

COOPERATIVA INTEGRAL DE TAXIS BELALCÁZAR

INFORME ADMINISTRATIVO SOCIAL, FINANCIERO Y GERENCIAL

2025



MARZO DE 2026



Tax Belalcázar

Seguro, efectivo y amable

PRESENTADO POR:
FAUSTO HERNÁN CERÓN HIGÓN

INFORME ADMINISTRATIVO, SOCIAL, FINANCIERO Y GERENCIAL

TABLA DE CONTENIDO	2
1 INTRODUCCIÓN	3
2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	4
3 INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO Y EFICACIA DE LOS PROCESOS.....	7
3.1 GESTIÓN GERENCIAL.....	7
3.2 TRANSPORTE TERRESTRE.....	9
3.3 VIAJES Y TURISMO:	18
3.4 ESTACIÓN DE SERVICIO (EDS)	22
3.5 LOGÍSTICA Y ENVÍOS	26
3.6 SERVITECA	32
3.7 GESTIÓN DE CALIDAD	34
3.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	41
3.9 INFORME JURIDICO	46
3.10 GESTIÓN FINANCIERA.....	48
4 CONCLUSIONES GENERALES	50



1 INTRODUCCIÓN

El presente Informe de Gestión General correspondiente al año 2025 expone de manera integral los principales resultados, avances y desafíos de la COOPERATIVA INTEGRAL DE TAXIS TAX BELALACÁZAR, en el marco de la prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros, el envío de paquetería y la operación de los servicios conexos de Estación de Servicio (EDS) y serviteca en la ciudad de Popayán, adicionalmente se complementa la información identificada desde los sistemas de gestión de calidad y de seguridad y salud en el trabajo.

Durante el año 2025, la Cooperativa desarrolló su gestión en un entorno caracterizado por importantes retos normativos, económicos y operativos, así como por condiciones externas asociadas a la ejecución de proyectos de infraestructura vial de gran impacto, como la mega obra de la doble calzada Popayán – Santander de Quilichao, que influyeron en la movilidad, los tiempos de operación y la experiencia de los usuarios, siendo este servicio el de mayor impacto frente a la misión de la Cooperativa.

Para 2026 se espera un panorama desafiante, con un contexto externo marcado por la incertidumbre económica, la evolución constante de la regulación laboral y la presión por adoptar modelos de trabajo más flexibles y eficientes. En este escenario, las organizaciones deberán fortalecer su capacidad de adaptación, optimizar procesos internos y promover una cultura de cumplimiento y corresponsabilidad, que permita mitigar riesgos legales y operativos.

Asimismo, será clave impulsar el desarrollo del talento humano, fomentar la comunicación efectiva entre áreas y consolidar equipos de trabajo alineados con los objetivos estratégicos, garantizando la sostenibilidad del negocio y el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Ciclo de reuniones del Consejo de Administración

Durante el periodo evaluado, el Consejo de Administración de la Cooperativa Integral de Taxis Belalcázar llevó a cabo su ciclo ordinario de sesiones con el propósito de realizar seguimiento a la gestión administrativa, tomar decisiones estratégicas y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este periodo se realizaron 17 reuniones del Consejo de Administración, en las cuales participaron los miembros principales del órgano directivo y los suplentes respectivamente, de acuerdo con la agenda, aportaron información técnica y administrativa relevante para la toma de decisiones.

AÑO 2025				
CICLO DE REUNIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (2025-2027)				
ACTAS 953 MAYO 2 A LA 969 DIC.29-25 17				
PRINCIPALES	ASISTENCIA	INASISTENCIA		TOTAL, REUNIONES
		CON EXCUSA	SIN EXCUSA	
Guillermo Alberto Yalanda Cabrera	17			17
Roger Tulio Galíndez Salamanca	16		1	17
Diomira Hoyos Caicedo	15	2		17
Javier Alonso Castro Arévalo	13	4		17
Orlando Montenegro Sánchez	12	5		17
SUPLENTES				
Sergio Antonio Bravo Velasco	17			17
Richard Fabio Nieves	15	1	1	17
Pahola Yaneth Villacrez Pastas	17			17
Balmer Yesid Velasco Mera	1	0	0	1
Eduardo Aristidis Monje Campo	15	2		17

Las reuniones contaron con la asistencia de los consejeros correspondientes, registrándose la participación conforme a lo establecido en los estatutos y dejando constancia en las actas respectivas. En cada sesión se abordaron temas relacionados con la gestión operativa de la cooperativa, el análisis de resultados, la revisión de proyectos en curso y la definición de acciones orientadas al fortalecimiento institucional.

Este espacio de deliberación permitió mantener una supervisión constante sobre las actividades de la cooperativa y asegurar que las decisiones adoptadas contribuyan al desarrollo organizacional y al bienestar de los asociados.

Determinación de mayor relevancia institucional del periodo.

En el mes de mayo de 2025, el Consejo de Administración de la Cooperativa Integral de Taxis Belalcázar, en ejercicio de las facultades conferidas por los estatutos sociales y la normatividad vigente, según consta en el Acta No. 954 del 21 de mayo de 2025, y una vez verificado el quórum deliberatorio y decisorio, adoptó por mayoría de votos (3 a favor y 2 en contra) una de las decisiones de mayor relevancia institucional para el periodo 2025: efectuar el relevo en el cargo de Gerente de la organización.

En virtud de lo anterior, se aprobó el nombramiento del señor Fausto Hernán Cerón Higon como Gerente y Representante Legal de la entidad, quien ejercerá las funciones de administración, dirección y representación legal conforme a las atribuciones establecidas en los estatutos sociales y en las disposiciones legales aplicables, por el período estatutario correspondiente y hasta tanto se realice nueva designación o remoción conforme a derecho.

Fondo de Solidaridad – Balance Social 2025

Durante la vigencia 2025, el Fondo de Solidaridad cumplió de manera efectiva su finalidad social, concentrando los recursos en apoyos económicos de alto impacto, con una ejecución orientada a la protección del asociado, el fortalecimiento del capital humano y el bienestar colectivo, manteniendo coherencia con los principios de solidaridad y equidad.

BALANCE SOCIAL AÑO 2025		
CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL
FONDO DE SOLIDARIDAD		
<i>Auxilios económicos por Fallecimientos</i>	7	\$ 21.352.500
<i>Auxilios por Accidentes</i>	11	\$ 26.245.900
<i>Ramos Fúnebres</i>	11	\$ 1.760.000
Subtotal Fondo de Solidaridad	29	\$ 49.358.400
FONDO DE EDUCACIÓN		
<i>Cursos y participación congresos, foros y seminarios</i>	26	\$ 31.245.098
Subtotal Fondo de Educación	26	\$ 31.245.098
FONDO DE BIENESTAR SOCIAL		
<i>Auxilio Educación</i>	59	\$ 7.965.000
<i>Implementos y eventos deportivos. (Camisetas, pantalonetas, medias en torneos, balones, medallas, inscripción eventos deportivos).</i>	16	\$ 1.354.000
<i>bonos de combustible navidad y boletos de cine 2024</i>	0	\$ -
Subtotal Fondo de Recreación	75	\$ 9.319.000

FONDO DE INTEGRACIÓN		
Actividad Conductores Urbanos	0	\$ -
Subtotal Fondo de Integración	0	\$ -
BONIFICACIÓN DE COMBUSTIBLE		
Bonificación de Combustible	440	\$ 127.157.389
Subtotal Bonificación de Combustible	440	\$ 127.157.389
BONOS A ASOCIADOS		
Bonos de Combustible	0	\$ -
Subtotal Bonos a Asociados	0	\$ -
TOTAL, BALANCE SOCIAL	570	\$ 217.079.887

La gestión del Fondo se caracterizó por:

- Alta focalización social, priorizando auxilios por contingencias y beneficios directos.
- Amplia cobertura de asociados, especialmente en bonificaciones y programas de bienestar.
- Uso eficiente de los recursos, con resultados visibles en términos de impacto social.

Fondo de Solidaridad

- 29 auxilios otorgados por fallecimientos, accidentes y apoyos fúnebres.
- Ejecución: \$49.358.400.
- Este fondo ratifica su papel como instrumento de respaldo social ante situaciones críticas, fortaleciendo la confianza y sentido de pertenencia de los asociados.

Fondo de Educación

- 26 beneficiarios en procesos de formación y participación académica.
- Ejecución: \$31.245.098.
- La inversión en educación contribuye directamente a la mejora del desempeño, la profesionalización y la sostenibilidad institucional.

Fondo de Bienestar Social y Recreación

- 75 beneficiarios, principalmente en auxilios educativos y actividades deportivas.

- Ejecución: \$9.319.000.

Con recursos moderados se logró una amplia cobertura, lo que evidencia eficiencia en la gestión y un impacto positivo en el clima organizacional.

Fondo de Integración

Sin ejecución durante la vigencia. Se identifica como un frente de mejora, recomendando su reactivación mediante programas de integración y fortalecimiento comunitario.

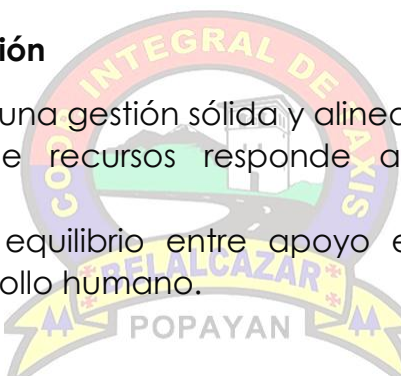
Bonificación de Combustible

- 440 asociados beneficiados.
- Ejecución: \$127.157.389.

Es el componente de mayor impacto presupuestal y social, constituyéndose en un apoyo económico clave para los asociados y en un factor de estabilidad operativa.

Conclusiones para decisión

- El Fondo presenta una gestión sólida y alineada con su objeto social.
- La distribución de recursos responde a necesidades reales y prioritarias.
- Se evidencia un equilibrio entre apoyo económico inmediato e inversión en desarrollo humano.



3 INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO Y EFICACIA DE LOS PROCESOS.

3.1 GESTIÓN GERENCIAL

La gestión gerencial de 2025 estuvo dividida en dos períodos durante el año en cuestión, teniendo en cuenta la decisión del Consejo de Administración de realizar el cambio de gerente a partir de junio de 2025. Por lo anterior, la gestión se relaciona de la siguiente manera:

Gestión relevante del período de enero a mayo de 2025:

- Contratación de profesional para asesoría tributaria.
- Contratación de profesional de calidad para la preparación y presentación de auditorías en ISO 9001 e ISO 45001.
- Contratación de profesional para la ejecución de la batería de riesgo psicosocial.
- Contratación de profesional para ejecutar formación enfocada en el servicio al cliente, dirigida a isleros y despachadores.

- Ejecución de actividad comercial durante la Semana Santa, aprovechando el alto volumen de viajeros, mediante la entrega de una botella de agua con información de la cooperativa y mensaje de agradecimiento por la utilización del servicio.
- Contratación de servicio de asesoría especializada para la creación de una SAS.

Gestión relevante del período de junio a diciembre de 2025:

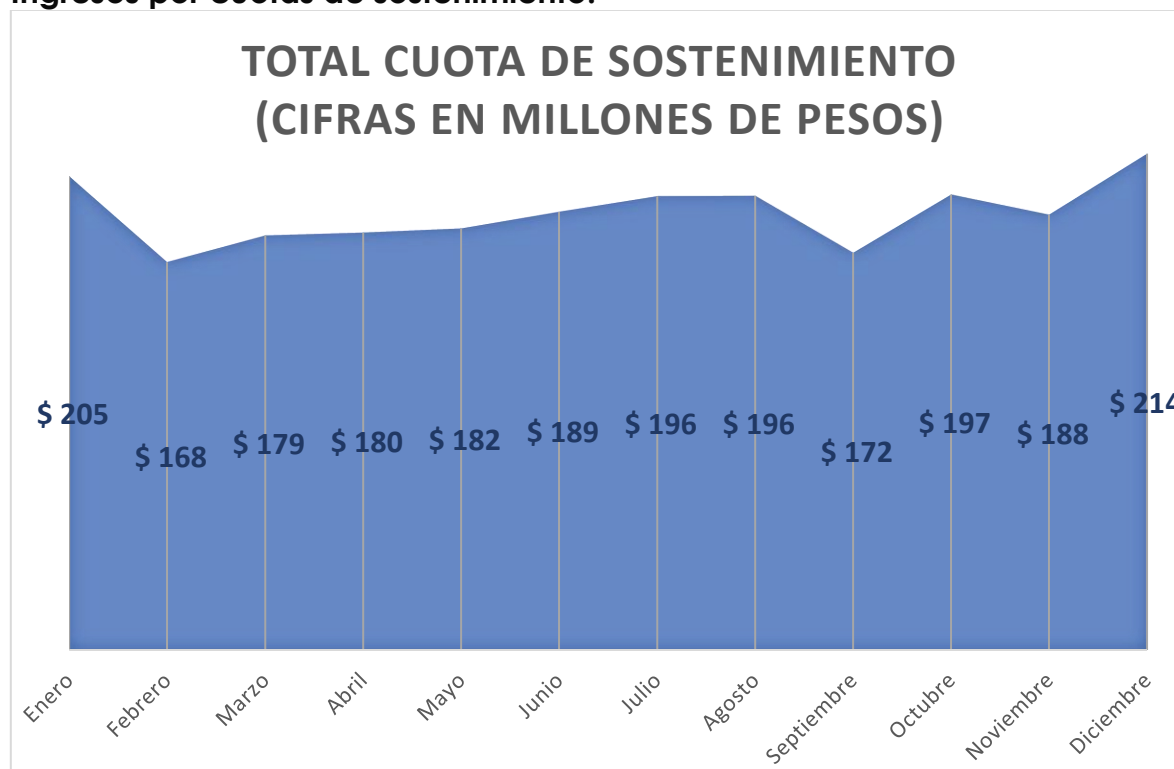
- Suscripción de convenio comercial entre la EDS y la E.S.E Suroriente, con el propósito de fortalecer las alianzas estratégicas y ampliar los beneficios comerciales.
- Contratación de profesional para brindar asesoría especializada en el cumplimiento de la normatividad aplicable, orientada a la formalización e implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT).
- Gestión para el cambio del software general de la cooperativa, con el fin de optimizar los procesos administrativos y operativos. A partir de la incorporación de estos cambios, surgió la necesidad de articular el servicio de transporte urbano (taxis) por medio de una aplicación por lo que se dio inicio a su proceso de diseño en el último trimestre de 2025 y que entrará en etapa de pruebas, en el primer trimestre de 2026.
- Participación del gerente en eventos y congresos relacionados con la misionalidad de la cooperativa (Foro de transportadores y terminales, Encuentro nacional del transporte turístico Acoltés de los asociados y congreso de confecoop), fortaleciendo la representación institucional y las relaciones estratégicas.
- Ejecución de pautas publicitarias, principalmente en medios escritos y radiales, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento institucional.
- Desarrollo de capacitaciones dirigidas a los conductores en diversos temas de interés para el fortalecimiento de sus competencias.
- Adecuación y mejoramiento de la infraestructura de la EDS y la serviteca, con el fin de optimizar la prestación del servicio.
- Otorgamiento de auxilios educativos para los asociados y/o beneficiarios, como parte del compromiso social de la cooperativa.
- Instalación de cajero automático de recaudo en la EDS, facilitando los procesos de pago y recaudo.
- Negociación con La Equidad Seguros para mantener las tarifas vigentes de 2025 en las pólizas que se adquieran durante el año 2026, garantizando estabilidad en los costos y beneficio económico para la cooperativa.

3.2 TRANSPORTE TERRESTRE.

Durante la vigencia 2025, el Área de Transporte Terrestre de Pasajeros de la Cooperativa Integral de Taxis Belalcázar consolidó su operación desde una perspectiva de cumplimiento normativo, control operativo y sostenibilidad institucional. El enfoque principal estuvo orientado a garantizar la continuidad del servicio, mitigar riesgos sancionatorios y fortalecer los procesos de reporte ante los entes de control.

El balance general evidencia una gestión sólida en materia regulatoria, con cumplimiento oportuno y completo de los reportes exigidos por la Superintendencia de Transporte, MinTIC, CRC y demás autoridades competentes, evitando sanciones económicas y afectaciones reputacionales. No obstante, se identifican brechas operativas asociadas a la disponibilidad vehicular, trazabilidad documental y eficiencia en la atención al usuario, que deberán ser abordadas estratégicamente durante 2026.

Ingresos por cuotas de sostenimiento.



Comportamiento general de los ingresos.

Durante el periodo analizado, los ingresos por cuotas de sostenimiento se mantuvieron relativamente estables, con fluctuaciones moderadas entre

\$168 millones y \$214 millones mensuales.

El ingreso total anual muestra una tendencia de recuperación y crecimiento hacia el último trimestre, alcanzando su máximo en diciembre con \$214 millones.

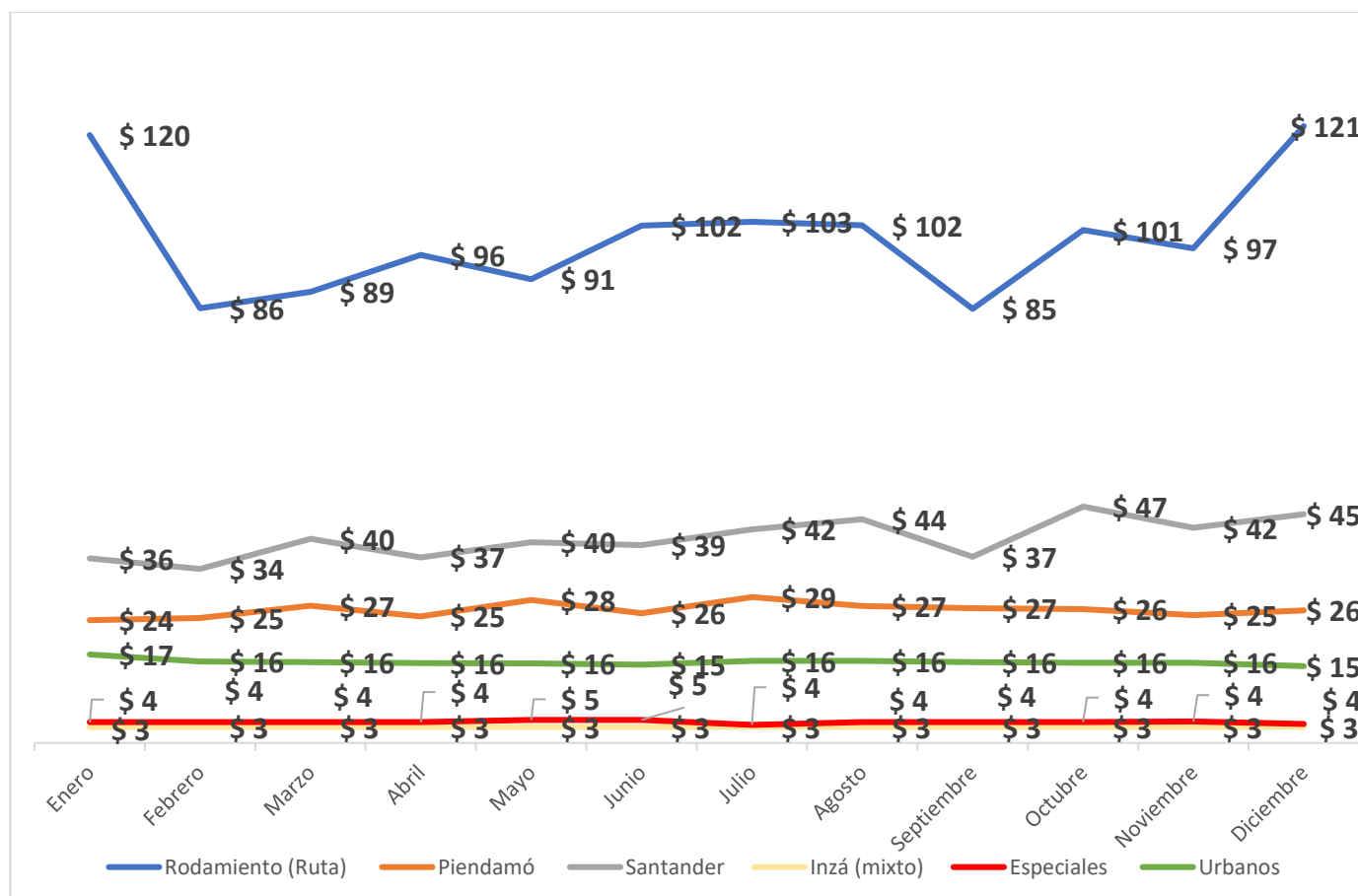
Se identifican dos momentos de contracción en el año:

- Febrero (mínimo anual: \$168 millones)
- Septiembre (\$172 millones)

Posteriormente se observa recuperación sostenida en el último trimestre.

Participación en la cuota de sostenimiento en 2025.

Comportamiento cuota de sostenimiento (cifras en millones de pesos)



Los ingresos provienen de seis componentes operativos, donde el Rodamiento (Ruta) representa el mayor aporte al sostenimiento.

Rodamiento (Ruta): Es la principal fuente de ingreso, representando aproximadamente 50% – 57% del total mensual.

- Máximo: \$121 millones en diciembre
- Mínimo: \$85 millones en septiembre

Su comportamiento explica gran parte de las variaciones del total anual.

Santander: Es la segunda fuente de ingreso, con aportes entre \$34 y \$47 millones. Con una tendencia decrecimiento moderado durante el año.

Piendamó: Mantiene estabilidad relativa, con valores entre \$24 y \$29 millones. Pico: \$29 millones en julio y una contribución aproximada: 12% – 15% del total mensual.

Urbanos: Registra ingresos constantes entre \$14 y \$17 millones. Comportamiento estable durante todo el año. Representa cerca del 8% del total mensual.

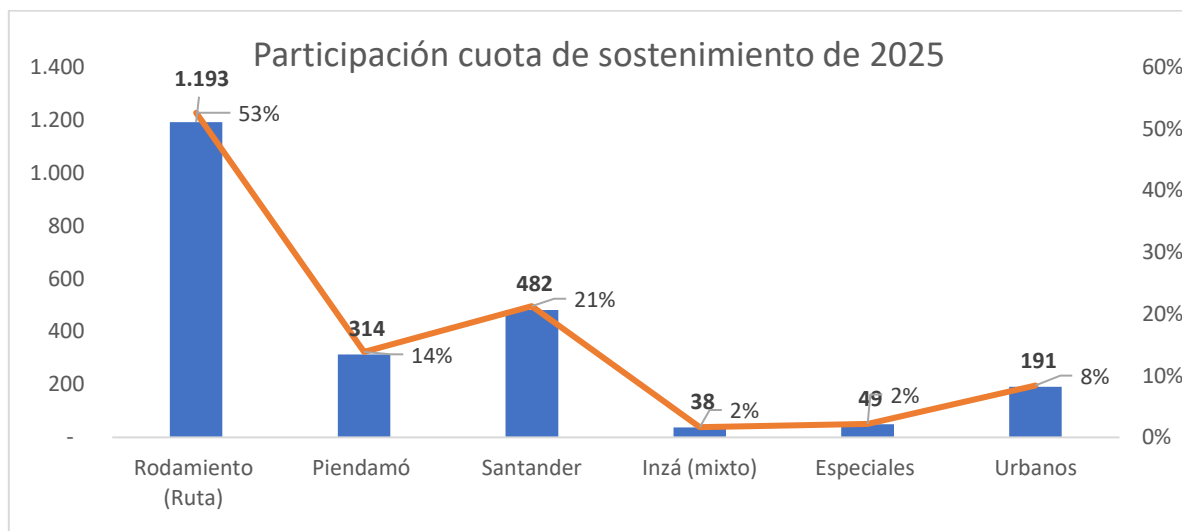
Inzá (mixto): Muestra valores entre \$3 y \$5 millones, con leve variación durante el año. Participación aproximada: 2% del total.

Especiales: Es la fuente de menor participación, con valores cercanos a \$3 – \$4 millones.

Tendencias.

- **Primer trimestre:** Se presenta reducción significativa en febrero, asociada principalmente a la disminución del ingreso por rodamiento.
- **Segundo trimestre:** Periodo de recuperación gradual, con aumento sostenido en rodamiento y Santander.
- **Tercer trimestre:** Se observa estabilidad en julio y agosto, seguida de caída en septiembre.
- **Cuarto trimestre:** El sistema muestra fortalecimiento financiero, con incrementos en rodamiento y Santander.

Cuota de sostenimiento general 2025



Rodamiento (Ruta): Es la principal fuente de sostenimiento del sistema, aportando más de la mitad del total anual (53%).

- Ingreso anual: \$1.193 millones
- Representa el pilar financiero del sistema de transporte.

Las variaciones en esta fuente tienen impacto directo en la estabilidad financiera global.

Santander: Se posiciona como la segunda fuente de ingresos, con una participación del 21%.

- Ingreso anual: \$482 millones
- Aporta cerca de una quinta parte del total anual, consolidándose como una ruta estratégica dentro del sistema.

Piendamó: Representa el 14% de los ingresos totales.

- Ingreso anual: \$314 millones
- Mantiene una contribución significativa dentro de las rutas complementarias.

Urbanos: Participación: 8%

- Ingreso anual: \$191 millones
- Aunque su participación es menor frente a las rutas intermunicipales, representa un componente estable del sistema.

Especiales

- Ingreso anual: \$49 millones
- Participación: 2%
- Corresponde a servicios específicos o complementarios, con baja incidencia en el total general.

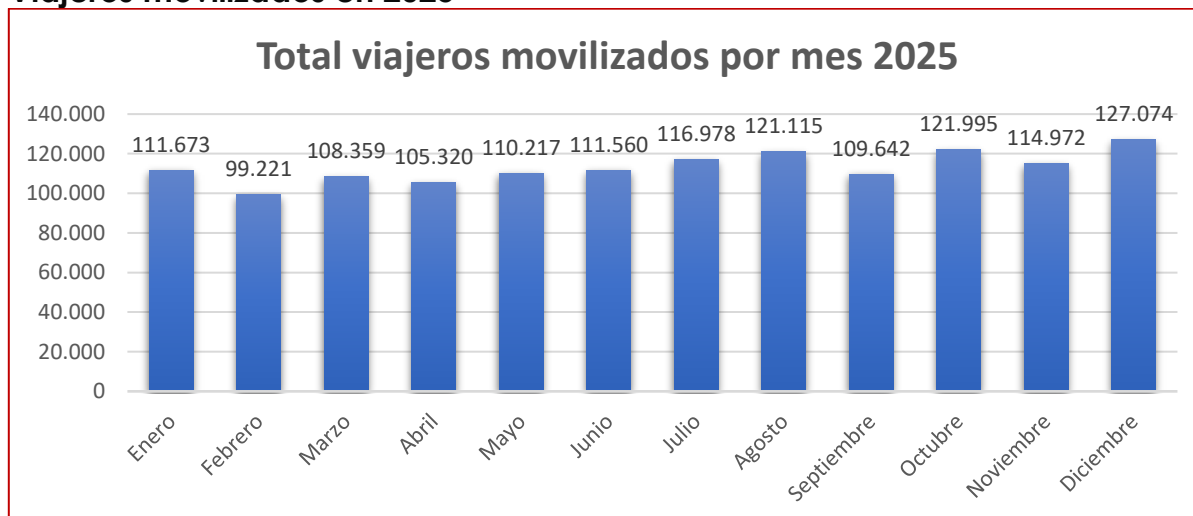
Inzá (Mixto)

Ingreso anual: \$38 millones

Participación: 2%

Es la fuente con menor participación, aunque mantiene un aporte constante al sostenimiento.

Viajeros movilizados en 2025



El año 2025 muestra un comportamiento positivo y de crecimiento gradual para la empresa. Se movilizaron un total de 1.358.151 viajeros, manteniendo un promedio mensual de aproximadamente 113.179 pasajeros.

Meses de Mayor y Menor Demanda

Pico Máximo (diciembre): Con 127.074 viajeros, es el mes con mayor flujo. Esto es consistente con la temporada de vacaciones de fin de año y festividades.

Punto Más Bajo (febrero): Se registra una caída a 99.221 viajeros. Es el único mes del año que se sitúa por debajo de la barrera de los 100.000, posiblemente debido al fin de la temporada vacacional escolar y un mes más corto.

Tendencias de Temporada

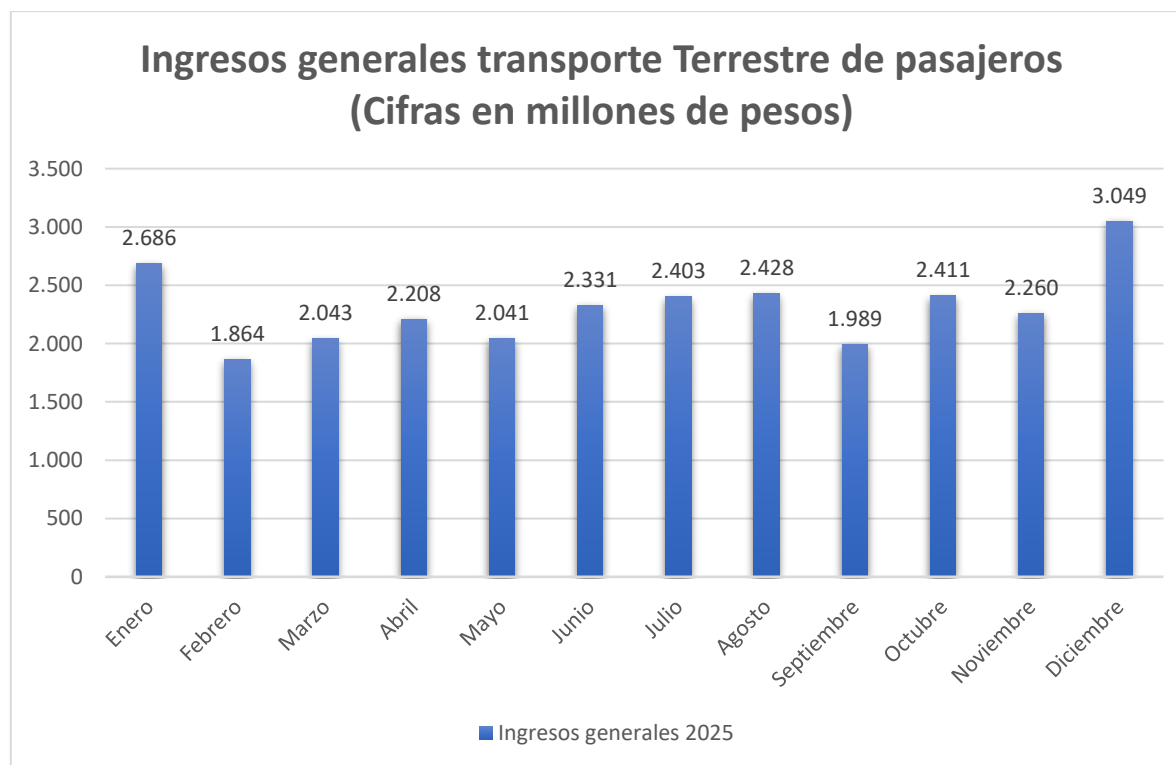
Crecimiento en el Segundo Semestre: A partir de junio, se observa una tendencia ascendente sostenida que culmina en el pico de diciembre. Los meses de agosto (121.115) y octubre (121.995) destacan como periodos de alta demanda, probablemente impulsados por vacaciones de mitad de año y la semana de receso escolar.

Estabilidad en el Primer Semestre: Entre marzo y mayo, las cifras se mantienen estables en un rango de 105.000 a 110.000 viajeros, lo que sugiere un flujo constante de pasajeros corporativos o frecuentes.

Comportamiento Recurrente

Se nota una caída leve en septiembre (109.642) respecto a agosto, un patrón común tras las vacaciones de verano/mitad de año, antes de repuntar nuevamente hacia el cierre del año.

Total de ingresos por transporte terrestre año 2025



Se puede identificar una operación robusta con ingresos totales anuales de \$27.712 millones de pesos y una contribución por "Cuota de Sosténimiento" de \$1.986 millones.

Pico de Facturación (diciembre): Es el mejor mes del año con \$3.049 millones. Esto representa un incremento del 35% respecto al mes anterior (noviembre),

consolidándose como la temporada de mayor flujo de caja.

Arranque Fuerte (enero): Inicia el año con \$2.686 millones, una cifra inusualmente alta que sugiere una excelente captura de ingresos por el retorno de viajeros de fin de año.

Valle de Ingresos (febrero): Se registra la mayor caída, llegando a \$1.864 millones. Es el punto crítico de liquidez donde los ingresos baten su nivel más bajo.

Estabilidad y Recuperación

Periodo de Meseta (Julio - agosto): Hay una gran estabilidad a mitad de año con ingresos cercanos a los \$2.400 millones, lo que permite una planificación financiera sólida para el tercer trimestre.

El bajón de Septiembre: Se observa una caída atípica a \$1.989 millones, siendo el segundo mes más bajo del año, probablemente por la ausencia de puentes festivos o temporadas escolares en ese periodo específico.

Cumplimiento normativo de transporte terrestre.

Durante 2025 se garantizó el cumplimiento integral de las obligaciones regulatorias, destacándose:

- Reportes mensuales y periódicos en plataformas VIGÍA 01 y 02.
- Cargue oportuno de información en SISIPESV.
- Reportes estadísticos ante MinTIC y CRC.
- Actualización permanente de pólizas, FUEC, planillas y registros operativos.
- Este desempeño permitió mantener la operación libre de sanciones y fortalecer la confianza institucional ante los entes de control.

Situación operativa

Principales dificultades identificadas:

- Insuficiencia de vehículos disponibles para atender la demanda.
- Demoras en la atención al usuario, impactando la percepción del servicio.
- Falencias en la trazabilidad documental de instrucciones y decisiones operativas.
- Necesidad de mayor claridad en jerarquías, roles y conductos regulares.

Logros Relevantes de la Vigencia 2025

- Cumplimiento normativo del 100 % en reportes sancionatorios.
- Fortalecimiento del control y seguimiento a conductores y despachadores.
- Implementación de estrategias comerciales efectivas, como convenios empresariales y nuevas rutas (Popayán–Piendamó).
- Optimización de la operación de la serviteca mediante ampliación de horarios.
- Capacitaciones constantes a conductores de TTPC.
- Análisis de nómina por unidad de negocio para mejor control financiero.

Evaluación de Decisiones

Decisiones que generaron impacto positivo

- Marketing focalizado en unidades de negocio.
- Convenios empresariales estratégicos.
- Ajustes en jornadas laborales.
- Uso de vehículos externos en temporadas altas.

Decisiones con resultados no esperados

- Estrategias de marketing en radio AM sin retorno efectivo.
- Inspecciones preoperacionales en servicio especial sin soporte tecnológico.
- Dependencia de asociados para entrega de mantenimientos.
- Vinculación de personal no idóneo.

Riesgos Estratégicos Identificados

Riesgos operativos

- Reducción de operación en rutas estratégicas.
- Afectaciones por paros y bloqueos viales.
- Trámites ambientales pendientes en la EDS.

Riesgos legales y regulatorios

- Incumplimientos en PESV, FUEC y planillas.
- Sanciones por desvío de rutas o transporte irregular.
- Riesgos en auditorías MinTIC y SuperTransporte.

Riesgos reputacionales

- Siniestros viales.
- Incumplimiento de compromisos contractuales.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

- Los indicadores de seguridad vial y operación muestran una tendencia favorable, destacando:
- Reducción proyectada de la tasa de siniestros viales.
- Alta cobertura del programa de gestión de velocidad.
- Cumplimiento superior al 95 % en planes de formación en seguridad vial.

Lecciones Aprendidas

Aspectos a no repetir:

- Falta de controles operativos.
- Ausencia institucional en puntos de despacho.
- Dependencia exclusiva de flota propia.

Aspectos a potenciar:

- Cultura organizacional y sentido de pertenencia.
- Uso de tecnología e inteligencia artificial en procesos administrativos.
- Capacitación permanente del talento humano.

Proyección Estratégica 2026

Objetivos principales:

- Incrementar en un 15 % el número de pasajeros transportados.
- Mantener un cumplimiento normativo superior al 98 %.

Inversiones prioritarias:

- Renovación del parque automotor.
- Implementación de software de mantenimiento y control.
- Fortalecimiento del marketing institucional.

Oportunidades de crecimiento:

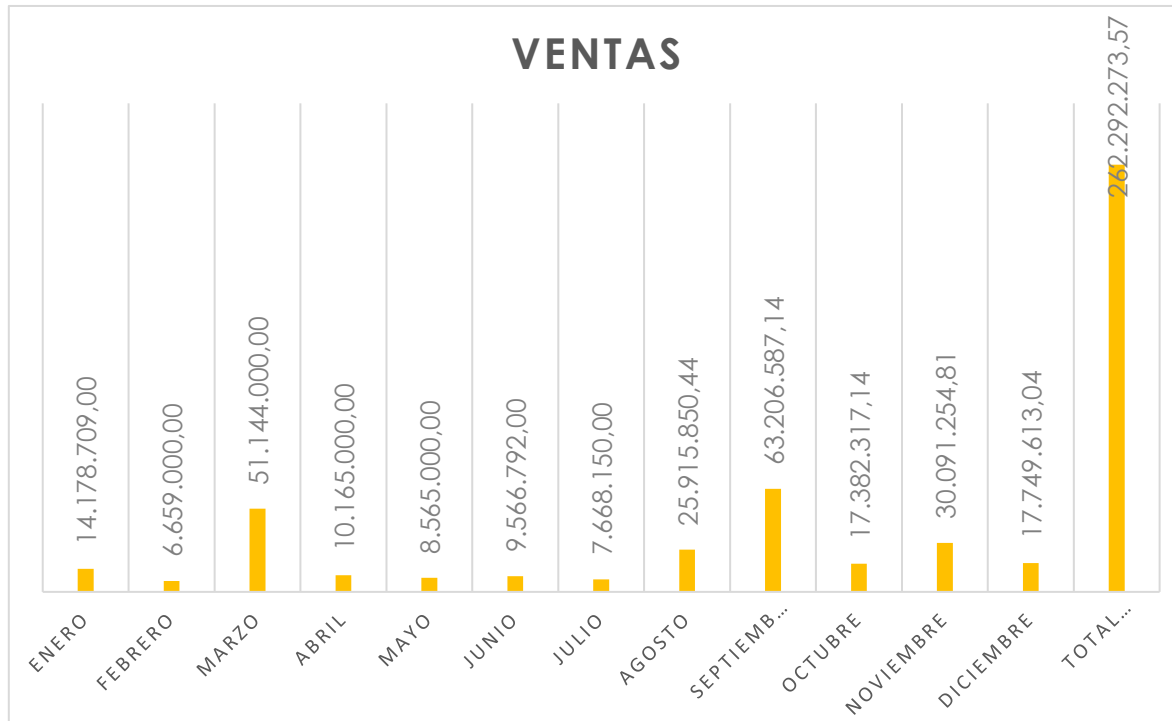
- Nuevos puntos de envíos.
- Participación en procesos SECOP II.
- Expansión de servicios en la serviteca.

Conclusiones

La gestión 2025 del Área de Transporte Terrestre de Pasajeros se caracteriza por un alto nivel de cumplimiento normativo y control institucional, constituyéndose en un pilar de estabilidad para la cooperativa. La sostenibilidad futura dependerá de la capacidad de fortalecer la operación, invertir en tecnología, mejorar la disponibilidad vehicular y consolidar una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

3.3 VIAJES Y TURISMO:

Resultados en ventas del año 2025



Durante el periodo analizado, las ventas presentan un comportamiento irregular, con meses de bajo desempeño y picos muy marcados en determinados periodos. El total general de ventas asciende a \$262.292.273,57, lo que evidencia una operación activa, pero con alta dependencia de meses específicos y contratos puntuales.

Resultados generales del año 2025

1. Paquetes vendidos: 100
2. Ingresos brutos: \$262.292.273
3. Comisión neta: \$19.957.583

Meses de mayor venta

Septiembre: \$63.206.587,14
 Marzo: \$51.144.000,00
 Noviembre: \$30.091.254,81
 Agosto: \$25.915.850,44

Estos meses concentran el mayor volumen de ingresos y reflejan:

- Ejecución de contratos empresariales o institucionales.
- Servicios especiales, eventos o temporadas de mayor demanda.
- Dependencia de pocos clientes de alto valor.

Meses de menor venta

Febrero: \$6.659.000,00

Mayo: \$8.565.000,00

Julio: \$7.668.150,00

Enero: \$14.178.709,00

Estos meses evidencian:

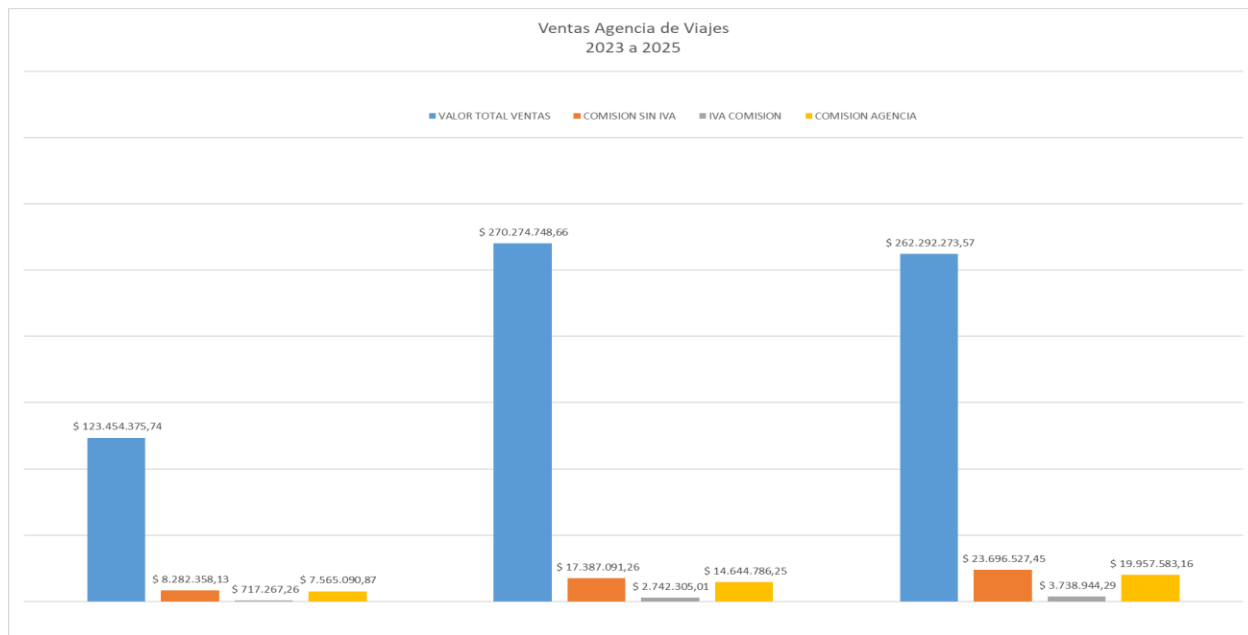
- Baja demanda
- Falta de contratos permanentes.
- Dependencia del servicio ocasional y no planificado.

MES	COSTO DEL SERVICIO	IVA COMISION	COSTO TOTAL DEL SERVICIO
ENERO	13.118.027,28	169.352,54	13.287.379,82
FEBRERO	5.381.193,46	204.019,53	5.585.212,99
MARZO	45.759.903,00	842.665,81	46.602.568,81
ABRIL	9.324.423,00	134.209,77	9.458.632,77
MAYO	7.850.916,00	86.458,46	7.937.374,46
JUNIO	8.309.036,00	200.818,18	8.509.854,18
JULIO	6.982.456,07	109.480,54	7.091.936,61
AGOSTO	24.579.272,00	213.403,28	24.792.675,28
SEPTIEMBRE	58.583.604,13	738.123,34	59.321.727,47
OCTUBRE	16.035.306,43	215.068,94	16.250.375,37
NOVIEMBRE	26.347.934,41	597.673,01	26.945.607,42
DICIEMBRE	16.323.674,34	227.670,88	16.551.345,22
Total general	238.595.746,12	3.738.944,29	242.334.690,41

El análisis de los costos del servicio en 2025 evidencia una operación funcional pero altamente dependiente de la demanda puntual, con costos

concentrados en meses específicos que van acorde al desarrollo de los ingresos alcanzados por las ventas. Para mejorar la sostenibilidad y rentabilidad en 2026, es fundamental avanzar hacia un modelo de operación más estable, planificada y contractual, que permita equilibrar costos, ingresos y capacidad operativa a lo largo del año.

Resultados por año



Análisis de Ventas Agencia de Viajes (2023 – 2025)

Se evidencia una tendencia de crecimiento significativo entre 2023 y 2024, seguida de una leve contracción en 2025, aunque manteniendo niveles de venta muy superiores a los de 2023.

Entre 2023 y 2024 las ventas crecieron de forma acelerada (más del 100%), lo que indica una expansión importante de la operación. En 2025 se presenta una disminución moderada frente a 2024 (aprox. -3%), lo cual refleja una estabilización del negocio.

Por su parte la comisión neta de la agencia casi se triplica entre 2023 y 2025, lo cual demuestra que, incluso con limitaciones operativas, la Agencia de Viajes ha fortalecido su capacidad de generar ingresos propios y mejorar su aporte financiero a la Cooperativa.

Aspectos generales

Decisiones que sí funcionaron.

- Gestión de clientes empresariales, lo que ayudó a aumentar los contratos.

- Brindar atención cercana a los clientes más importantes, generando confianza y continuidad.
- Adaptarse a la operación con los vehículos disponibles para no perder servicios.

Decisiones que no funcionaron.

- Seguir trabajando con vehículos muy antiguos sin un plan claro de renovación.
- Permitir que cada asociado maneje precios diferentes, lo que genera desorden y poca competitividad.
- Prestar servicios sin contratos claros con los clientes.

Qué no se debe repetir

- Trabajar sin reglas claras de precios.
- Prestar servicios sin contratos formales.

Qué se debe potenciar

- La gestión comercial para conseguir nuevos clientes.
- La organización de procesos (contratos, controles, formatos).
- La cultura de buen servicio y calidad.

La Agencia de Viajes de la COOPERATIVA INTEGRAL DE TAXIS TAX BELALCÁZAR, acorde a los resultados de viajes y turismo del año 2025, evidencia una unidad de negocio con capacidad comercial, reconocimiento institucional y oportunidades reales de crecimiento, especialmente en los segmentos empresarial, educativo y de turismo corporativo. Los resultados obtenidos durante el periodo demuestran esfuerzo comercial y generación de ingresos, así como una gestión cercana con los principales clientes.

No obstante, el desempeño del área se ve limitado por debilidades estructurales y operativas que impactan directamente la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. Entre los aspectos más críticos se destacan la flota desactualizada, la falta de estandarización de tarifas, la ausencia de contratos formales, el incumplimiento de algunos requisitos normativos y la debilidad en los controles operativos, lo cual incrementa los riesgos legales, financieros y reputacionales para la Cooperativa.

El principal reto para la vigencia 2026 no radica en la falta de mercado, sino en la necesidad de fortalecer la organización interna, formalizar los procesos y realizar decisiones estratégicas orientadas a la modernización, el control y la eficiencia. La implementación oportuna de las acciones propuestas, junto con el compromiso de la Alta Dirección en la asignación de recursos y seguimiento a los indicadores definidos, será determinante para consolidar

la Agencia de Viajes como una unidad de negocio organizada, confiable y competitiva, alineada con los objetivos estratégicos de la Cooperativa y con los principios de mejora continua.

3.4 ESTACIÓN DE SERVICIO (EDS)

Indicador de pérdidas y mermas

Perdidas/ mermas	Gasolina perdida/ evaporación	Gasolina Ganancia	Diesel perdida	Ganancia Diesel
Enero	0.00/ 114.88	24.00	0.00	5.00
Febrero	0.00/ 82.00	0	0.00	50.00
Marzo	188.00/ 114.88	0	37.00	0
Abril	74.00/ 122.88	0	27.00	0
Mayo	36.00/ 114.88	0	30.49	0
Junio	0.00/ 55.00	0	0.00	51.00
Julio	166.13/ 98.80	0	44.00	0
Agosto	19.78/ 129.88	0	19.00	0
septiembre	114.00/ 121.16	0	109.00	0
Octubre	58.39/ 137.88	0	0.00	97.00
Noviembre	0.00/ 137.88	66.88	0.00	59.00
Diciembre	130.44/ 148.36	0	38.74	10.00

El registro mensual de pérdidas, evaporación y ganancias evidencia un comportamiento variable, influenciado por factores operativos, ambientales y de control metrológico. En términos generales, se observa que:

- Las pérdidas por evaporación en gasolina están presentes en todos los meses, con valores relativamente constantes.
- Las pérdidas físicas (mermas) se concentran en meses específicos.
- Las ganancias son puntuales y no compensan de forma estructural las pérdidas acumuladas.

Galones vendidos por tipo de combustible (mensual)2025

Meses	Gasolina	Diésel
Enero	30,652.83	18,005.51
Febrero	28,443.78	18,336.10
Marzo	32,357.98	18,390.88
Abril	31,190.32	17,981.61
Mayo	29,979.38	18,307.24
Junio	28,359.47	20,288.16
Julio	28,811.05	25,061.13
Agosto	29,677.34	30,102.29
septiembre	31,270.58	32,225.74
Octubre	33,720.99	31,328.60
Noviembre	32,904.00	32,869.00
Diciembre	35,904.27	32,412.34
Total, anual	373.271.99	295.308.60

Durante el año 2025, la Estación de Servicio registró un comportamiento estable y progresivamente creciente en la venta de combustibles, evidenciando una demanda sostenida y una mejora significativa en el segundo semestre del año, especialmente en el consumo de diésel, alcanzando un total anual así:

Gasolina: 373.271,99 galones vendidos en el año.

Diésel: 295.308,60 galones vendidos en el año.

La gasolina continúa siendo el combustible con mayor volumen anual; sin embargo, el diésel presenta una tendencia de crecimiento más acelerada, lo que indica una mayor participación de vehículos de transporte pesado, flotas y clientes comerciales.

El comportamiento de la gasolina es relativamente estable durante todo el año. Se observa una leve disminución entre mayo y julio, seguida de una recuperación progresiva desde agosto, alcanzando su pico en diciembre.

Mes de mayor venta: Diciembre (35.904,27 galones).

Mes de menor venta: Febrero (28.443,78 galones).

La gasolina refleja una demanda constante, asociada principalmente al parque automotor liviano, taxis y vehículos particulares, con incrementos estacionales en fin de año.

El diésel presenta un crecimiento sostenido a partir de junio, con un aumento marcado desde julio hasta diciembre.

Mes de mayor venta: Septiembre (32.225,74 galones).

Mes de menor venta: Abril (17.981,61 galones).

El aumento progresivo del diésel evidencia una mayor circulación de transporte pesado y comercial, incremento en actividades logísticas y productivas y fidelización de flotas y clientes institucionales. Este comportamiento es altamente positivo, ya que el diésel suele generar mayor volumen continuo y estabilidad comercial.

Comparativo Gasolina vs. Diésel

En el primer semestre, la gasolina supera ampliamente al diésel, sin embargo, a partir del segundo semestre, la brecha se reduce considerablemente. En los últimos meses del año, ambos combustibles presentan volúmenes similares, lo que refleja una diversificación equilibrada de la demanda.

Durante la vigencia 2025, la EDS presentó un comportamiento positivo en la venta de combustibles, con estabilidad en gasolina y un crecimiento significativo en diésel, especialmente en el segundo semestre. Este desempeño refleja una adecuada gestión operativa y comercial, así como una oportunidad clara para fortalecer alianzas con flotas, empresas y transportadores.

Para la vigencia 2026, la Unidad de Negocio se propone consolidar y ampliar su base de clientes, entendiendo que la fidelización y vinculación de nuevos usuarios es un factor clave para el crecimiento y la expansión sostenible de la estación de servicio.

De manera complementaria, se plantea:

- Acreditar la estación por su rapidez y calidad en la atención al cliente.
- Mejorar las condiciones locativas, especialmente en baños y zonas de servicio.
- Ampliar el portafolio mediante la incorporación de nuevos productos y servicios, que incrementen la permanencia del cliente y la rentabilidad por metro cuadrado.

Meta de crecimiento para 2026

La meta definida para 2026 es un crecimiento del 4%, proyectado de forma progresiva y anual, condicionado a la ejecución de inversiones previamente analizadas, priorizadas y aprobadas por el área gerencial, garantizando sostenibilidad financiera y control del riesgo.

Barreras identificadas

La principal limitante para el cumplimiento de las metas estratégicas es el músculo financiero disponible, el cual condiciona:

La ejecución de proyectos de modernización e implementación de nuevos servicios; esta barrera requiere una adecuada planeación financiera y exploración de alternativas de financiación.

Inversiones requeridas

Se identifica la necesidad de inversión en capital destinada al desarrollo de los proyectos estratégicos definidos por la Alta Gerencia, orientados a:

- Modernización tecnológica.
- Automatización de procesos.
- Adecuación de infraestructura.
- Diversificación de ingresos.

Aspectos a mejorar

Para lograr los objetivos trazados, se deben fortalecer los siguientes aspectos:

- Experiencia del cliente, enfocada en rapidez, comodidad y autoservicio. (generar metodología para medir esa satisfacción)
- Infraestructura física, priorizando zonas de alto impacto (baños, áreas comunes).
- Eficiencia operativa, reduciendo tiempos de espera y dependencia operativa del personal.
- Diversificación del portafolio, alineada a nuevas tendencias del mercado.

Con el fin de ampliar el portafolio y generar ingresos complementarios, se proyecta la implementación de:

- Carga eléctrica para vehículos eléctricos.
- Venta de UREA.
- Retiros en efectivo desde el nuevo software. Para clientes que lo requieran, esta necesidad es muy reiterativa.
- Venta de productos de conveniencia (bebidas y productos básicos).
- Servicio de calibración de aire para vehículos y motocicletas.

Estos servicios responden a necesidades recurrentes de los clientes y aumentan la permanencia en la estación.

Oportunidades de crecimiento

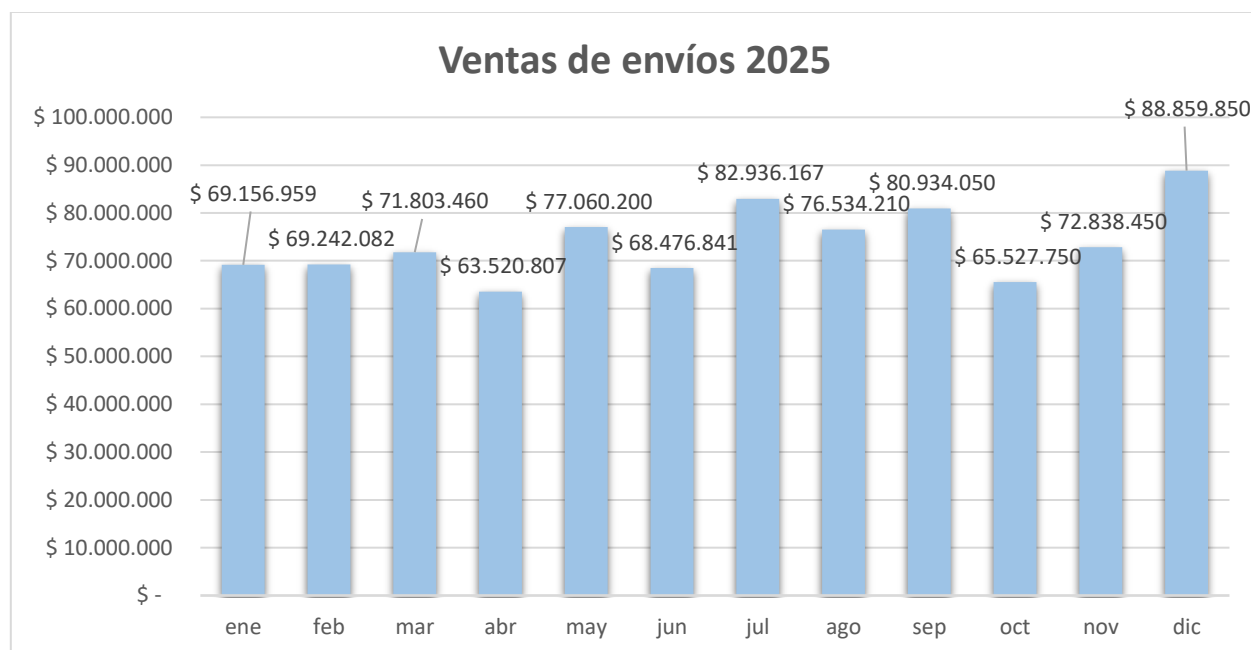
La estación de servicio cuenta con espacios físicos disponibles, lo que representa una ventaja competitiva para:

- Fortalecer convenios o contratos con flotas interinstitucionales y empresariales que transiten por la variante.

- Empresas que requieran aprovisionamiento continuo de combustible y servicios complementarios.
- Desarrollo de locales comerciales.
- Implementación de servicios complementarios.
- Optimización del ingreso por metro cuadrado.
- Atención de necesidades de la población aledaña.

3.5 LOGÍSTICA Y ENVÍOS

Volumen de ventas.



Tax Belalcázar ha logrado rentabilizar su operación principal (transporte de pasajeros) a través del servicio conexo de encomiendas.

Análisis de Ventas de Envíos 2025

El total recaudado por envíos en el año fue de \$875.354.626, con un promedio mensual de \$72.946.219.

Al igual que en el flujo de pasajeros, diciembre es el mes estrella con \$88.859.850. Esto indica que el aumento de frecuencias de buses por temporada alta se aprovecha al máximo para transportar también mayor volumen de carga/regalos.

Con \$82.936.167, julio se posiciona como el segundo mejor mes. Es interesante notar que, en envíos, julio supera a agosto y septiembre, lo que sugiere una fuerte actividad comercial o de remesas durante las vacaciones de mitad de año.

Abril es el mes con menores ingresos (\$63.520.807). Hay una caída del 11.5% respecto a marzo, lo que podría deberse a una reducción en la actividad comercial tras la Semana Santa.

Se observa una correlación positiva entre los meses de alta movilidad de pasajeros y las ventas de envíos. Esto confirma que la estrategia de "servicio conexo" es exitosa: a más buses en ruta, mayor capacidad de carga vendida.

De julio a diciembre (a excepción de octubre), las ventas se mantienen por encima de los \$72 millones, lo que muestra una maduración y fidelización del servicio de mensajería en la segunda mitad del año.

Eficiencia Mensual

Diciembre: \$88.8M (Liderazgo absoluto).

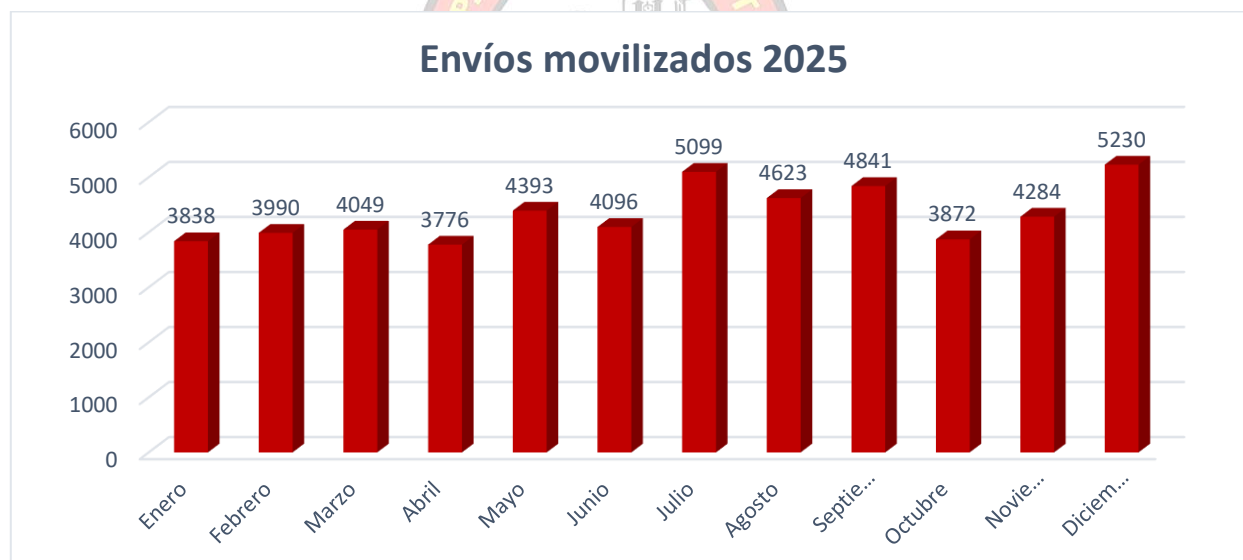
Julio: \$82.9M (Impulso de mitad de año).

Septiembre: \$80.9M (Crecimiento atípico frente a otros servicios).

Volumen de envíos

El volumen de la unidad de envíos se mide principalmente en número de guías procesadas y envíos gestionados mensualmente.

ENVIOS PROCESADOS EN 2025 – SISTEMA "MIS TIQUETES"



Comportamiento general

Durante la vigencia 2025, la movilización de tiquetes presentó un comportamiento estable con tendencia creciente, especialmente a partir del segundo trimestre del año, evidenciando una mayor dinámica operativa y fortalecimiento del servicio.

Evolución mensual

Enero a marzo: crecimiento progresivo, pasando de 3.838 a 4.049 movilizados.

Abril: leve descenso (3.776), asociado a una variación normal de la operación.

Mayo y junio: recuperación inmediata, alcanzando 4.393 y 4.096 respectivamente.

Julio: pico máximo del período, con 5.099 movilizados, reflejando el mejor desempeño del año.

Agosto y septiembre: leve ajuste, manteniéndose en niveles altos (4.623 y 4.841), superiores al promedio del primer trimestre.

La operación se consolidó en el segundo semestre, manteniendo volúmenes superiores a 4.600 movilizados mensuales.

Octubre: 3.872 movilizados.

Noviembre: incremento a 4.284.

Diciembre: máximo trimestral con 5.230, superando incluso el pico de julio.

El cierre del año muestra una tendencia claramente ascendente, con diciembre como el mejor mes del último trimestre y uno de los más altos del año.

Tendencias y patrones relevantes

Tendencia general: Creciente.

Meses de mayor desempeño: julio y diciembre.

No se presentaron caídas estructurales de fondo, solo variaciones operativas normales.

Conclusión general

Excluyendo el dato atípico de octubre, los resultados de movilización 2025 reflejan un año positivo y estable, con crecimiento sostenido, fortalecimiento en el segundo semestre y un cierre sólido. La operación demostró capacidad de adaptación, recuperación y expansión progresiva del volumen movilizad.

Este comportamiento constituye una base favorable para la planeación y proyección del año 2026.

Información complementaria.

Total, Personal a cargo: Nueve (9) colaboradores directos en oficinas principales (Popayán, Piendamó, Cali y Pereira), más personal operativo en otras sedes bajo supervisión funcional del área de envíos. (Santander – Armenia – Pasto e Ipiales)

Capacidad instalada disponible: Capacidad operativa para procesar hasta 500 envíos diarios según infraestructura, personal y flota disponible en ciudades como Popayán y Cali.

Capacidad actualmente utilizada: Uso aproximado del 45 % de la capacidad instalada, con picos en temporadas altas.

Principales problemas operativos: Retrasos en el reporte de cumplidos, especialmente contra entregas, inconsistencias en el aforo de piezas, reprocesos por envíos mal cargados, demoras en el despacho de los envíos (acumulación de envíos)

¿Qué exige la ley para la unidad?: Cumplimiento de la Ley 1369 de 2009, disposiciones del MinTIC, lineamientos de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), correcta trazabilidad de los envíos, custodia de la mercancía, tiempos de entrega y adecuada gestión de PQRS.

Pendiente normatividad por implementar: Fortalecimiento de procedimientos documentados, esto es formulación de políticas, manuales operativos, responsabilidades, etc., estandarización de registros operativos, formalización de controles de inventario y actualización permanente conforme a lineamientos regulatorios.

Principales logros 2025: Mejora en los tiempos de despacho, reducción de reprocesos, mayor control de inventario físico vs sistema que permite la verificación de recaudos contra entregas pendientes o jineteo de dineros y fortalecimiento del seguimiento a indicadores, estandarización progresiva de buenas prácticas logísticas. Disminución de quejas y reclamos, mejor atención y servicio. Mayor control de despachos, registro de trazabilidad de los envíos gracias al nuevo software.

Principales fallas: Falta de adopción homogénea de los procedimientos operativos en todas las sedes y dependencia de procesos manuales en algunos puntos de la operación.

Cuellos de botellas identificados: el mayor cuello de botella corresponde al despacho de envíos, pues existen conductores aun manifestando negativa al transporte de envíos, lo cual genera represamiento de los mismos.

Decisiones que sí funcionaron: Implementación de controles diarios, mayor seguimiento a indicadores de vejez, ajustes operativos por temporada y refuerzo en la supervisión de procesos críticos.

Decisiones que no funcionaron: algunas contrataciones de personal que no tienen las competencias adecuadas para la ejecución del cargo y actividades asignadas, lo cual compromete la operación y conlleva a constantes errores y reprocesos,

Riesgos Y Oportunidades

Riesgos operativos: Retrasos en entregas, errores de registro, reprocesos logísticos, pérdida o extravío de envíos mal enrutados y dependencia de controles manuales.

Riesgos comerciales: Insatisfacción del cliente, disminución de la recurrencia de envíos.

Riesgos Legales / regulatorios: Incumplimiento de tiempos de entrega, deficiencias en la gestión de PQRS y posibles sanciones por parte de la SIC o el MinTIC. Multas por incumplimiento de política, espacios locativos, manejo de paquetería.

Riesgos Reputacionales: Aumento de quejas recurrentes y afectación de la percepción del servicio por parte de los usuarios.

Oportunidades de expansión: Optimización de procesos, automatización de reportes, fortalecimiento del servicio contra entrega, ampliación de clientes corporativos y mejora en la cobertura regional.

Lecciones Aprendidas.

Qué no se debe repetir: Falta de control oportuno sobre registros operativos y dependencia excesiva de validaciones manuales sin soporte documental.

Qué se debe potenciar: Seguimiento a indicadores, estandarización de procesos, disciplina operativa y uso de herramientas de control y automatización.

Propuestas Estratégicas 2026

¿Qué quiere lograr en 2026?

Fortalecer la unidad de envíos mediante la optimización de procesos operativos, desarrollo de políticas que permitan mayor control, eficiencia y eficacia en las entregas, incremento del volumen de guías procesadas, mejora en los tiempos de entrega, reducción de reprocesos y consolidación del servicio contra entrega como línea estratégica de crecimiento, reducción de envíos en rezago, procesos de confirmación virtual.

¿Cuánto quiere crecer? (en % o unidades)

Incrementar el volumen de envíos entre un 7% frente al 2025, mediante fortalecimiento comercial, optimización operativa y ampliación de cobertura con aliados estratégicos que brinden más opciones a clientes corporativos.

¿Qué barreras identifican?

- Limitaciones en automatización de procesos operativos
- Dependencia de controles manuales en algunas etapas del proceso
- Variabilidad en la adopción de procedimientos en diferentes sedes
- Limitaciones en cobertura logística en algunas zonas
- Alta competitividad del mercado de mensajería expresa

¿Qué inversiones requiere?

- Fortalecimiento tecnológico para trazabilidad y control operativo
- Capacitación del personal en normatividad postal y servicio al cliente
- Desarrollo de herramientas de analítica de datos e indicadores
- Estrategias comerciales para posicionamiento del servicio

¿Qué se debe mejorar?

- Estandarización de procesos operativos en todas las sedes
- Control y seguimiento a cumplidos de envíos
- Gestión documental y cumplimiento normativo
- Seguimiento a indicadores logísticos
- Comunicación entre áreas operativas y comerciales

¿Qué se debe invertir / comprar?

- Equipos tecnológicos para control operativo (lectores, herramientas de trazabilidad)
- Mejoras en software logístico y automatización de reportes
- Material logístico (etiquetas, insumos de embalaje, señalización operativa)

¿Qué servicio nuevo puede crear?

- Servicio de intermediación segura para ventas en comercio electrónico y redes sociales (custodia de mercancía y pago contra entrega verificado)
- Servicio de recolección programada para clientes corporativos
- Servicio de logística para envíos masivos empresariales

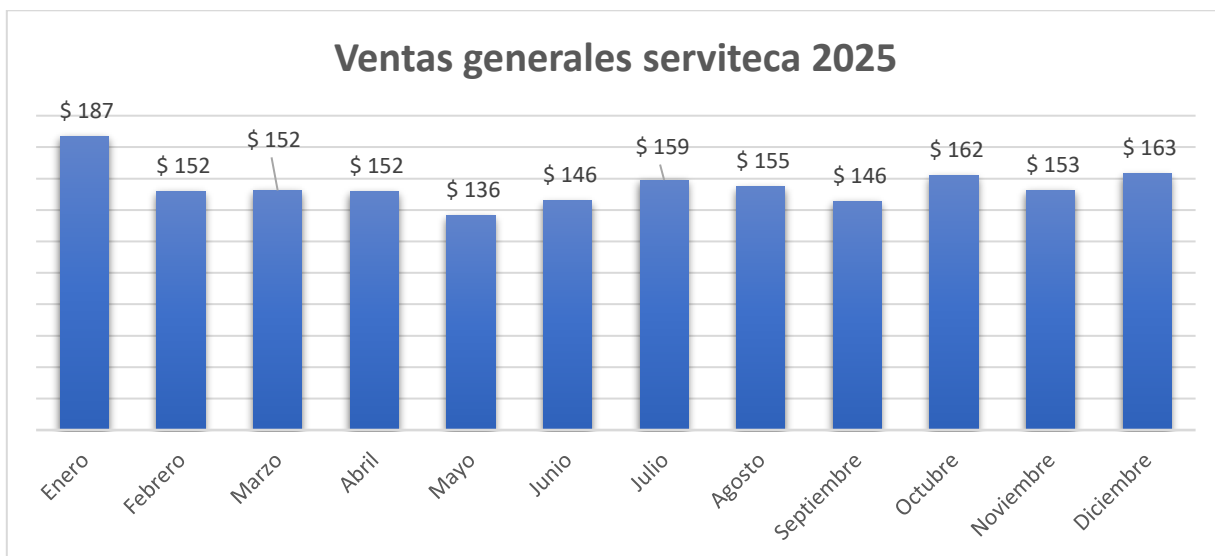
¿Qué alianza puede desarrollar?

- Alianzas con empresas de transporte complementario para ampliar cobertura

¿Dónde se puede crecer?

Ampliación cobertura eje cafetero, valle del cauca, ciudades principales como Medellín, Manizales y Bogotá

3.6 SERVITECA Ventas serviteca 2025



La serviteca generó ingresos totales anuales por \$1.853.982.072, consolidándose como una unidad de negocio crítica para el sostenimiento de la operación vehicular.

Liderazgo Absoluto: Enero registró el ingreso más alto del año con \$187.058.011. Esto se debe al mantenimiento preventivo y correctivo post-temporada. Tras el intenso uso de los vehículos en diciembre, la flota entra masivamente a la serviteca para cambios de aceite, frenos y llantas, preparándose para el inicio del nuevo año escolar y laboral.

Mayo con \$136.396.104, mayo es el mes con menor facturación. Coincide con ser un periodo de transición donde la flota ya ha sido puesta a punto en el primer trimestre y aún no requiere los ajustes mayores de mitad de año.

A partir de julio, las ventas se estabilizan en un rango alto (entre \$145M y \$163M). Esto refleja una programación de mantenimientos más regular para evitar paradas no planificadas durante los meses de alta demanda de viajeros (agosto-diciembre).

Comportamiento de Cierre de Año

Octubre (\$161.877.092) y diciembre (\$163.010.616) muestran repuntes importantes. Esto indica el "alistamiento preventivo" que hacen los propietarios de los vehículos antes de los picos de pasajeros para garantizar la seguridad en carretera.

Conclusiones.

Sinergia Operativa: Existe un ciclo claro. La Serviteca factura fuerte en Enero (por el desgaste de diciembre) y en Octubre/Diciembre (preparando la operación).

Los ingresos de la serviteca no solo representan una venta, sino un ahorro operativo para la cooperativa al asegurar que su propia flota esté en condiciones óptimas, reduciendo el riesgo de accidentes y multas.

Mientras que en otros meses los pasajeros bajan, la serviteca mantiene un flujo de caja muy constante (siempre por encima de los \$135 millones), lo que le da estabilidad financiera a la empresa frente a la estacionalidad del transporte.

Aspectos generales de la serviteca 2025

De conformidad con las funciones administrativas, financieras y de control, y tomando únicamente como base el Estado financiero de la serviteca correspondiente al periodo comprendido entre enero y diciembre de 2025, se presenta el siguiente informe gerencial con análisis numérico y porcentual

Evaluación del desempeño financiero año 2025:

Durante el periodo analizado, el almacén registré ingresos totales por concepto de ventas y servicios de diagnosticentro por valor de \$451.240.481,53. El costo de ventas ascendió a \$1.411.048.590,47, generando una utilidad bruta de \$396.735.130,53.

Los gastos totales de ventas y diagnosticentro alcanzaron la suma de \$261.749.819,68, lo que permitió obtener una utilidad neta final de \$189.490.661,85. Este resultado representa un margen de utilidad neta del 1,40%, evidenciando una operación rentable y financieramente sostenible.

El promedio mensual de utilidad fue de \$15.790.888,48, reflejando estabilidad en los resultados a lo largo del ejercicio contable.

Metas financieras y crecimiento proyectado para el año 2026:

Con base en los resultados obtenidos en el afio 2025, se proyecta para el afio 2026 un crecimiento mínimo del 8 % en los ingresos totales, lo que equivaldría a ingresos aproximados de \$487.339.720.

Gestión de riesgos y oportunidades:

Como oportunidades estratégicas, se destaca la capacidad de compra de la cooperativa, la cual fortalece la negociación de precios frente a la competencia, permitiendo ofrecer tarifas más competitivas y posicionarnos de manera solida en el mercado. De igual forma, la adquisición de un nuevo software administrativo y contable permitirá optimizar los procesos internos, especialmente si se implementa de la mano con adecuaciones

estructurales en la serviteca, mejorando la eficiencia operativa y el control de la información. Adicionalmente, se resalta como oportunidad el respaldo de proveedores estratégicos que realizan inversiones propias, las cuales benefician directamente la operación del almacén y fortalecen la cadena de suministro. Dentro de los principales riesgos identificados, se encuentra la dependencia de una parte significativa de las ventas al sector del transporte público, lo que implica que alteraciones en este sector impactan directamente el nivel de ingresos del almacén. Así mismo, variaciones en los costos de insumos y servicios pueden afectar los márgenes de rentabilidad.

Organización de la toma de decisiones gerenciales:

La información financiera analizada constituye una base sólida para la toma de decisiones gerenciales. Se considera beneficioso fortalecer los espacios de análisis conjunto entre el gerente, el almacenista y el jefe financiero, con el fin de dialogar y evaluar nuevos proyectos, inversiones u oportunidades de mejora que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad del almacén.

Optimización de la estrategia corporativa y operativa:

Se recomienda enfocar la estrategia operativa en la reducción progresiva de gastos en al menos un 5%, mejorar la rotación de inventarios y fortalecer los servicios de mayor margen, apoyados en herramientas tecnológicas y mejoras estructurales que incrementen la eficiencia general de la operación.

Presentación de informes ante los órganos de dirección y control:

El presente informe, elaborado con base exclusiva en cifras reales del ejercicio 2025 y entregado el 2 de febrero de 2026, constituyendo un soporte técnico y financiero para la presentación de resultados ante los órganos de dirección y control, garantizando transparencia, claridad y respaldo contable.

3.7 GESTIÓN DE CALIDAD.

Teniendo en cuenta la última auditoría interna realizada se puede evidenciar los siguientes resultados:

El informe de auditoría evidencia que la Cooperativa Integral de Taxis Tax Belalcázar cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado y en funcionamiento, que ha venido fortaleciendo su capacidad para cumplir requisitos legales, normativos y de las partes interesadas. No obstante, se identifican brechas relevantes de control documental, planeación, seguimiento y gestión del talento humano.

El número de hallazgos (15 No Conformidades) indica que el sistema requiere mayor madurez en su gestión, especialmente en la estandarización y sostenibilidad de los procesos.

Análisis de fortalezas

Las fortalezas identificadas reflejan compromiso de la Alta Dirección y capacidad operativa, destacándose:

- Liderazgo y compromiso de la Dirección, evidenciado en la orientación estratégica hacia la rentabilidad, satisfacción del cliente y capacitación del personal.
- Gestión efectiva del Plan Estratégico de Seguridad Vial (PESV), alineado con la Resolución 40595 de 2022.
- Preparación tecnológica y normativa para la implementación del sistema VIGÍA 2 del Ministerio de Transporte.
- Modernización de herramientas tecnológicas, como el sistema Mis Tiquetes en la nube, fortaleciendo trazabilidad, control y acceso a la información.
- Ejecución sistemática de inspecciones preoperacionales, como control clave de seguridad.
- Cumplimiento de requisitos para licitaciones, respaldado por certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.
- Crecimiento organizacional, reflejado en el aumento de personal, infraestructura y cobertura territorial (más de 200 empleos en cinco departamentos).

Estas fortalezas demuestran que la Cooperativa tiene bases sólidas, liderazgo claro y orientación al crecimiento, lo cual facilita la corrección de las no conformidades identificadas.

Análisis de No Conformidades (NC)

Las no conformidades se concentran principalmente en cuatro ejes críticos:

- Planeación y dirección estratégica
- Falta de seguimiento y registro de acciones derivadas de la Revisión por la Dirección
- Actualización de la matriz DOFA sin evidencia de seguimiento ni control.
- Control de la información documentada

Se evidencian múltiples fallas en:

- Control de versiones, vigencia y codificación.
- Uso de documentos obsoletos.
- Falta de control sobre formatos digitales y documentos externos.
- Caracterizaciones de procesos desactualizadas.
- Procedimientos de compras y proveedores sin actualización.

Impacto:

Este es el hallazgo más crítico, ya que afecta transversalmente todos los procesos y pone en riesgo la conformidad del sistema ante auditorías externas.

Procesos misionales

- Protocolos operativos sin responsables claramente definidos.
- Falta de trazabilidad completa en tiquetes de transporte.
- Ausencia de un programa documentado de calibración y verificación de equipos de la EDS.
- Formatos operativos sin control documental.
- Afecta la trazabilidad, la seguridad del servicio y el cumplimiento normativo ante entes de control.

Gestión del Talento Humano

- Ausencia de registros de bienestar laboral.
- Falta de planificación de acciones formativas para asegurar la competencia del personal.
- Riesgo en la sostenibilidad del sistema, desempeño del personal y cumplimiento del requisito 7 de la norma ISO 9001:2015.

Aspectos por mejorar

- Los aspectos por mejorar refuerzan la necesidad de:
- Interiorización real de la Política de Calidad, más allá de su divulgación.
- Fortalecer el control de requisitos legales, especialmente en el servicio especial de transporte.
- Estos aspectos no constituyen no conformidades, pero sí alertas tempranas que deben ser gestionadas oportunamente.

Conclusión General Integrada del Sistema de Gestión de Calidad

El análisis conjunto del Informe de Auditoría Interna y del Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad permite concluir que la Cooperativa Integral de Taxis Belalcázar – Tax Belalcázar cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado, certificado y operativo, el cual se ha sostenido en el tiempo gracias al compromiso de la Alta Dirección, la disponibilidad de recursos y la experiencia del talento humano.

Ambos insumos coinciden en que la organización presenta fortalezas estructurales importantes, tales como liderazgo directivo, cumplimiento de requisitos legales, capacidad operativa, cobertura territorial, crecimiento organizacional y adopción de herramientas tecnológicas que fortalecen la trazabilidad y el control de la operación. Estas fortalezas constituyen una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad del sistema.

No obstante, el análisis integrado evidencia que el SGC presenta brechas relevantes en su nivel de madurez, principalmente asociadas a:

- El control y gestión de la información documentada
- La articulación del direccionamiento estratégico con el contexto interno y externo
- El análisis de datos y la medición de la eficacia de los procesos
- La gestión del cambio, del conocimiento, de los riesgos y de las oportunidades
- La formalización y seguimiento de las decisiones de la Revisión por la Dirección

Estas debilidades, reflejadas tanto en las no conformidades de auditoría como en el diagnóstico, no ponen en riesgo inmediato la certificación, pero sí limitan la capacidad del sistema para soportar de manera ordenada el crecimiento proyectado, la diversificación de servicios y la toma de decisiones basada en evidencia.

Se concluye que el principal reto de la Cooperativa no se encuentra en la operación ni en el mercado, sino en la consolidación de un SGC más estratégico, preventivo y analítico, alineado con la estructura de alto nivel de la Norma ISO 9001:2015. El cierre oportuno de las brechas identificadas permitirá transformar las debilidades actuales en oportunidades de mejora, fortalecer la eficacia del sistema y garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Estrategias Integrales de Mejora del Sistema de Gestión de Calidad

Estrategia de fortalecimiento del direccionamiento estratégico

- Formalizar un direccionamiento estratégico integral, articulando misión, visión, política y objetivos de calidad con el análisis del contexto interno y externo.
- Integrar en un solo documento estratégico el manual de calidad, la planeación estratégica y los lineamientos gerenciales.
- Alinear los objetivos de calidad con los resultados de los procesos, indicadores y expectativas de las partes interesadas.
- Impacto esperado:

- Mayor coherencia estratégica y toma de decisiones alineada con la realidad organizacional.

Estrategia de control y simplificación documental

- Reestructurar el sistema de control de información documentada, asegurando codificación, versiones, vigencias y responsables.
- Depurar y simplificar procedimientos y caracterizaciones, eliminando duplicidades y documentación obsoleta.
- Asegurar que la documentación refleje fielmente la operación real de los procesos.

Impacto esperado:

Reducción de riesgos de no conformidad y mejora en la comprensión y aplicación del SGC.

Estrategia de fortalecimiento de la Revisión por la Dirección

- Rediseñar el proceso de Revisión por la Dirección para garantizar:
- Análisis de datos históricos y comparativos
- Seguimiento a acciones correctivas y de mejora
- Registro claro de decisiones y responsables
- Vincular los resultados de auditorías, indicadores, PQRS y análisis de riesgos.

Impacto esperado:

Mayor eficacia del liderazgo estratégico y cierre oportuno de brechas del sistema.

Estrategia de medición, análisis y mejora

- Redefinir el sistema de indicadores, incorporando análisis de causa, tendencias y riesgos.
- Implementar un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para correlacionar resultados de procesos con el desempeño organizacional.
- Fortalecer el tratamiento de resultados negativos y desviaciones como insumo para la mejora continua.

Impacto esperado:

Toma de decisiones basada en evidencia y fortalecimiento del enfoque preventivo del SGC.

Estrategia de gestión del cambio, conocimiento y riesgos

- Establecer y documentar un procedimiento integral para:
- Gestión del cambio

- Gestión del conocimiento
- Identificación y tratamiento de riesgos y oportunidades
- Unificar registros y criterios para facilitar su aplicación por todos los procesos.

Impacto esperado:

Mayor capacidad de anticipación, adaptación y continuidad del negocio.

Estrategia de fortalecimiento de procesos de apoyo

- Actualizar y diferenciar el proceso de compras, considerando las necesidades específicas de cada proceso certificado.
- Formalizar la gestión de la infraestructura y su medición de eficacia.
- Ajustar el proceso de auditoría interna para garantizar independencia y alineación con la ISO 19011.

Impacto esperado:

Mayor control sobre proveedores, recursos e infraestructura crítica.

Estrategia de comunicación y enfoque al cliente

- Actualizar la matriz de comunicaciones considerando la dispersión geográfica de la organización.
- Fortalecer el análisis de PQRS como insumo para la identificación de riesgos y oportunidades.
- Unificar criterios de retroalimentación del cliente por unidad de negocio.

Impacto esperado:

Mejor alineación interna y mayor satisfacción de las partes interesadas.

AUDITORIA EXTERNA

Resumen del Informe de Auditoría

El objetivo general de la auditoría se cumplió con éxito, y se recomienda mantener el certificado del sistema de gestión de calidad. La opinión del auditor, aunque no se expresa en un párrafo de opinión formal como en las auditorías financieras, es de conformidad general, ya que todos los elementos de la norma tienen un grado de cumplimiento.

A continuación, los puntos clave del análisis:

Áreas Fuertes y Logros

Satisfacción del cliente: La satisfacción del usuario y de los asociados superó las metas establecidas (91,3% y 88,7% respectivamente), lo que refleja una percepción favorable del servicio.

Compromiso del personal: Se evidencia un alto nivel de apropiación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) por parte de los 163 colaboradores evaluados.

Gestión de riesgos: La empresa ha implementado acciones para mitigar riesgos críticos, como el monitoreo de vías y revisiones técnicas bimensuales de vehículos.

Siniestralidad: Se ha logrado una baja incidencia de accidentes graves en 2024 y 2025, lo cual refleja el impacto positivo de las acciones preventivas

No Conformidades (NC)

En el informe se identificó una menor no conformidad resuelta de la auditoría anterior y una nueva menor no conformidad

NC Menor 1 (Resuelta de 2024): Relacionada con la falta de evidencia de las competencias de un conductor específico (Hernán Díaz Molina). La empresa corrigió esto con capacitación, un nuevo formato de verificación y la aplicación de este formato

No conformidad Menor 2025: Se encontró que un contrato de servicio (No. 6399, vehículo TTK437) no tenía firma de legalización ni descripción clara de la ruta, y el conductor no tenía un contrato laboral con la empresa, incumpliendo los numerales 8.5.1 de ISO 9001:2015 y 8.1 de ISO 45001:2018.

en el marco de la auditoría externa correspondiente al año 2025 se identificó una no conformidad relacionada con la prestación del servicio de transporte, específicamente asociada a la legalización contractual y a la vinculación laboral de un conductor que desarrolla una actividad misional de la organización.

Si bien el hallazgo fue clasificado como menor desde el enfoque de auditoría, es importante señalar que se trata de un asunto de carácter legal y laboral, lo cual implica una obligación de cumplimiento inmediato para la organización, independientemente de su clasificación.

Este tipo de situaciones no se analiza únicamente desde la óptica de calidad o del sistema de gestión, sino desde el cumplimiento de la normatividad laboral vigente y las responsabilidades que se derivan para la empresa frente a autoridades como el Ministerio del Trabajo y los entes de control.

Por tanto, el tratamiento de esta no conformidad no es opcional ni

discrecional; responde a una exigencia legal y a la necesidad de proteger a la organización frente a riesgos sancionatorios, laborales y reputacionales, propios de la actividad misional que desarrollamos.

En ese contexto, el tema se presenta hoy al Consejo para su conocimiento, entendiendo que su abordaje obedece al cumplimiento normativo y a la responsabilidad de la alta dirección frente a la sostenibilidad de la organización.

Áreas de Mejora (Recomendaciones)

Trazabilidad de datos: Se recomienda revisar la metodología de las encuestas de satisfacción del usuario para entender la disminución de resultados del 90% al 84.9% en el primer trimestre de 2025

Documentación: Asegurar que los documentos del SGC y SST se revisen periódicamente para confirmar que sigan siendo útiles y actualizados.

Competencias: Fortalecer las competencias de los líderes de proceso en la interpretación de las normas ISO 9001 e ISO 45001.

Implementación de tecnología: Ampliar la instalación de GPS y cámaras a toda la flota para mejorar el control y la seguridad operativa.

En general, la empresa mantiene un sistema de gestión de calidad funcional y cumple con los requisitos para mantener su certificación, a pesar de algunas deficiencias que deben abordarse.

3.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Con el fin de lograr la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la COOPERATIVA INTEGRAL DE TAXIS BELALCÁZAR y de cumplir con la normatividad vigente, en especial el artículo 2.2.4.6.31 del Decreto 1072 de 2015 (Auditoría del SG-SST), y los estándares mínimos de la Resolución 0312 de 2019, pongo a su disposición el presente informe correspondiente al periodo 2025.

Los aspectos desarrollados dentro de la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo se relacionan a continuación:

Revisar las estrategias implementadas y determinar si han sido eficaces para alcanzar los objetivos, metas y resultados esperados del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Se evidencia cumplimiento de los objetivos del SGSST, Se evaluaron las estrategias definidas (capacitaciones, controles operacionales, campañas

preventivas, programas de vigilancia), evidenciando que si han sido eficaces para el logro de los objetivos del SG-SST.

Soporte: Indicadores de capacitaciones se cumplió al 100%

Pendiente: Programar auditoría interna: está programada para el 13 de marzo de 2026

Sugerencias del representante legal:

Revisar el cumplimiento del plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo y su cronograma

De acuerdo a la matriz del plan de trabajo de la empresa, su ejecución fue del 100% número de actividades programadas por número de actividades ejecutadas.

Analizar la suficiencia de los recursos asignados para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el cumplimiento de los resultados esperados

De acuerdo con la revisión realizada al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), se evidencia la necesidad de fortalecer y aumentar los recursos asignados para garantizar su adecuada implementación y el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados. En particular, se identifica como prioritario reforzar los procesos de capacitación y entrenamiento del personal en atención y respuesta ante emergencias, especialmente en estaciones de servicio, considerando los riesgos inherentes a este tipo de operación.

Adicionalmente, se requiere asegurar la correcta ejecución y seguimiento de los exámenes médicos ocupacionales, como parte fundamental de la vigilancia de la salud de los trabajadores. Para ello, resulta indispensable contemplar dentro del presupuesto los recursos necesarios para cubrir viáticos y pasajes requeridos para el desplazamiento del personal, conforme a lo establecido en la Resolución 1843 de 2025.

Asimismo, se hace necesario contemplar la posibilidad de contar con un apoyo adicional para el desarrollo y ejecución del SG-SST, teniendo en cuenta que las actividades operativas de la organización son amplias y demandan un alto nivel de gestión, seguimiento y ejecución. La simultaneidad de funciones y responsabilidades dificulta la realización eficiente de todos los procesos asociados al sistema, por lo cual se recomienda fortalecer el recurso humano o técnico que permita asegurar el cumplimiento oportuno de las actividades programadas y la mejora

continúa del SG-SST.

Soporte: Presupuesto, planteado para el 2025

Pendiente: Establecer el % de cumplimiento

Revisar la capacidad del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para satisfacer las necesidades globales de la empresa en materia de SST

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) cuenta con la capacidad necesaria para atender de manera adecuada las necesidades globales de la empresa, en concordancia con su actividad económica, el número de trabajadores, las condiciones operativas y el nivel de riesgo identificado. Su estructura permite gestionar de forma oportuna los peligros, implementar controles preventivos y correctivos, y asegurar el cumplimiento de los requisitos normativos aplicables en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Soporte:

- Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.
- Estructura organizacional y asignación de responsabilidades en SST.
- Plan anual de trabajo y recursos definidos para la gestión del SG-SST.

Hallazgo

- Se evidencia que la empresa no cuenta con mecanismos claros, y formalizados para la vinculación laboral de los conductores de servicio especial y del personal eventual, lo cual dificulta su adecuada gestión dentro del alcance del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) así como el del reglamento interno de trabajo, En consecuencia, esta situación genera un riesgo jurídico y administrativo significativo, al no garantizar la cobertura en la identificación, evaluación, reporte, investigación y seguimiento de accidentes de trabajo, incidentes, siniestros viales y posibles enfermedades laborales que se pueden llegar a efectuar, en contravención de la normatividad vigente.

Observación

- Se sugiere a la empresa revisar y fortalecer los mecanismos de vinculación del personal operativo, en especial de los conductores de servicio especial y del personal eventual, con el fin de garantizar su adecuada inclusión en el SG-SST. Lo anterior contribuirá a mejorar la gestión de los riesgos laborales y a prevenir posibles situaciones de

orden legal ante la ocurrencia de accidentes, incidentes, siniestros viales o enfermedades laborales.

Analizar la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), incluida la revisión de la política y sus objetivos

Se determinó la necesidad de realizar ajustes al SG-SST, incluyendo actualización de política, objetivos teniendo en cuenta la validación de la nueva gerencia

Soporte: política firmada, publicada y los objetivos de SG-SST

Evaluar la eficacia de las medidas de seguimiento con base en las revisiones anteriores de la alta dirección y realizar los ajustes necesarios.

De acuerdo a la revisión por la alta dirección correspondiente al año 2025 se ha realizado la mejora continua del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SGSST, Con el objetivo de verificar el cumplimiento a las medidas preventivas y correctivas, así como la ejecución y actualización de los programas de vigilancia epidemiológica establecidos por el SG-SST la empresa

Sin embargo, se recomienda fortalecer algunos aspectos del plan estratégico de seguridad vial, enfocados en el cumplimiento normativo 40595 de 2022, con el propósito de articular los dos sistemas

Para ello es necesario establecer planes de mejora, basados Las acciones derivadas de revisiones anteriores, donde se evidencie el cierre de hallazgos encontrados para establecer mejoras en el desempeño del sistema.

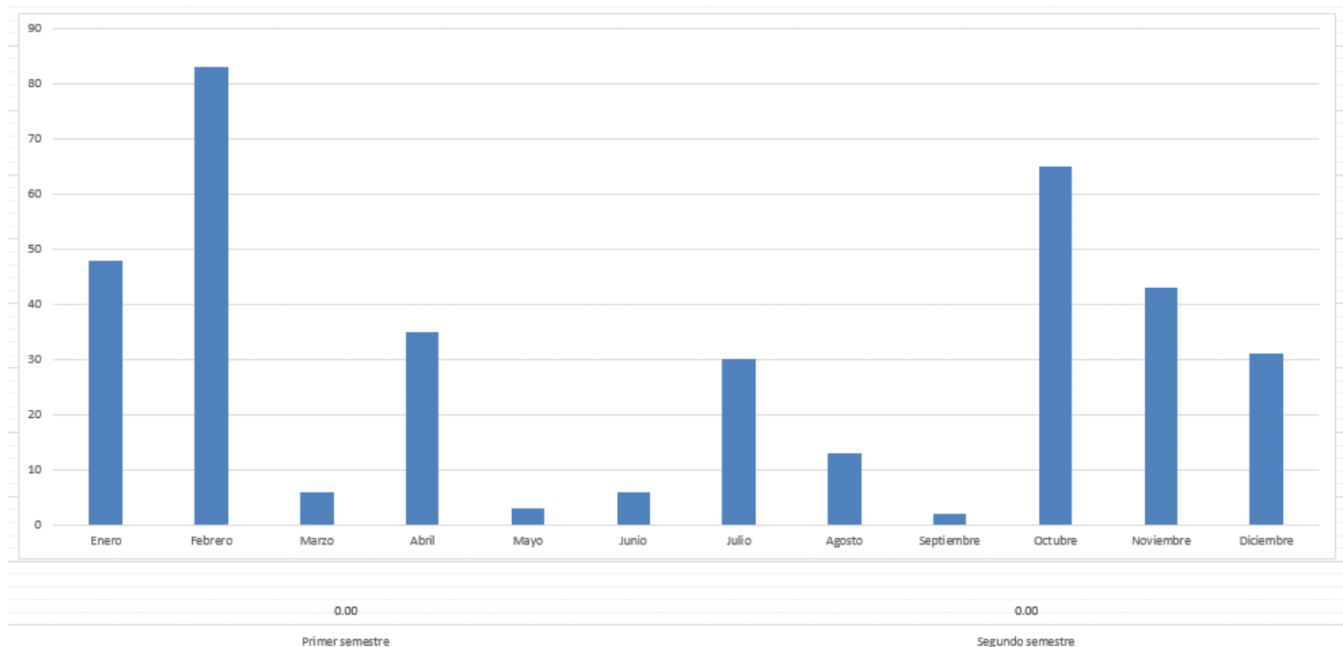
Soporte: plan de mejora, seguimiento.

Pendientes: Cierre de hallazgos encontrados en auditoría interna del PESV 09 de agosto de 2024 Y de la visita de seguimiento de ISO 45001:2015 realizada en el mes de mayo 2025

Analizar el resultado de los indicadores y de las auditorías anteriores del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

Se realizó la auditoría interna de revisión del SG-SST, donde se establecieron unos hallazgos entregados al equipo de SST para optimización del SG-SST, en año 2025 se logró mantener la meta en los indicadores de severidad, frecuencia, prevalencia, mortalidad, incidencia, sin embargo, el indicador de ausentismo no se pudo cumplir, se estableció un plan de mejoramiento para alcanzar la meta del siguiente año.

AUSENTISMO LABORAL



Primer Semestre:

No se registraron accidentes de trabajo ni días de incapacidad por AT. El ausentismo presentado fue únicamente por causa médica, con 19 eventos, 181 días y 1.448 horas perdidas. Los mayores registros se concentraron en enero y febrero, mientras que en mayo y junio se evidenció una disminución, lo que indica un comportamiento controlado.

Durante el primer semestre, aunque no se presentaron accidentes de trabajo, se evidenció ausentismo por causa médica, por lo que se propone fortalecer acciones preventivas enfocadas en la salud general de los trabajadores. Se recomienda realizar seguimiento mensual a las ausencias médicas, identificando causas frecuentes y posibles reincidencias; reforzar las pausas activas y la ergonomía en los puestos de trabajo; implementar campañas de promoción y prevención orientadas al autocuidado y control de enfermedades comunes; y mantener el monitoreo periódico de los indicadores de ausentismo con el fin de reducir días y horas perdidas y sostener el buen desempeño en seguridad laboral.

Segundo semestre:

Se presentó 1 accidente de trabajo con incapacidad en octubre, generando 8 días y 64 horas perdidas.

El ausentismo médico fue similar al primer semestre, con 24 eventos, 184 días y 1.472 horas perdidas, destacándose octubre como el mes de mayor impacto.

Para el segundo semestre se propone reforzar las acciones preventivas en seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta el accidente laboral ocurrido y el aumento de ausencias médicas. Se recomienda analizar las causas del accidente y fortalecer los controles operativos y capacitaciones en trabajo seguro; realizar seguimiento a las incapacidades médicas y ausencias recurrentes; intensificar las pausas activas y acciones ergonómicas; y fortalecer estrategias de bienestar y manejo del estrés, especialmente en los meses con mayor impacto, con el fin de reducir el ausentismo y prevenir nuevos eventos laborales.

Aportar información sobre nuevas prioridades y objetivos estratégicos de la organización que puedan ser insumos para la planificación y la mejora continua

Es necesario desarrollar en el plan de trabajo el cual fue el resultado de la batería de riesgo psicosocial aplicada en el 2025, para este proceso de se implementó lo siguiente:

El 11 de noviembre de 2025 se formalizó el convenio específico, con la Fundación Universitaria de Popayán, cuyo objetivo es proporcionar espacios de práctica profesional para estudiantes universitarios del programa de psicología, con fin de brindar apoyo clínico, terapéutico, y acompañamiento al SGSST en prevención del riesgo psicosocial, protocolo de acoso laboral, acoso sexual, inclusión y violencia basado en género, manejo del estrés, pausas activas, clima organización, resolución de conflictos, comunicación asertiva, direccionamiento estratégico y claridad en el rol.

Soporte: Convenio firmado por la gerencia y vicerrector académico comenzará a ejecutarse plenamente en el año 2026.

3.9 INFORME JURIDICO.

Durante la vigencia 2025, la Cooperativa mantuvo un seguimiento integral y permanente a su situación jurídica, gestionando de manera técnica y oportuna los procesos judiciales en los que ha sido parte, con el objetivo de proteger el patrimonio institucional y garantizar el cumplimiento normativo.

Al cierre del período evaluado, se identificaron dieciocho (18) procesos jurídicos en control. De este total, diez (10) procesos se encuentran finalizados, lo que evidencia una gestión efectiva orientada al cierre de contingencias legales y a la reducción progresiva de riesgos judiciales. La

mayoría de estos procesos concluyeron mediante fallos favorables, conciliaciones o archivo definitivo, y en los casos con resultado adverso, el impacto económico fue asumido en gran medida por las compañías aseguradoras, mitigando la exposición financiera directa de la Cooperativa.

Por su parte, ocho (8) procesos permanecen activos, distribuidos en distintas jurisdicciones, principalmente en materia de responsabilidad civil extracontractual, así como un proceso de naturaleza laboral y un trámite de restitución de bien inmueble comercial. En estos casos, la defensa jurídica se encuentra debidamente estructurada, con demandas contestadas dentro de los términos legales, audiencias en trámite o pendientes de programación, y con llamamientos en garantía a las aseguradoras, lo cual reduce de manera significativa el riesgo patrimonial.

En términos generales, la situación jurídica de la Cooperativa durante 2025 se mantiene bajo control, con una adecuada administración del riesgo legal, decisiones judiciales relevantes favorables y un esquema de aseguramiento que ha permitido contener eventuales contingencias económicas. Los procesos activos continúan bajo seguimiento jurídico permanente, sin que se evidencien, a la fecha, riesgos críticos que comprometan la estabilidad financiera u operativa de la organización.

Tipología de los Litigios.

La mayor concentración de casos está vinculada a la operación de transporte, siendo las categorías principales:

Responsabilidad Civil Extracontractual: Es la de mayor frecuencia y representa el principal riesgo jurídico.

Reparación Directa: Tiene una incidencia media, pero destaca por los montos elevados en sus pretensiones.

Otros procesos: Se registran casos puntuales de carácter penal (lesiones personales), laborales (despido injusto) y de restitución de bienes inmuebles.

Análisis del Riesgo Económico

Aunque existen pretensiones económicas muy altas que superan los \$800 millones en casos específicos, el riesgo real neto para la cooperativa es significativamente menor por las siguientes razones:

Llamamiento en garantía: Se hace un uso constante de las aseguradoras (como Aseguradora Solidaria, Mundial de Seguros y La Equidad) para mitigar el impacto financiero.

Resultados judiciales: Se han obtenido sentencias favorables basadas en la culpa exclusiva de la víctima o culpa compartida.

Pagos controlados: Los pagos directos realizados por la empresa han sido limitados (por ejemplo, un proceso de pequeñas causas por \$21.518.822) frente a las grandes sumas reclamadas que suelen ser cubiertas por pólizas.

Desempeño jurídico

La gestión jurídica se califica como fuerte, con una defensa técnica activa que incluye apelaciones y nulidades. La cooperativa mantiene una posición jurídica estable, donde el mayor desafío no es el resultado de los juicios, sino la necesidad de fortalecer la prevención de accidentes para reducir la litigiosidad futura.

La estabilidad patrimonial de TAXBELALCÁZAR ante sus litigios actuales es firme y está debidamente blindada. El uso estratégico de seguros, sumado a una defensa técnica que ha logrado sentencias por culpa de la víctima y prescripciones, garantiza que el capital de la cooperativa no está bajo amenaza, siempre que se mantenga el rigor en la gestión de riesgos y se actúe preventivamente sobre la accidentalidad vial.

3.10 GESTIÓN FINANCIERA

Activos.

Los activos a diciembre de 2025 ascendieron a \$9.964 millones, registrando un incremento de \$891 millones frente al año 2024, que tiene un valor de \$9.072 millones, lo que representa un crecimiento del 9,83%. Este comportamiento refleja el fortalecimiento de la estructura financiera de la Cooperativa, principalmente por el incremento en efectivo y equivalentes al efectivo, inventarios.

Pasivos.

Los pasivos cerraron en \$4.487 millones, aumentando \$761 millones frente a 2024, que registraban \$3.726 millones, equivalente a un crecimiento del 20,4%. Este incremento se origina principalmente en cuentas por pagar a proveedores y recursos recibidos para terceros.

Patrimonio.

El patrimonio de la Cooperativa alcanzó \$5.477 millones, frente a \$5.347 millones del año anterior, presentando un crecimiento de \$130 millones, equivalente al 2,43%. La estructura financiera de la cooperativa se mantiene sólida, financiando aproximadamente el 54,97% de los activos con patrimonio y el 45,03% con pasivos, reflejando estabilidad financiera y

capacidad de respaldo patrimonial.

Ingresos.

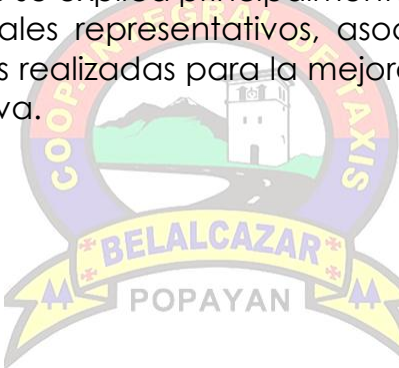
Los ingresos alcanzaron aproximadamente \$13.723 millones en 2025. La principal fuente corresponde a la venta de combustibles, Transporte por Carreteras y venta de mercancías, evidenciando un crecimiento frente a 2024 cuando fueron \$1.540 millones que representa un aumento de 12.6%.

Costos y Gastos.

Los costos ascendieron a \$11.333 millones, asociados a la compra de combustibles, mercancías comercializadas y Servicios de Transporte, Serviteca. Por su parte, los gastos se ubicaron alrededor de \$2.356 millones con un incremento de 15.4% con el año anterior.

Utilidad.

La Utilidad del ejercicio económico de 2025 cerró con excedentes por \$33,7 millones, inferiores a los registrados en 2024 que fueron \$162,6 millones. La disminución del resultado se explica principalmente por el incremento en los costos y gastos adicionales representativos, asociados al fortalecimiento operativo, y a inversiones realizadas para la mejora y mantenimiento de los servicios de la cooperativa.



4 CONCLUSIONES GENERALES

- **Gestión institucional sólida en un entorno desafiante**

Durante el año 2025, la Cooperativa desarrolló su gestión en un contexto externo complejo, marcado por retos normativos, económicos y operativos. A pesar de ello, la organización logró mantener la continuidad de la operación, preservar su estabilidad institucional y responder de manera oportuna a las exigencias regulatorias y del mercado.

- **Gobernanza activa y decisiones estratégicas oportunas**

El Consejo de Administración ejerció un rol activo y permanente, garantizando seguimiento efectivo a la gestión y adoptando decisiones de alto impacto institucional, destacándose el relevo gerencial, el cual permitió reorientar la estrategia, fortalecer la gestión administrativa y proyectar una visión más estructurada hacia la modernización y sostenibilidad.

- **Cumplimiento normativo como pilar de estabilidad**

La Cooperativa mantuvo un alto nivel de cumplimiento frente a las obligaciones regulatorias en transporte, envíos postales, seguridad vial, calidad y seguridad y salud en el trabajo, evitando sanciones y riesgos legales. Este desempeño constituye una fortaleza estratégica y un factor de confianza ante los entes de control y las partes interesadas.

- **Resultados operativos y financieros positivos en las unidades de negocio**

Las principales unidades de negocio (Transporte Terrestre de Pasajeros, Logística y Envíos, Estación de Servicio y Serviteca) evidenciaron resultados favorables, con crecimiento en ingresos, estabilidad operativa y aportes relevantes al sostenimiento institucional, confirmando la importancia de la diversificación de servicios como estrategia de mitigación de riesgos.

- **Impacto social significativo y uso eficiente de los fondos**

El Balance Social 2025 refleja una gestión responsable y focalizada de los recursos de los fondos sociales, beneficiando a un número significativo de asociados mediante auxilios, educación, bienestar y bonificaciones, consolidando el enfoque solidario y el sentido de pertenencia cooperativo.

- **Avances importantes en gestión de calidad y control interno**

El Sistema de Gestión de Calidad se encuentra implementado, certificado y en funcionamiento, con fortalezas claras en liderazgo, cumplimiento normativo y adopción tecnológica. No obstante, persisten brechas relevantes en control documental, planeación estratégica, seguimiento de decisiones y gestión del talento humano, que requieren fortalecimiento para aumentar la madurez del sistema.

- **Identificación clara de riesgos y oportunidades**

La organización cuenta con un diagnóstico integral de sus principales riesgos operativos, legales y reputacionales, así como de oportunidades de crecimiento y mejora. Esto permite una planeación más consciente y orientada a la prevención, la eficiencia y la toma de decisiones basada en evidencia.

- **Retos estructurales que condicionan la sostenibilidad futura**

Entre los principales desafíos se destacan la disponibilidad y modernización del parque automotor, la estandarización de procesos, la adopción tecnológica, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la optimización del control operativo. La atención prioritaria de estos aspectos será determinante para sostener el crecimiento proyectado.

- **Proyección estratégica clara para 2026**

La Cooperativa finaliza la vigencia 2025 con una base institucional sólida y con lineamientos estratégicos definidos para 2026, orientados al crecimiento controlado, la inversión en tecnología, el fortalecimiento del talento humano, la mejora continua y la consolidación de una gestión más analítica, preventiva y sostenible.

- **Conclusión final**

La gestión 2025 demuestra que la Cooperativa cuenta con la capacidad institucional, técnica y humana para enfrentar escenarios complejos y avanzar hacia un modelo de operación más eficiente, moderno y sostenible. El éxito de la vigencia 2026 dependerá de la disciplina en la ejecución de las acciones estratégicas, el cierre oportuno de brechas identificadas y el compromiso continuo de los órganos de dirección, la administración y los asociados.


Fausto Hernán Higón Cerón
Gerente