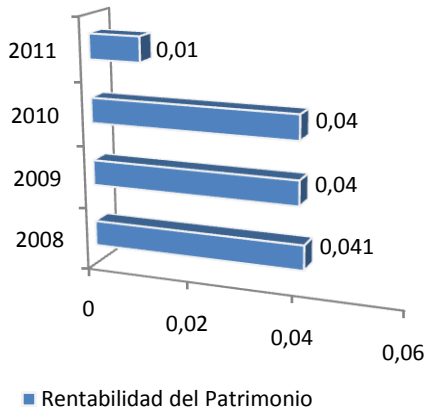
Grafica No.6 Índices De Endeudamiento Cálculos para los periodos entre 2008-2011



Para el caso el índice de endeudamiento de Cootransurb se ha mantenido un poco estable el nivel de endeudamiento en estos últimos cuatro años y su capacidad es menor a uno (1), es decir que existe aun capacidad para seguir apalancándose ya que los activos totales son mayores que los pasivos totales.

Por último, a partir de los indicadores que conforman el **índice de rentabilidad** se puede observar como el beneficio que se ha obtenido por el sacrificio económico que han asumido los accionistas al invertir unos recursos en la Cooperativa se ha visto disminuidos para los últimos cuatro años, lo cual demuestra que la productividad de los recursos que han sido invertidos en la empresa no es positiva, manifestando que existen problemas internos en la implementación o manejo estratégico de los recursos.

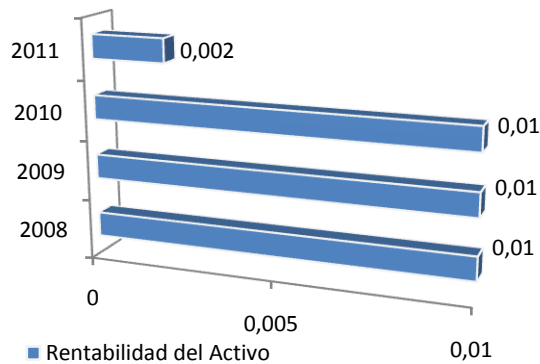
Grafica No.7 Índices rentabilidad.
Cálculos para los periodos entre 2008-2011



El margen neto de Cootransurb se había mantenido del 2008 al 2010, se observa una disminución en el transcurso del año 2010 al 2011, lo que quiere decir que el beneficio que se ha obtenido por cada peso que se vende ha disminuido en un 50% del 2010 al 2011. La

rentabilidad del activo y la del patrimonio de igual forma se han disminuido en el 2011.

Grafica No.7.1 Índices rentabilidad.
Cálculos para los periodos entre 2008-2011

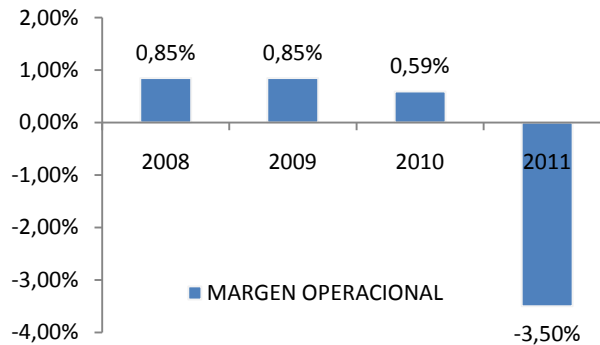


La rentabilidad del activo es uno de los datos más importante de una empresa más cuando los objetivos de la empresa es crecer y mantenerse en el mercado en el largo plazo. Es por ello que la rentabilidad se vuelve en un tema estratégico, donde el nivel de riesgo va a determinar el nivel de rentabilidad de la empresa, para nuestro caso (Cootransurb) es una Cooperativa que se ha mantenido en un comportamiento estable en cuanto al riesgo y pues teniendo en cuenta lo anterior, se puede explicar la baja rentabilidad que ha presentado.

El margen operacional de una empresa nos indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de cómo fue financiado el negocio. En el caso de Cootransurb se observa que el comportamiento del margen operacional ha venido decreciendo a lo largo de los años de estudio, hasta llegar ser negativa; lo

cual indica que para el 2011 no fue rentable el servicio de transporte público Cootransurb para sus socios. A continuación se observa el grafico 8, que representa el margen operacional de la cooperativa en los años 2008, 2009, 2010 y 2011.

Grafica No.8 Comportamiento Del Margen Operacional

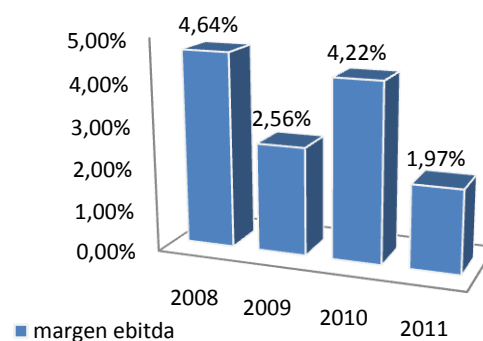


Los excedentes para el último periodo fueron resultados de los ingresos no operacionales, no obstante una análisis más realista de la situación de la empresa se realiza mediante el EBITDA.

El Ebitda representa las ganancias obtenidas antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, de este modo se utiliza para ver de forma real el desempeño operativo de una compañía, puesto que las depreciaciones y amortizaciones no representan una salida de fondos, además este indicador es más objetivo en el sentido de depurar el efecto de los diversos sistemas y cálculos que utilizan las compañías para depreciar y amortizar. En resumen el EBITDA se debe destinar para el pago de impuestos, cancelación del servicio a la deuda, reparto de Utilidad, reposición del capital de trabajo y apoyo a la financiación de activos

Para el caso de Cootransurb, el comportamiento del margen Ebitda para los años 2008, 2009, 2010 y 2011 ha sido variado, de 4,64% para el 2008 y pasó a un margen de 1,97% en el año 2011. Lo anterior demuestra que las ganancias o utilidad que obtiene la cooperativa son volubles y no logra mantenerse en el tiempo, notándose en la disminución para el último año de estudio. Puede apreciarse en el siguiente gráfico:

Grafico No.9. Comportamiento del margen EBITDA



Al comparar el margen Ebitda y el margen operacional se concluye que la cooperativa está generando liquidez porque permite una caja anual, pero con el análisis del margen operacional se observa que para

el año 2011 el margen es negativo, lo cual quiere decir que no está generando rentabilidad a sus socios lo contrario está generando perdida.

Un hallazgo para explicar la perdida ó disminución de las utilidades de Cootransurb se encuentra en la gran participación de los gastos desembolsables sobre las ventas, además el crecimiento de los gastos desembolsables es mayor que el incremento de las ventas, esta situación se presento para los años 2009 y 2010 (Tabla 5)

Tabla No.5. Análisis De Los Gastos Desembolsables

RUBROS	2008	2009	2010	2011
Gastos Operacionales	2.816.281.094,30	3.386.646.659,10	3.504.035.479,40	3.758.409.273,10
(+) costos de venta	2.293.815.340	3.835.981.089	2.088.257.382	2.505.497.618
(-) gastos no desembolsables	195.318.452	125.062.657	204.220.974	331.052.520
GASTOS DESEMBOLSABLES	4.914.777.982	7.097.565.091	5.388.071.887	5.932.854.371
% de los GD en las ventas	95%	97%	96%	98%

Siendo considerado el Ebitda como un rubro que permite ser destinado a la reposición del capital de trabajo, es de suponer que el margen Ebitda sea mayor que la productividad del capital de trabajo, de tal forma que el crecimiento de la empresa sea sostenible, es decir, que la empresa en el crecimiento genere caja en vez de demandarla a partir de otras fuentes de financiación. El análisis del **capital de trabajo** para Cootransurb muestra que la productividad del capital de trabajo es baja, por lo cual necesita gran cantidad de capital de trabajo para operar, además se afirma como no se prevén presupuestalmente las partidas financieras y operacionales de la empresa, donde tuvo que recurrirse a otros medios de financiación para poder mantener el nivel del capital de trabajo. Tabla No. 6

Tabla No.6 Análisis Del Capital De Trabajo

	2008	2009	2010	2011
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO KTO	1.552.794.641	1.112.022.474	1.410.620.130	1.922.953.883
CUENTAS POR PAGAR	977.057.893	990.123.988	808.938.813	1.511.533.241
KTNO= KTO - CXP	573.453.473	121.898.486	69.505.317	393.094.643
PRODUCTIVIDAD DEL KTNO	11,13%	1,67%	10,12%	6,50%
MARGEN EBITDA	4,64%	2,56%	4,22%	1,97%
PALANCA DE CRECIMIENTO	0,42	1,53	0,42	0,30
relación EBITDA – KTNO	240%	65%	240%	330%

CAPITULO 3.

ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE COOTRANSURB CON LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE MASIVO TRANSCARIBE

Los resultados previstos en la estructura operativa y financiera de Cootransurb fueron el resultado de las operaciones que la empresa desarrollo entre los años 2008-2011, cuya actividad principal es el servicio de transporte público de pasajeros. A 2011 la empresa de transporte público presento un parque automotor de 220 vehículos de los cuales 14 son clase bus y el resto busetas.

Dentro de la dirección de TRANSCARIBE , se tiene previsto dar inicio al sistema integrado de transporte en el segundo semestre del año 2012, no obstante, el análisis que se presenta a continuación abordara la entrada en vigencia del transporte masivo para el año 2014, teniendo en cuenta los atrasos en la obras de malla vial. Además, dado que una de las características de inclusión de los transportadores al sistema es su participación en el proceso licitatorio y el estado de sus vehículos "Según la edad y si cumplen las características técnicas exigidas por la normatividad colombiana, algunos vehículos podrán vincularse a Transcaribe. Los que no cumplan, serian chatarrizados o podrían circular en los municipios aledaños si así lo disponen las autoridades competentes"; el análisis financiero se presenta haciendo 2 ejercicios el primero con la disminución del 10% del parque automotor de la empresa, basados en los tiempos y condiciones físicas de los vehículos, y el segundo con una disminución del 20% de los vehículos basados en la saturación del mercado. El supuesto a trabajar es que la disminución de vehículos solo afectara los ingresos provenientes de transporte y venta de cartulina, ya que de los demás servicios pueden hacer uso lo asociados y afiliados de la cooperativa y el resto de transportadores de la ciudad o la región.

Debido a lo anterior es importante, proyectar los ingresos operacionales de la cooperativa de manera detallada, pues Cootransurb además de recibir ingresos por cartulinas, se beneficia de la venta de gas natural, partes y piezas y otros como se presenta a continuación*.

Ingresos Operacionales de Cootransurb:

- 1. Ingresos por venta de gas natural:** Registran las ventas por concepto de gas estación de GAZEL S.A.
- 2. Ingresos de taller:** en esta cuenta se registran las ventas de servicios del taller tales como mantenimiento y conversiones.
- 3. Ingresos por venta de partes y piezas:** ventas realizadas en el almacén de repuestos a los asociados, afiliados y particulares.
- 4. Ingresos por transporte y ventas de cartulinas:** Son aquellos por conceptos de venta de cartulinas a los asociados y afiliados.

* Definición otorgada por el departamento contable de la cooperativa

5. **Actividades inmobiliarias:** Estos ingresos corresponden a algunos arriendos que tiene la cooperativa. de manera específica el arriendo de una estación gasolina y los locales allí ubicado (Estación Variante)
6. **Ingresos por servicios de créditos:** por concepto de intereses cobrados por los diferentes préstamos otorgados a los asociados y afiliados de la empresa. La comisión que se cobra al crédito por insumo y a las órdenes al comercio es del 10%, para las llantas es el 3%.
7. **Ingresos administrativos y sociales:** se refieren a los ingresos percibidos por la renovación de los contratos de afiliación que pagan los asociados y afiliados.
8. **Ingresos financieros:** rendimientos financieros de las cuentas de ahorro que posee la Cooperativa en varios bancos.
9. **Comisiones:** valor pagado por Biocombustibles S.A.; por el número de galones de combustible vendido en el mes.
10. **Recuperaciones:** Estos ingresos hacen referencia a aquellas erogaciones que han sido llevadas al gasto o costo y se han recuperado tales como el combustible de la planta eléctrica de la Estación de Gazel, pago de incapacidades por parte de la ARP, EPS.
11. **Diversos:** son ingresos obtenidos por los proveedores, a través de la cancelación oportuna de las obligaciones contraídas con ellos, igualmente refleja los aprovechamientos, los ajustes al peso.
12. **Ingresos de ejercicios anteriores:** hace referencia a partidas mal imputadas de años anteriores obteniéndose la recuperación del mismo en el presente ejercicio.

Los ingresos de la cooperativa están representados básicamente en tres servicios, el de venta de cartulinas, el servicios de venta de partes y piezas y los ingresos por ventas de gas natural, estos tres rubros en el último año representaron más del 80% del total de ingresos operacionales, aunque haya presentado una disminución la venta de gas natural producto del parque automotor donde la mayoría de los vehículos son a Diesel.

Tabla No.7 Ingresos detallados y participación en el total de ingresos operacionales

	2.008	%	2.009	%	2.010	%	2.011	%
INGRESOS POR VENTA DE GAS NATURAL	1.524.305.265	30%	1.352.211.903	19%	751.392.897	13%	694.046.846	11%
INGRESOS DEL TALLER	1.026.566.477	20%	346.851.503	5%	101.844.287	2%	170.391.401	3%
INGRESOS POR VENTA DE PARTES Y BIENES			1.052.498.973	14%	1.347.559.826	24%	1.666.103.267	28%
VENTA DE COMBUSTIBLES LIQUIDOS			1.474.564.236	20%				
INGRESOS POR RESTAURANTE				0%	16.443.119	0%	123.528.158	2%
INGRESOS POR TRANSP Y VENTA DE CARTULINAS	2.253.618.839	44%	2.636.554.838	36%	2.773.176.780	49%	2.913.176.183	48%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	14.873.958	0%	78.927.812	1%	351.106.655	6%	311.342.032	5%
INGRESOS POR SERVICIO DE CREDITOS	159.925.206	3%	216.266.829	3%	235.306.523	4%	138.259.450	2%
INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	178.270.254	3%	136.081.117	2%	56.257.973	1%	53.819.010	1%
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	-3.811.467		-9.572.815		-7.485.330		-18.663.390	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	5.153.748.532	100%	7.284.384.396	100%	5.625.602.730	100%	6.052.002.957	100%

La proyección de los ingresos para los años 2012, 2013, y 2014 se realizó analizando el comportamiento promedio de cada cuenta en el lapso de tiempo estudiado, de la forma que se realizaron los cálculos de los años 2012 y 2013, para el año 2014 solo se indexa la inflación a los valores base año 2013.

Tabla 8

INGRESOS	2012	%	2.013	%	2.014	%
INGRESOS POR VENTA DE GAS NATURAL	547.477.497	8,5%	398.315.836	5,6%	414.248.469	5,6%
INGRESOS DEL TALLER	130.892.312	2,0%	134.819.081	1,9%	140.211.844	1,9%
INGRESOS POR VENTA DE PARTES Y BIENES	1.999.323.920	31,0%	2.515.493.964	35,3%	2.616.113.723	35,3%
INGRESOS POR RESTAURANTE	129.704.566	2,0%	134.892.749	1,9%	140.288.458	1,9%
INGRESOS POR TRANSP Y VENTA DE CARTULINAS	3.177.519.968	49,2%	3.460.936.655	48,6%	3.599.374.121	48,6%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	326.909.134	5,1%	339.985.499	4,8%	353.584.919	4,8%
INGRESOS POR SERVICIO DE CREDITOS	139.545.700	2,2%	139.759.589	2,0%	145.349.972	2,0%
INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	38.272.554	0,6%	39.803.457	0,6%	41.395.595	0,6%
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	-36.000.733	-0,6%	-37.440.762	-0,5%	-38.938.393	-0,5%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.453.644.919	100%	7.126.566.066	100%	7.411.628.709	100%

Proyectadas los ingresos operacionales a 2014, se aplica la disminución del 10% y 20% sobre los ingresos operacionales (Tabla 9) cifras con las que se analizara la situación de la cooperativa con el ingreso del Sistema Integrado de Transporte Masivo en Cartagena- TRANSCARIBE.

Tabla 9 ingresos operacionales en el 2014 con la disminución del parque automotor

INGRESOS	2014	%	se aplica el 10% menos sobre la venta de cartulinas	se aplica el 20% menos sobre la venta de cartulinas
INGRESOS POR VENTA DE GAS NATURAL	414.248.469	5,6%	414.248.469	414.248.469
INGRESOS DEL TALLER	140.211.844	1,9%	140.211.844	140.211.844
INGRESOS POR VENTA DE PARTES Y BIENES	2.616.113.723	35,3%	2.616.113.723	2.616.113.723
INGRESOS POR RESTAURANTE	140.288.458	1,9%	140.288.458	140.288.458
INGRESOS POR TRANSP Y VENTA DE CARTULINAS	3.599.374.121	48,6%	3.239.436.709	2.879.499.297
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	353.584.919	4,8%	353.584.919	353.584.919
INGRESOS POR SERVICIO DE CREDITOS	145.349.972	2,0%	145.349.972	145.349.972
INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	41.395.595	0,6%	41.395.595	41.395.595
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	-38.938.393	-0,5%	-38.938.393	-38.938.393
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	7.411.628.709	100%	7.051.691.297	6.691.753.885

La utilidad operativa de la empresa se verá afectada ante la llegada de TRANSCARIBE, pues la representación de los ingresos de transporte y cartulinas tendría una disminución considerable, aun cuando para los años 2012 y 2013 según la tendencia y proyecciones de crecimiento los costos de venta presenten una disminución del 0.2% y 4.2% respectivamente. Es importante señalar que la tendencia de

los gastos de administración es creciente, el análisis represento un aumento del 4.3% para el año 2012 y un aumento del 13.4% para el año 2013, este ultimo incremento es superior a la proyección de las ventas que para 2013 se esperaba que crecieran en un 13%. El aumento de los gastos generales represento un aumento del 18% que en total de los gastos represento un incremento del 7%.

Tabla 10. Estructura operativa y financiera ante la entrada de Transcribe

Estructura operativa	2011	2012	2013	2014 (10%)	2014(20%)
ventas	6.052.002.957,00	6.453.644.918,99	7.126.566.066,50	7.051.691.297	6.691.753.885
(-) Costos de Venta	2.505.497.618,00	2.500.515.646,01	2.394.508.794,23	2.663.461.585	2.663.461.585
Utilidad Bruta	3.546.505.339,00	3.953.129.272,98	4.732.057.272,27	4.388.229.712	4.028.292.300
(-) Gastos de Administración	3.758.409.273,10	3.919.864.699,50	4.445.435.340,67	4.623.252.754	4.623.252.754
Utilidad operativa AII	-211.903.934,10	33.264.573,48	286.621.931,60	-235.023.042,21	-594.960.454,28
ESTRUCTURA FINANCIERA					
Utilidad operativa AII	(\$ 211.903.934,08)	\$ 33.264.573,48	\$ 286.621.931,60	-235.023.042,21	-594.960.454,28
Ingresos no operacionales	\$ 288.066.437	\$ 285.381.828	\$ 296.489.253	308348823,2	308348823,2
Utilidad después de intereses	\$ 76.162.503	\$ 318.646.401	\$ 583.111.185	\$ 73.325.781	(\$ 286.611.631)
Gastos no Operacionales	\$ 59.184.052	\$ 46.578.695	\$ 28.395.385	29531199,9	29531199,9
Utilidad antes de Impuesto	\$ 16.978.451	\$ 272.067.707	\$ 554.715.800	\$ 43.794.581	(\$ 316.142.831)
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados del Ejercicio	\$ 16.978.451	\$ 272.067.707	\$ 554.715.800	\$ 43.794.581	(\$ 316.142.831)

En la tabla 10 se muestra que aun cuando la empresa muestre recuperación de las utilidades para el año 2012 y 2013 no lo son suficientes para el logro de utilidades producto de la operación de la empresa en el 2014. Los ingresos operacionales deberían superar el nivel de ventas alcanzado en 2009 por lo anterior su crecimiento debe estar entre el 8% y 10% durante el 2012 y 2013, estar cerca al límite inferior representa un control de los gastos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ante la llegada del transporte masivo de pasajeros la cooperativa COOTRASNURB se verá afectada sus utilidades, por lo anterior se recomiendan:

- La empresa no cuenta con políticas de medición para los resultados financieros, es decir, no cuenta con una política de inventarios o cuentas por cobrar, de tal forma que no han podido construir la mega, debido al punto anterior las proyecciones fueron realizadas con tendencias de las cuentas y el aumento del 4% equivalente a la inflación tomando como punto de partida la inflación de 2011 (3.73%).
- La empresas deben impedir los gastos que implican desembolso crezcan en mayor proporción que las ventas, para el caso de Cootransurb los gastos en los periodos 2009 y 2010 crecieron en una proporción mayor al incremento de las ventas y a la tendencia presenta la misma situación.
- La cooperativa debe velar porque el parque automotor este en buen estado de tal forma que solo disminuya el 10% del parque automotor.
- Cootransurb, Debe ampliar el portafolio de servicios y el mercado objetivo es decir, estimular a asociados, afiliados y particulares, por ejemplo, para el año hubo un crecimiento en los ingresos del taller debido a que Gazel S.A. implemento un sistema de promociones para aquellas personas que realicen el servicio con ellos.
- En el mes de Noviembre de 2011 se afiliaron 15 vehículos de servicio especial para ir abriéndonos campo en estas modalidades, con este servicio se puede suplir la disminución de la oferta de busetas y buses de transporte urbano de pasajeros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera Castro, Adriana. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, Enero-Junio, 85-106. Disponible en: redalyc, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64615176005>
2. Centro de Estudios para America Latina CEPAL, 2002. Evaluación del impacto económico del transporte urbano en la ciudad de Bogotá. El caso del sistema de transporte masivo, Transmilenio, 27 de febrero de 2011. Disponible en: dotec. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/11423/LCL1786-P-E.pdf>.
3. Consejo nacional de política fiscal CONFIS, 2003. Sistema Integrado del Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de pasajeros del Distrito de Cartagena, documento D.G.P.N.034. Disponible en: http://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/0011099030000.pdf
4. Burbano Valente, JohannaCarvajal Marín, Luz Mery (2005). Empresas de transporte: entre transmilenio y la incertidumbre *Universitas Psychologica* [en línea], 4 (octubre-diciembre) : [fecha de consulta: 28 de febrero de 2011] Disponible en:..... <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64740306>> ISSN 1657-9267.
5. Echeverry, Juan Carlos; Ibáñez, Ana María; Moya, Andrés y Hillón, Luis Carlos (2005). The Economics of TransMilenio, a Mass Transit System for Bogotá. *Ingeniería e Investigación* [en línea], [fecha de consulta: 27 de febrero de 2011] Disponible en <http://content.ebscohost.com/pdf10/pdf/2005/N8H/01Apr05/17779639.pdf?T=P&P=AN&K=0832938&S=L&D=eoh&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeqLY4xNvgOLCmr0meqLBSrqq4SK6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGtsUuzqrVRuePfgex44Dt6fIA>
6. Flórez Valero, Carlos; Jiménez Póveda, Fabian; Pedro Luís (2007). Determinación de variables de ajuste para la racionalización de un diseño de operación de flota en transporte público colectivo de pasajeros *Ingeniería e Investigación* [en línea], 27 [fecha de consulta: 28 de febrero de 2011] Disponible en: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64327213>> ISSN 0120-5609
7. García S, Oscar León (2009). Valoración de empresas, gerencia de valor y Eva. Capitulo 1: El Sistema de Creación de valor. 4ta edición.

8. Sarmiento Espinel, Jaime Andrés. ¿De qué depende que una empresa entre en bancarrota? Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión [en línea] 2005, XIII (julio) : [fecha de consulta: 12 de abril de 2011] Disponible en:<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=90913103>> ISSN 0121-6805.

9. Secretaría de comunicaciones y transporte, Instituto Mexicano de Transporte (2002). Estudio de la demanda del transporte. Publicación técnica No 13, Sanfandila.