DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA EFITRANS TC S.A.S.

PAOLA CRISTINA RAMÍREZ VÁSQUEZ
MARÍA ELENA JARAMILLO MERCADO
MARILENY ZULUAGA CANO
DENIS VIVIANAN VALENCIA MEJÍA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
MEDELLÍN
2011

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA EFITRANS TC S.A.S

PAOLA CRISTINA RAMÍREZ VÁSQUEZ
MARÍA ELENA JARAMILLO MERCADO
MARILENY ZULUAGA CANO
DENIS VIVIANAN VALENCIA MEJÍA

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas

Asesor Temático
SANTO ALFONSO HINESTROZA PALACIO
Economista
Especialista en Gerencia de Proyectos
Maestrante en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente
Asesor Metodológico
GONZÁLO JARAMILLO HERNÁNDEZ
Licenciado en Educación
Especialista en Gerencia

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
MEDELLÍN
2011

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____
Presidente del Jurado

_____
Jurado uno

_____
Jurado dos

Medellín, 30 de marzo de 2011

CONTENIDO

Pág.

PRESENTACIÓN
1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN 2

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3
3. JUSTIFICACIÓN 4
4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 5
4.1 OBJETIVOS GENERALES 5
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
5 MARCO REFERENCIAL 6
5.1 ANTECEDENTES 6
5.2 REFERENTES TEÓRICOS 6
5.2.1 La Administración de Empresas 6
5.2.2 Clasificación de la Empresa 8
5.2.3 Contabilidad Administrativa 9
5.2.4 Estados Financieros 9
5.2.5 Teoría Financiera 11
5.2.6 El Diagnostico Financiero 12
5.2.7 La Evaluación Financiera 16
5.2.8 Planeación Estratégica 20
5.2.9 La Decisión Estratégica 27
5.3 VARIABLES DE ANÁLISIS 28
5.3.1 Variable 1 28
5.3.2 Variable 2 28
5.3.3 Variable 3 28
5.3.4 Variable 4 28
5.3.5 Variable 5 28
5.3.6 Variable 6 28
6. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR 29
6.1 TIPO DE ESTUDIO 29
6.1.1 Investigación exploratoria 29
6.1.2 Investigación descriptiva 29
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN 29
6.3 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 30
7. PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO 31
8. RECURSOS DISPONIBLES 32
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 33
10. RESULTADOS ESPERADOS 34
10.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL DE EFITRANS TC S.A.S 34
10.1.1 Situación Internacional y Tendencias 34
10.1.2 Situación Actual y Tendencias del Transporte en Colombia 40

10.1.3 Análisis Interno de EFITRANS TC S.A.S. 46
10.1.3.1 Análisis del Entorno Matriz Competitiva 48
11. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA EFITRANS TC S.A.S 52
11.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL 52
11.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 58
11.3 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA 60
11.4 INDICADORES FINANCIEROS 63
11.4.1 Análisis de Liquidez 63
11.4.2 Análisis de Rentabilidad 65
11.5 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO 70
12. PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL MANEJO FINANCIERO DE EFITRANS TC S.A.S. 72
12.1 COMPONENTES DE LA PROPUESTA 72
12.1.1 Objetivos de la Propuesta 72
12.1.2 Propuesta de Mejoramiento para EFITRANS TC S.A.S. 73
12.1.3 Presupuesto Estimado para EFITRANS TC S.A.S. 74
12.1.4 Escenarios Planteados para EFITRANS TC S.A.S. 76
12.1.5 Seguimiento y Control 78

CONSIDERACIONES FINALES
CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Establecimiento de Objetivos 7
Figura 2. Recursos de la Empresa 8
Figura 3. Enfoque tradicional de Análisis de Indicadores Financieros 13
Figura 4. Modelo de Análisis Financiero de Oscar L. García 14
Figura 5. Formulación Estratégica 24
Figura 6. El Diagnóstico Estratégico 25
Figura 7. Matriz de Contribución a la Rentabilidad Financiera y al Crecimiento 26
Figura 8. Organigrama EFITRANS TC S.A.S. 46

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Cronograma de Actividades Trabajo de Grado 33
Cuadro 2. Análisis del Entorno Matriz Competitiva 48
Cuadro 3. Balance General Comparativo Análisis Vertical 53
Cuadro 4. Balance General Comparativo Análisis Horizontal 54
Cuadro 5. Estado de Resultados Comparativo Análisis Vertical 59
Cuadro 6. Estado de Resultados Comparativo Análisis Horizontal 59
Cuadro 7. Propuesta de Mejoramiento 73
Cuadro 8. Proyección 74
Cuadro 9. Escenarios 76

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Producto Interno Bruto 41
Tabla 2. Evolución del Transporte de Pasajeros por Carretera 43
Tabla 3. Accidentalidad y Mortalidad a Nivel Nacional 45

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Crecimiento del Producto Interno Bruto 41
Gráfico 2. Comparativo PIB Total Vs Transporte (%) 42
Gráfico 3. Pasajeros Movilizados 44
Grafico 4. Activos Corriente 2009 y 2010 55
Gráfico 5. Pasivos Corriente 2009 y 2010 56
Gráfico 6. Patrimonio 2009 y 2010 57
Gráfico 7. Ventas, Costos, Gastos, Utilidad Operacional, Utilidad Neta 60
Gráfico 8. Capital de Trabajo 64
Gráfico 9. Razón Corriente 64
Gráfico 10. Rentabilidad del Activo Rentabilidad Operativa 65
Gráfico 11. Rentabilidad del Activo Rentabilidad Antes de Impuestos 66
Gráfico 12. Rentabilidad del Activo Rentabilidad Neta del Activo 66
Gráfico 13. Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuestos 67
Gráfico 14 Rentabilidad Neta del Patrimonio 67
Gráfico 15 Margen de Utilidad Margen Bruto 68
Gráfico 16 Margen de Utilidad Operativa 68
Gráfico 17 Margen de Utilidad Antes de Impuestos 69
Gráfico 18 Margen de Utilidad Neto 69

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas.

AUTOFINANCIACIÓN: Es la parte del flujo de caja libre que se reinvierte, es decir los recursos generados por l empresa.

CAPITAL DE TRABAJO: Se define como la parte de inversión inicial, para desarrollar un proyecto productivo, que genere una rentabilidad en un periodo de tiempo determinado.

CONTRIBUCIÓN FINANCIERA: Es la verdadera forma de cálculo para determinar la rentabilidad patrimonial.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: Es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos.

COEFICIENTE BENEFICIO COSTO: Se obtiene con los datos del valor actual neto cuando se divide la sumatoria de todos los beneficios entre la sumatoria de los costos.

EMPRESAS DE SERVICIOS: Es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

FINANZAS CORPORATIVAS: Las finanzas corporativas comprenden un área de las finanzas que se enfoca particularmente en la manera mediante la cual las grandes empresas tienen la posibilidad de crear un determinado valor y sostenerlo haciendo un uso eficiente de todos los recursos con los que cuenta la misma.

FLUJOS DE CAJA LIBRE: Es el flujo de dinero disponible que parte de tesorería, teniendo en cuenta el saldo de recaudos menos los pagos, en caja.

GESTIÓN FINANCIERA: Estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía y la Administración [1] [2] [3] que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc.

INDICE DE CONTRIBUCIÓN: Es un indicador que muestra la capacidad para cubrir costos y gastos fijos, mas una utilidad.

MARGEN EBITDA: Muestra los centavos adicionales que genera un aumento de un peso en ventas.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA: Es la obtención de elementos de juicios necesarios para la toma de decisiones de ejecutar o no el proyecto, respecto a las condiciones que ofrece dicho proyecto.

OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD: Proporcionar información a Dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, las cosas poseídas por el negocio.

PERIÓDO DE RECUPERACIÓN: Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Se define como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA: Hace referencia a las actividades individuales del plan estratégico, traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO: Es el indicador que verdaderamente muestra la rentabilidad de una inversión.

SERVICIOS DE TRANSPORTE O TRANSPORTACIÓN: Se denomina al traslado de personas o bienes de un lugar a otro. El transporte es una actividad fundamental de la Logística que consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado.

TASA INTERNA DE RETORNO: Se define como la tasa de descuento que iguala al valor actual neto a cero.

TENEDURÍA DE LIBROS: Se entiende por Teneduría de Libros como el proceso rutinario de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa.

VALOR ACTUAL NETO: Es la actualización del valor presente de los flujos de caja futuros que va a generar un proyecto descontados a una tasa de interés y comparados con el importe inicial de la inversión.

PRESENTACIÓN

La gestión corporativa basada en la evaluación financiera y económica de la empresa es una manera para que el inversionista analice y conozca el estado actual en el que se encuentra su compañía, y provea por la oportunidad de maximizar las riquezas, al generar propuestas de mejoramiento que direccionen eficientemente los recursos.

La empresa EFITRANS TC S.A.S. atraviesa actualmente por un problemática financiera que amerita la realización de un estudio que dé cuenta de sus factores críticos, principales variables de gestión, y la determinación de un plan de mejoramiento específico, orientado al crecimiento empresarial y a la maximización de la rentabilidad esperada por los socios.

Con este propósito se elabora el presente trabajo de grado, que contiene los principales lineamientos metodológicos, de análisis, y estratégicos para garantizar la objetividad y la calidad de la gestión a realizar por parte de los integrantes del equipo formulador.

El trabajo de grado consta de los siguientes componentes: Análisis del entorno empresarial en el cual EFITRANS TC S.A.S. desarrolla sus actividades corporativas, identificación de la situación actual de la empresa mediante el análisis de su información financiera, formulación de un plan estratégico financiero mediante la definición de objetivos, metas, estrategias e instrumentos de seguimiento. Con la integración de estos elementos se pretende el logro de los objetivos inicialmente diseñado para servir de herramienta corporativa a EFITRANS TC S.A.S., en cuanto al trabajo de grado respecta.

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE LA EMPRESA EFITRANS TC S.A.S.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

EFITRANS TC S.A.S., es una Empresa que se dedica al traslado de pasajeros y equipos de trabajo a nivel Regional y Nacional; se crea en el año 2001, cesó sus actividades durante cinco años; en el año 2008 fue adquirida por nuevos socios, quienes asumieron todas las obligaciones, económicas, y financieras que al momento se presentaban. La Empresa cuenta con una amplia cobertura de operación nacional en el servicio de transporte especial de pasajeros, teniendo en cuenta que su trayectoria en el mercado es significativa en calidad, eficacia y eficiencia para sus clientes. La organización en los últimos dos años, incrementó su parque automotor, sus afiliados y los usuarios del servicio en más de un 200%.

Actualmente la empresa, presenta en sus estados financieros un flujo de efectivo deficitario que limita el cumplimiento de los compromisos adquiridos con terceros y con sus socios, afectando la administración de la empresa, ya que viene desarrollando sus actividades enfrentándose a un déficit financiero que no le permite poseer la solvencia de los recursos suficientes para lograr las expectativas de crecimiento y desarrollo esperado, por razones a que sus anteriores propietarios no tenían un manejo eficiente de los recursos; además de perder credibilidad en el sector financiero por el no cumplimiento oportuno de algunas obligaciones; de otra parte los socios actuales, sacrificaron su patrimonio familiar para dar salida a tres de los socios con los que se había iniciado el proyecto , por tanto no cuentan con los recursos financieros para responder a las deudas de corto plazo y carecen de estrategias para direccionar eficientemente la parte operativa y administrativa de la compañía. El déficit financiero por el que atraviesa la entidad genera gran preocupación a la firma, la cual trata de encontrar una solución a la situación, teniendo presente la importancia de recuperar su imagen en el sector financiero, y que fue deteriorada por el mal manejo de los propietarios anteriores; además el alto costo de las obligaciones, con afectación en el patrimonio familiar del único socio y el reto por continuar cubriendo los compromisos de los dueños anteriores.

Todo lo anterior ha generado una necesidad, y es saber de manera objetivo como está la empresa en su manejo financiero y que debe hacerse para redireccionar el funcionamiento actual.

De acuerdo con los anteriores planteamientos, se requiere un estudio que responda a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación financiera actual de la empresa? y ¿Qué plan estratégico financiero de mejoramiento debe desarrollarse o implementarse?

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que la actual situación de EFITRANS TC S.A.S frente a la insolvencia de fondos para cumplir con las obligaciones financieras, obtener rentabilidad, y proveer por su crecimiento en el mercado, es preocupante, además del endeudamiento financiero que traía la empresa y la poca estrategia de los socios anteriores para incrementar la rentabilidad y solidez del negocio, lo cual generó una mala calificación de parte de las entidades financieras al entrar en mora con estas; se considera pertinente realizar un estudio financiero y formular un plan estratégico, porque se busca beneficiar a la firma dotándola de las herramientas de gestión financiera y económica que aseguren la solidez y supervivencia empresarial y así mismo se provea por la prestación del servicio integral para satisfacción de los usuarios, lo cual repercute significativamente en el posicionamiento de la empresa y su crecimiento oportuno en el mercado de los servicios.

Para los especialistas en finanzas es la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos y prácticos recibidos a través del plan de estudios, profundizando en el área de finanzas, como es el propósito de la especialización desde el contexto financiero y estratégico.

El proyecto es pertinente porque permite dotar a EFITRANS TC S.A.S de un direccionamiento estratégico y de las herramientas de gestión que aseguren la solidez y supervivencia empresarial.

4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS GENERALES

4.1.1 Evaluar la situación financiera de la empresa EFITRANS TC S.A.S.

4.1.2 Diseñar un plan estratégico de mejoramiento del manejo financiero de EFITRANS TC S.A.S

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Analizar el entorno empresarial en el cual la firma EFITRANS TC S.A.S desarrolla sus actividades corporativas.

4.2.2 Identificar la situación actual de la empresa EFITRANS TC S.A.S mediante el análisis de la información financiera.

4.2.3 Formular un plan financiero estratégico de mejoramiento estableciendo objetivos, metas, estrategias e instrumentos de seguimiento.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES

La organización EFITRANS TC S.A.S., nace en el año 2001 como una alternativa de solución en materia de transporte de pasajeros y equipos para personas naturales y jurídicas; sin embargo no tuvo operaciones inicialmente ante la insolvencia económica y el errado direccionamiento financiero de los primeros socios, quienes sostuvieron la razón social de la operación. En el año 2008 ante el cambio de sociedad, y la inyección de capital de parte de los nuevos dueños, la empresa dinamiza sus actividades en el mercado regional y nacional, contribuyendo al fortalecimiento del sector terciario de la economía, y en aras del bienestar económico personal y empresarial de los inversionistas. Para el 2010, las operaciones económicas y financieras que se vienen desarrollando en la empresa, presentan un déficit financiero; así mismo, la limitación de flujo de efectivo, impide el normal crecimiento para obtener la rentabilidad esperada.

EFITRANS TC S.A.S., como una entidad prestadora de servicios de transporte de pasajeros equipos de trabajo, cuenta con un gran número de vehículos acondicionados a las necesidades de los clientes, personal capacitado e idóneo, para responder al requerimiento de sus clientes tanto en la región, como a nivel nacional.

Definida la evaluación financiera como una herramienta de valoración y análisis para conocer la actual situación económica de la empresa, se considera necesario realizar el estudio para saber si las estrategias financieras implementadas por los socios de EFITRANS TC S.A.S, si apuntan a las expectativas de los inversionistas en cuanto al objetivo financiero, la solidez y rentabilidad esperada.

Para llevar a cabo el estudio es necesario conocer el estado actual de la empresa teniendo como referentes balances de periodos anteriores, estados de resultado, estado de flujo efectivo, estado de cambio en el patrimonio, y el estado de capital contable.

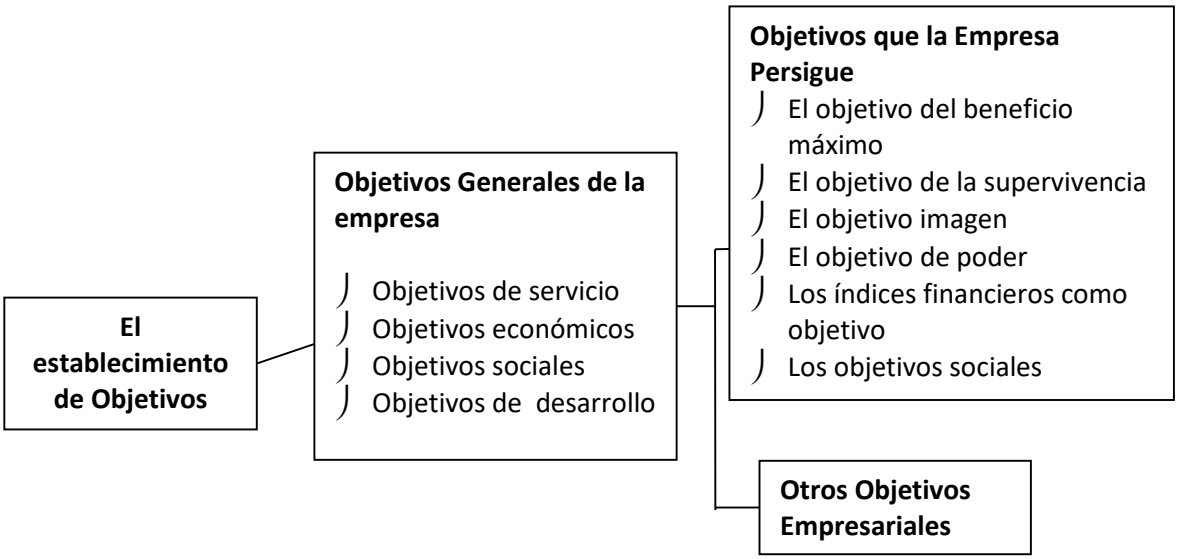
5.2 REFERENTES TEÓRICOS

5.2.1 La Administración de Empresas. Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio[1]. Al hablar de

[1]CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Bogotá: MC Graw Hill. 2001.p.3

empresa y su complejidad, Idalberto Chiavenato[2] dice que la empresa es toda acción humana que procura reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos tecnológicos, mercadológicos, etc.), con el fin de alcanzar objetivos de autoconservación y de lucro, a través de la producción y comercialización de bienes o servicios. La empresa es un medio para lograr un objetivo deseado; además de que se constituye en el medio que utiliza el consumidor para satisfacer gustos o necesidades, su existencia. En un sistema de libre empresa, los empresarios son servidores del consumidor y su existencia depende del beneplácito de quienes demandan sus productos o servicios. Los objetivos empresariales, deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador, y deben establecerse de tal manera que sean comprensibles y aceptados por quienes han de lograrlos. En la práctica, la administración eficiente requiere que se establezcan objetivos en todas las áreas que contribuyen al logro organizacional total[3]. Peter Drucker afirma que deben establecerse objetivos por lo menos en ocho áreas organizacionales llamadas: Posición en el mercado, Innovación, Productividad, Recursos físicos y financieros, Rentabilidad, Actuación y responsabilidad gerencial, Actuación y actitudes del trabajador y Responsabilidad social[4].

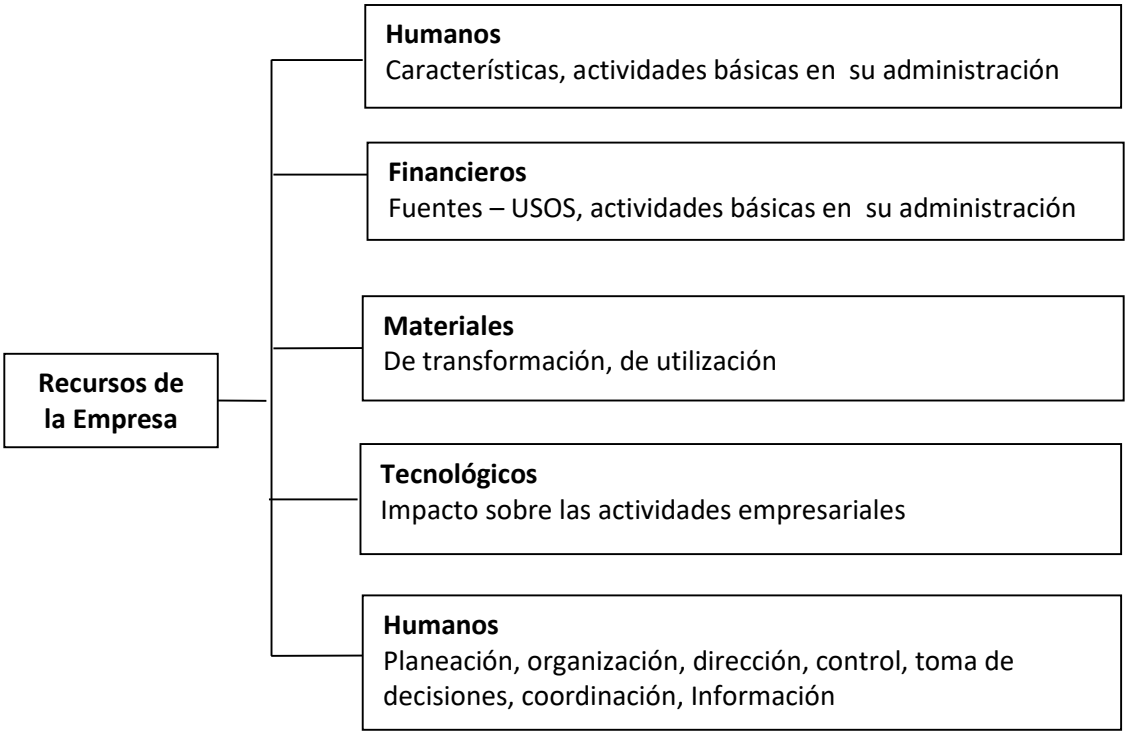
Figura 1. Establecimiento de Objetivos



[2] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Empresas, dado por CONTRERAS, Marco; VACA, Manuel y SABOGAL, Narciso. Fenomenología de la empresa. Bogotá: Unisur. 1993. p.33 a 34
[3]Ibíd. Pág. 59.
[4]DRUCKER. Peter. The Practice of Management.s.l. Harper and Row, 1970.p. 15.Dado por Marco; VACA, Manuel y SABOGAL, Narciso. Fenomenología de la empresa. Bogotá: Unisur. 1993. p.59

Las empresas están constituidas por diversas clases de “recursos”, los cuales, administrados correctamente, permitirán alcanzar sus objetivos. Los recursos son los medios utilizados por las empresas para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos. Ellos son: Recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos y recursos administrativos[5].

Figura 2. Recursos de la Empresa



5.2.2 Clasificación de la Empresa[6]. Teniendo en cuenta a la actividad económica a la que se dedican, las empresas se pueden clasificar como: Agropecuarias, Industriales, Comerciales y de Servicios.

Las Empresas Agropecuarias son las que se dedican a actividades tales como: la siembra y cosecha de productos naturales y la cría, levante y engorde de ganado. También dentro de este tipo se incluyen las empresas dedicadas a actividades, tales como la silvicultura, piscicultura, avicultura, apicultura, cunicultura, etc. Las Empresas Industriales son las que se dedican a la transformación y/o extracción de materias primas para la producción de bienes. Las Empresas Comerciales son aquellas dedicadas a la compra y venta de bienes. Las Empresas de Servicios,

[5] Ibíd. Pág. 121
[6] Ibíd. Pág. 203 a 208

como su nombre lo indica, son aquellas que prestan “servicios” a la comunidad, a otras empresas o a instituciones oficiales o privadas. Los servicios - a diferencia de los bienes-, son intangibles; o sea, que no pueden ser tocados, pesados, oídos, gustados, etc. Este tipo de empresas ha tenido un gran auge en las últimas décadas y desarrolla actividades de la más diversa índole: Mantenimiento y reparación (automotores, electrodomésticos, etc.); recreación; hotelería y turismo; aseo, belleza; educación; salubridad; asesorías; promoción, publicidad; servicios funerarios; servicios públicos; transporte, etc.

5.2.3 Contabilidad Administrativa. El proceso contable se enfoca a las transacciones. Una **transacción** es cualquier evento que afecta la posición financiera de una organización y que requiere registro, convenciones y reglas con respecto a los hechos que deben asentarse como *transacciones contables* y la forma en que se mide su impacto financiero[7].

5.2.4 Estados Financieros. Son reportes resumidos de las transacciones contables. Pueden ser aplicables a cualquier momento y a cualquier lapso de tiempo. **El balance general** (denominado con más precisión estado de la operación financiera o estado de la situación financiera), es una fotografía de la posición financiera en un instante dado. Tiene dos secciones que se compensan –activos y capital. Los **activos** son los recursos económicos que se espera que beneficien las futuras actividades. El **capital** son las reclamaciones contra o los intereses, en los activos. Los **pasivos** son las obligaciones económicas de la entidad con los que no son dueños de la misma. El **capital aportado por los dueños** es el excedente de los activos sobre los pasivos. Para una **sociedad** –un negocio organizado como una entidad legal separada y propiedad de sus accionistas- el capital aportado por los dueños se llama **capital en acciones.** A su vez, el capital en acciones está compuesto de la reclamación de propiedad o en intereses, en los activos totales que se derivan de cualquier inversión pagada[8].

El **estado de resultados** mide el desempeño de operación de la sociedad igualando sus logros (ingresos obtenidos de los clientes, que en general se denominan *ventas*) y sus esfuerzos (*costo de los artículos vendidos* y otros *gastos*). El balance general muestra la posición financiera en un instante, pero el estado de resultado mide el desempeño durante determinado lapso, ya sea de un mes, un trimestre o más. Por tanto, el estado de resultados es el enlace principal entre los balances generales. Cada partida en un estado financiero a menudo se denomina **cuenta**. Las cuentas de gasto básicamente son elementos negativos del capital en acciones. De manera similar la cuenta de ventas (ingresos) es un elemento positivo del capital en acciones[9]. La ecuación de balance general puede

[7] HORNGREN, Charles T. y otros. Biblioteca de Contabilidad Administrativa Tomo III. México: Prentice Hall, 1996. p. 695

[8] Ibíd. Pág. 695.

[9] Ibíd. Pág. 698.

destacar el vínculo que existe entre el estado de resultado y el balance general. En efecto, todo el sistema contable se basa en la simple ecuación del balance general:

Activo (A) = pasivos (P) + capital en acciones (CA)

El CA iguala la reclamación original de propiedad más el incremento en la reclamación de propiedad debido a las operaciones rentables. Es decir, el CA iguala la reclamación que surge del capital pagado más la reclamación que surge de las utilidades acumuladas. Por lo tanto:

A = P + capital pagado + utilidades acumuladas

Entonces, debido a que las utilidades acumuladas son iguales a los ingresos menos los gastos:

A = P + capital pagado + ingresos – gastos

Las *cuentas de ingresos y gastos* no son más que subdivisiones del capital en acciones – son cuentas temporales de capital en acciones. Su propósito es resumir el volumen de ventas y de los diversos gastos, de manera que los administradores se mantengan informados de las razones detrás de los aumentos y disminuciones continuas en el capital en acciones en el transcurso de las operaciones normales. De esta manera los administradores pueden hacer comparaciones, establecer estándares o metas y ejercer un mejor control[10].

La medición de las utilidades y de la posición financiera se ancla a la contabilidad base de acumulaciones, que se distingue de la base de efectivo. La **base de acumulación** reconoce el impacto de las transacciones sobre los estados financieros en los periodos en que ocurren los ingresos y los gastos y no cuando se recibe o se desembolsa efectivo. Es decir, los ingresos se registran a medida que se ganan y los gastos se registran a medida que se incurren en ellos –no necesariamente cuando el efectivo cambia de manos. Si se utilizara la contabilidad **base de efectivo** en lugar de la base de acumulación, el reconocimiento de los ingresos y los gastos solo dependería de la distribución temporal de los diversos ingresos y desembolsos de efectivo[11]. Para medir los ingresos de acuerdo con la base de acumulación, los contadores emplean ajustes al finalizar cada periodo de reporte. Los **ajustes** son los pasos finales clave que asignan los efectos financieros de las transacciones a los periodos apropiados. En general, los ajustes se hacen justo antes de preparar los estados financieros. Refinan la precisión del contador y ofrecen una medida más completa y significativa de los esfuerzos, los

[10] Ibíd. Pág. 700 a 701.
[11] Ibíd. Pág. 701 a 702.

logros y la posición financiera. Por esto, forman una parte esencial de la contabilidad por acumulaciones[12].

Usando la cantidad de utilidades del estado de resultados, los contadores pueden analizar los cambios en las utilidades acumuladas. Este análisis se coloca, con frecuencia, en un estado separado, el **estado de utilidades acumuladas** (también llamado **estado de ingresos acumulados**).

Un **estado de flujo de efectivo** reporta los ingreses y los pagos en efectivo de una organización durante un periodo particular. Observe que los balances generales muestran el estado de una entidad un día a la vez. En contraste, los estados de flujo de efectivo, los estados de resultados y los estados de utilidades retenidas cubren periodos. Estos ofrecen explicaciones de la razón por la que las partidas del balance general han cambiado, proporcionando información sobre las actividades de operación, de inversión y financieras[13].

De otra parte, un mercado de capitales eficientes es aquel en el que los precios de mercado reflejan cabalmente toda la información que está disponible al público[14].

5.2.5 Teoría Financiera. La función financiera es fundamental en la empresa porque la operación de las empresas implica llevar a cabo una serie de actividades o funciones que en términos generales se pueden agrupar en cuatro categorías: mercadeo, Producción, Gestión del Talento humano y Finanzas. Ello no significa que siempre deban existir departamentos o áreas con esos nombres o que en el primer renglón jerárquico no pueda haber más de cuatro áreas básicas, pues el diseño de la Estructura Organizacional depende fundamentalmente de la estrategia de la empresa, que a su vez se relaciona con aspectos tales como el modelo de Negocio, la Definición de Negocio, las Competencias Empresariales, su Visión, Misión, Principios y Valores, entre otros, todo lo cual determina la importancia relativa de las diferentes funciones[15].

El Objetivo Básico Financiero (OBF). Está relacionado con el incremento del patrimonio de los accionistas. A su vez este incremento se ha relacionado en los últimos años con un concepto que hoy por hoy es el eje conductor de las decisiones que se toman en las empresas. Ese concepto se denomina *VALOR EGREGADO,* con lo que podría decirse que el OBF consiste en agregar valor a los accionistas o socios de la empresa[16].
El alcance de la administración financiera, debe entenderse como una mentalidad, y una actitud, en el sentido de que todos aquellos que con sus decisiones afectan

[12] Ibíd. Pág. 703.
[13] Ibíd. Pág. 759.
[14] Ibíd. Pág. 818.
[15] GARCÍA S, Oscar León, Administración Financiera Fundamentos y Aplicación. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2009. p. 2
[16] Ibíd. Pág. 5.

las finanzas del negocio, deberán tomarlas no solamente haciendo abstracción de los efectos operativos en su área, sino también teniendo en cuenta la repercusión financiera que estas tengan a nivel de la empresa, es decir, la repercusión sobre el valor de ésta[17].

Las decisiones financieras se clasifican en tres categorías: Inversión, financiación y dividendos.

- Decisiones de Inversión. Son aquellas que se relacionan y afectan el lado izquierdo del Balance General de la empresa, o sea los activos. La decisión trascendental que se toma en una empresa es la referente a la determinación de su tamaño; es decir, del volumen total de activos que se utilizaran para mantener una operación eficiente, que igualmente sea rentable y genere valor agregado para los propietarios.

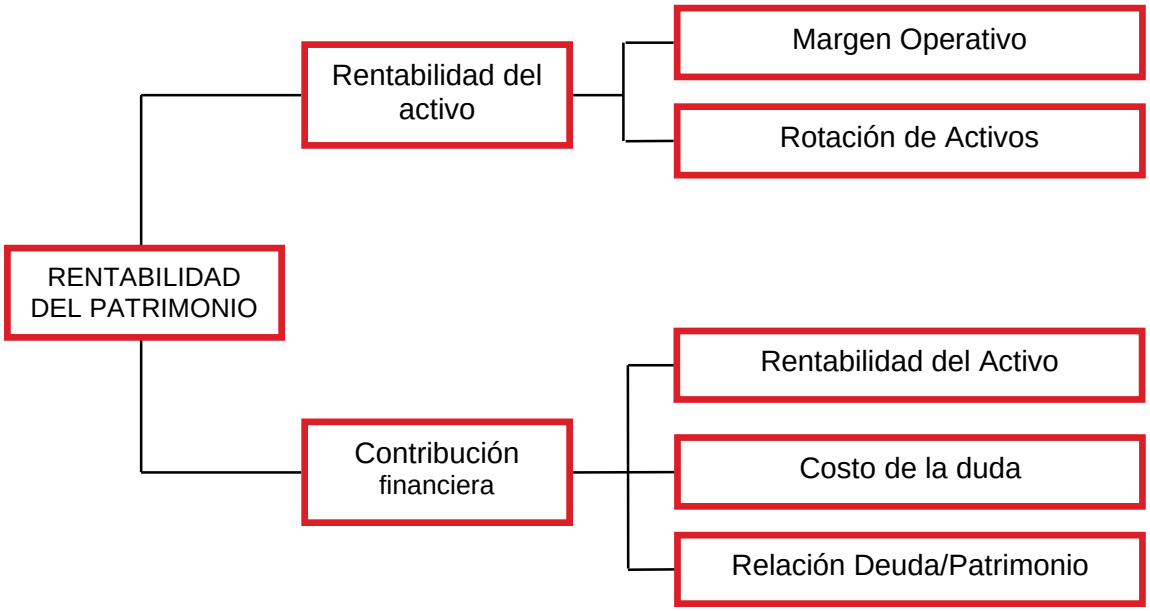
- Decisiones de Financiación. Están relacionadas con la consecución de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del negocio. Afectan el lado derecho del Balance General, o sea los Pasivos y el Patrimonio. La decisión financiera más importante es aquella que se relaciona con la determinación de *Estructura Financiera,* que se define como la proporción entre pasivos y patrimonio que se utiliza para financiar sus activos.

- Decisiones de Dividendos. Se relacionan principalmente con la determinación de la proporción que de esta se repartirá a los asociados. Lo cual depende de lo comprometida que la empresa tenga dichas utilidades, pues si además de que se requiere retener una buena parte del flujo de caja bruto para garantizar la reposición del capital de trabajo y los activos fijos, la empresa tiene muchos compromisos pasivos, además de ambiciosos planes de inversión en nuevos proyectos, las posibilidades de reparto son limitadas[18].

5.2.6 El Diagnostico Financiero. El enfoque tradicional de análisis de indicadores financieros propone su observación en función de su efecto sobre la rentabilidad de la empresa.

[17] Ibíd. Pág. 23
[18] Ibíd. Pág. 29 a 32.

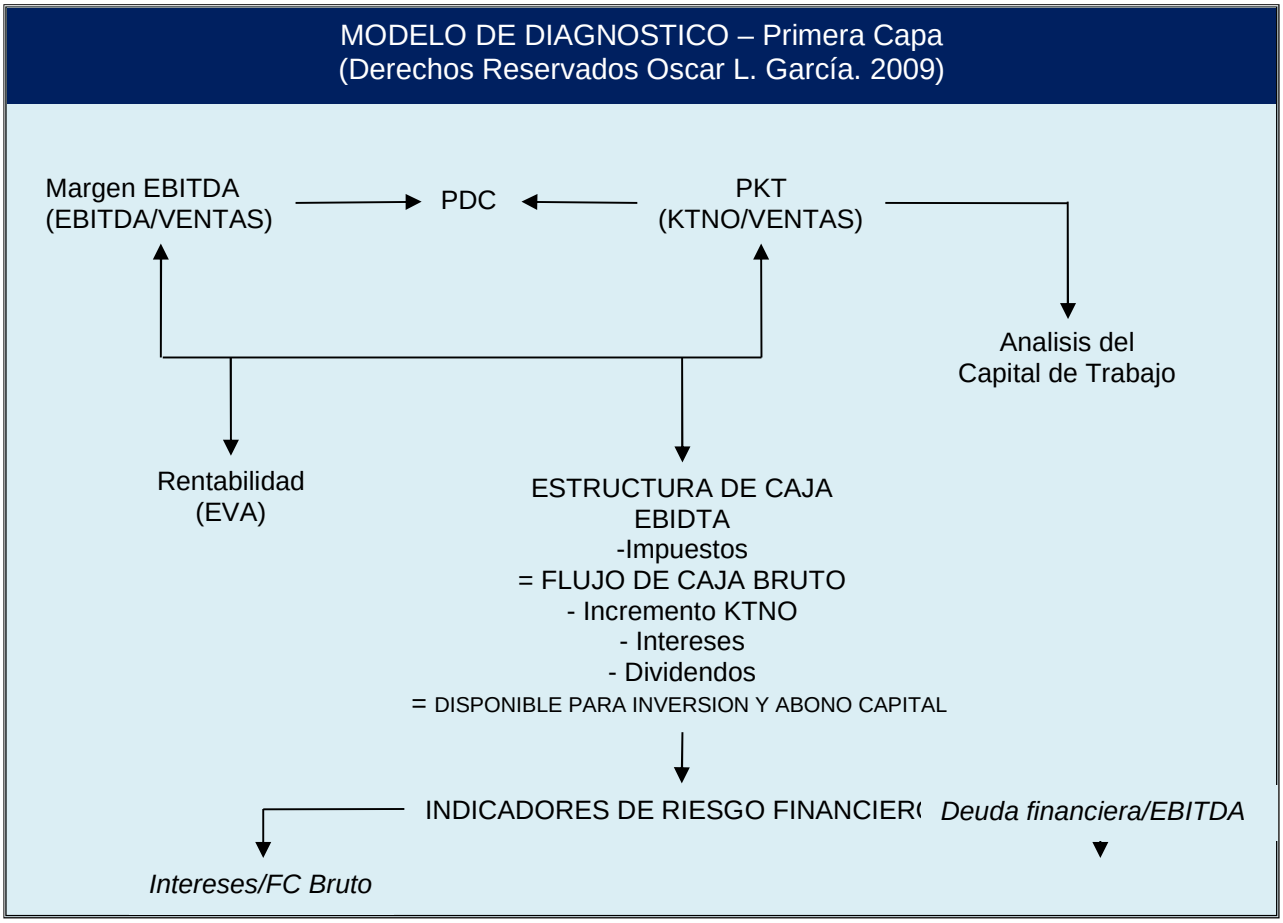
Figura 3. Enfoque Tradicional de Análisis de Indicadores Financieros



A juicio del autor este enfoque debe ser revaluado pues presenta dos grandes limitaciones. La primera se relaciona con el hecho de que al concentrar el análisis en la observación del efecto que el comportamiento de los diferentes indicadores ha tenido sobre la rentabilidad de la empresa, se pierde de vista el efecto que se haya producido sobre la caja de la misma. La segunda limitación está asociada con el hecho de que el comportamiento de los indicadores de rentabilidad no está directamente correlacionado con la generación de valor en la empresa.

Un incremento en la rentabilidad del patrimonio puede producirse por el mero hecho de incrementar el endeudamiento siempre y cuando la rentabilidad del activo sea superior al costo de la deuda, lo cual no significa que la empresa valga más para los accionistas. Igualmente, la rentabilidad del activo puede ser superior al costo de capital y ello no necesariamente significar que la gestión del periodo que se esté analizando haya generado valor.

Figura 4. Modelo de Análisis Financiero de Oscar L. García.



Para tener una buena idea de la situación financiera de una empresa basta con observar seis variables a saber: Margen EBITDA, PKT, Estructura de Caja, Relación Intereses/FCB, Relación Deuda/EBITDA y EVA. Estas seis variables conforman la denominada "primera capa de análisis". La metodología del análisis financiero permite las observaciones de las variables y de los indicadores, como valoración del comportamiento financiero en periodo determinando. Los pasos en la observación de variables son los siguientes:

- Observar el comportamiento del Margen EBITDA en relación con el año anterior y los objetivos de la empresa.

- Observar el comportamiento de la PKT en relación con el año anterior y los objetivos de la empresa. Si ha mejorado, constatar que no haya sido a costa de incrementar inadecuadamente los días de cuentas por pagar. Complementar con el Análisis del Capital de Trabajo si es del caso.

- Relacionar Margen EBITDA y la PKT en función del concepto de Palanca de Crecimiento. Determinar si esta última es favorable o desfavorable. Si es desfavorable calcular la magnitud de le brecha.

- Observar la estructura de Caja de la empresa y determinar si las variables que la conforman están balanceadas y no están produciendo un valor negativo para el resultado final que es la caja disponible para inversión y abono a capital.

- Si la empresa tiene endeudamiento financiero, observar el comportamiento de los indicadores de riesgo financiero con el fin de establecer si se está cerca o se han traspasado fronteras inadecuadas de riesgo que llevan a la conclusión de que deba reducirse el nivel de deuda o que no sea recomendable aumentar el nivel actual.

- Redondear el análisis determinado si el comportamiento de la rentabilidad y el EVA son consistentes con lo encontrado en los pasos anteriores.

Los pasos en la observación de los indicadores son los siguientes:

- En el análisis del margen EBITDA complementar con la observación de la evolución de las ventas, el Margen de Contribución o el Margen Bruto y el comportamiento de los gastos de administración y ventas efectivos. Complementar con los promedios de la industria, de ser posible. En caso de que haya disminuido, confrontar con el comportamiento del EVA.

- En el análisis de la PKT complementar con la observación de los días de cuentas por cobrar, días de inventarios y días de cuentas por pagar. Confrontar estos indicadores con las políticas de la empresa y las condiciones de la industria.

- Complementar el Análisis del Capital de Trabajo y el análisis de la estructura de caja, con la observación del Modelo Combinado de Caja y Recursos (MCCR), como quiera que allí podrán encontrarse respuestas a preguntas que surjan de estos análisis. Por ejemplo, si en el análisis de capital del trabajo se detecta un desvió de recursos, el MCCR permitirá conocer el destino que se le dio a estos. Igualmente, si la estructura de caja arroja un déficit como resultado final, el MCCR mostrara la forma en que se cubrió dicho déficit.

- Complementar los indicadores de riesgo financiero con la observación de la composición de la deuda entre corto y largo plazo. Igualmente, observa el costo del endeudamiento.

- Para el caso del EVA y la rentabilidad, constatar que una eventual disminución no se haya producido por el hecho de que la empresa ha realizado recientes inversiones en proyectos rentables. Confrontar con el comportamiento del Margen EBITDA en caso de que este último haya disminuido[19].

5.2.7 La Evaluación Financiera. La evaluación y el análisis financiero tienen como punto de partida la lectura de los estados financieros. La herramienta de uso más generalizado dentro del análisis financiero clásico es, sin lugar a dudas, el cálculo de razones financieras, las cuales se calculan a partir de cocientes entre cifras tomadas directamente de los estados financieros de una empresa. Su poder como herramienta de diagnóstico dependerá de la disponibilidad de los estándares que permitan al analista hacer comparaciones entre los índices específicos de una empresa y los promedios del sector industrial al que ella pertenece. Disponer de una serie (por ejemplo) de índices sobre la prueba acida, permite establecer al analista una tendencia en el comportamiento de los activos de fácil realización y, sin embargo, más allá de esto, tal información no dice nada sobre el carácter adecuado o no de ese nivel de liquidez. Las razones financieras se clasifican de la siguiente manera:

Razones de Liquidez. Busca medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, así como la calidad de los activos y pasivos de corto plazo. Se clasifican de la siguiente manera:

- Razón de Liquidez: Normalmente el punto de partida en el análisis financiero, a partir de razones financieras, son los índices de liquidez. El índice de liquidez provee una aproximación razonable.

$$\text{Razón de liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- Prueba Ácida: Esta constituye un esfuerzo por castigar la situación de liquidez de la empresa y preguntarse cuál sería, bajo un escenario negativo, la capacidad de pago de dicha empresa frente a sus acreedores corrientes.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{Activos corrientes} - \text{Activos de menor liquidez})}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- Capital de Trabajo Neto: El capital de trabajo neto es una relación calculada a partir de las mismas cuentas utilizadas para el cálculo de la razón corriente y, por supuesto, representa otra forma presentarse por la capacidad de pago corriente de la empresa.

[19] Ibíd. Pág. 248 a 250.

Capital de trabajo neto = Activos corrientes – Pasivos corrientes

Razones de Actividad. Permiten indicar la eficiencia interna de la empresa en la utilización de sus activos. La rotación de los activos es un ejercicio para tratar de cuantificar la eficacia del tipo que se describió, y el número de veces que los activos rotan en el precio en el periodo respectivo a las ventas. Esto da un indicador de cuantos pesos se generan en ventas por cada peso invertido en los activos. Usualmente se calcula el indicador tanto para el total de los activos, como para los activos fijos.

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

Razones de Rentabilidad. Permite evaluar la efectividad y la eficiencia de la empresa a partir de los rendimientos (retornos) financieros generados. Se clasifican así:

- Margen Bruto de Utilidad: permite establecer el porcentaje de las ventas que excede el costo de producción de los bienes vendidos, aunque estrictamente no es cierto que todos los costos de producción sean variables. Este indicador da cuenta de la eficiencia productiva de la empresa, dado que para su cálculo solo se están incluyendo los costos imputables al proceso productivo como tal.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de Utilidad Operacional: Este indicador relaciona los ingresos por ventas con la utilidad operacional, no solamente mide la eficacia (a través de la utilidad contable) de la empresa en los procesos productivos, sino que involucra la eficiencia administrativa y comercial al estar deducidos los gastos de administración y ventas en el cálculo de la actividad operacional.

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de Utilidad Neta: Muestra los resultados finales de la gestión de la organización en todas las áreas de actividad operacionales y no operacionales.

$$\frac{\text{Utilidad neta final}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad neta = _____

- Rendimiento de los Activos: Le permite al analista encontrar el retorno contable por periodo, por peso invertido en activos.

  $$\text{Rendimiento de los activos} = \frac{\text{Utilidad neta final}}{\text{Activos totales}}$$

- Rendimiento del Capital: Si se parte de la definición clásica de capital, como la fuente de financiación o recursos a largo plazo de que dispone una empresa, resulta interesante para el analista establecer el rendimiento de estos recursos que, presumiblemente, se han aplicado a la consecución de los activos de la empresa.

  $$\text{Rendimiento del capital} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Pasivo a largo plazo + Patrimonio}}$$

- Rendimiento Sobre el Patrimonio: Para el accionista como tal, la variable relevante es el rendimiento sobre los recursos propios aportados por él. Para tal propósito se relaciona la utilidad con el patrimonio o capital contable, obteniéndose de esta manera el rendimiento por cada peso invertido por los accionistas.

  $$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$$

Razones de Apalancamiento. Permite evaluar las estrategias de aplacamiento financiero y la forma como la empresa ha mezclado la deuda y la aportación. Para tal caso se relacionan las siguientes razones financieras:

- Razón de Endeudamiento: La razón de endeudamiento establece la proporción en la que la empresa ha utilizado el endeudamiento para financiar su actividad.

  $$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Total pasivos + patrimonio}}$$

- Razón Pasivo a Patrimonio: El resultado de este cociente permite establecer, por cada peso aportado por los accionistas, cuanto ha tenido que salir a captar la empresa ante terceros.

  $$\text{Razón pasivo a patrimonio} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Patrimonio}}$$

- Razón de Cobertura de Intereses:

$$\text{Razón de cobertura de interese} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Intereses}}$$

- El Índice Du-Pont: Combina el margen de vetas (un indicador de rentabilidad) con la rotación de los activos (una razón de eficiencia).

Índice Du-Pont = (Margen de ventas) / (Rotación de activos)
= (Utilidad/Ventas) x (Ventas/Activos)
= Utilidad/Activos

Para el propósito de toma de decisiones, esta información es más poderosa que el simple indicador de rentabilidad de los activos[20].

Indicadores Financieros. A continuación se determinan los indicadores financieros, como fundamento de la evaluación financiera de la empresa:

- Rotación del Capital de Trabajo: La rotación de capital de trabajo permite observar la tendencia que muestra una empresa en la eficiencia con que utiliza sus activos corrientes.

$$\text{Rotación del capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$$

- Periodo Promedio de Cobro: Es un indicador del periodo promedio de duración que utiliza la empresa para recaudar efectivamente los ingresos derivados de la venta de sus productos y/o servicios. En realidad, el periodo de cobro indica la liquidez de las cuentas por cobrar; cuanto mayor sea el periodo de cobro, la liquidez se juzga inferior.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{(Cuentas por cobrar x 360)}}{\text{Ventas}}$$

- Rotación de las Cuentas por Cobrar: Una rotación mayor significa una mayor liquidez de cartera, no obstante, una rotación significativamente alta puede, dependiendo del sector y de las condiciones de competencia, estar indicando una política crediticia demasiado restrictiva, con los inconvenientes que esta acarrearía desde el punto de vista del crecimiento.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

[20] SERRANO, Javier y VILLARREAL, Julio, Fundamentos de Finanzas. Bogotá: MC Graw Hill, 1998. p. 34 a 37

- Rotación de Inventarios: Su cálculo se hace estableciendo el cociente entre el costo de venta y los niveles respectivos de inventario. Esta variación respecto al esquema modelo para el cálculo de rotaciones se justifica, dado el hecho de que mientras los inventarios están contabilizados a su costo (de acuerdo con el principio básico de la contabilidad ortodoxa) los ingresos por ventas se registran a precios de mercado. Aun para inventarios de producto terminado, esto puede significar una diferencia importante que resulta en función del margen de utilidad de la empresa.

$$\text{Rotación de inventarios}^{2} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

- Rotación de Cuentas por Pagar: Se calcula como el cociente entre las compras anuales y el valor respectivo del rubro de cuentas por pagar. El indicador muestra el número de veces que rotan estas cuentas en el periodo[21].

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

5.2.8 Planeación Estratégica. La planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATEGICA, a la creación de un sistema general inspirado en una CULTURA ESTRATEGICA. La gestión estratégica requiere de líderes y esos son los estrategas[22].

La Planeación Estratégica parte de dos enfoques que son: la planeación estratégica funcional y la planeación estratégica operativa y financiera.

- Planeación Estratégica Funcional. La planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las Unidades Estratégicas de negocio o áreas funcionales. Siguiendo la metodología de planeación en cascada, cada unidad funcional o unidad estratégica de negocio debe realizar su propia planeación estratégica. Es de advertir, que las unidades estratégicas involucradas en este proceso, dependen claramente de la estructura organizacional de cada compañía. La Planeación Estratégica Funcional combina el largo y el mediano plazo, en contraste con la corporativa que es generalmente a largo plazo.

[21] Ibíd. Pág. 37 a 41.
[22] SERNA G. Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis, 1994. p. 5 a 7

- Planeación Estratégica Operativa y Financiera. La planeación estratégica operativa, ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dicha. Aquí se incluyen áreas tales como: Contabilidad, servicios de mercados, ventas, etc., las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los planes estratégicos funcionales. Estas unidades estratégicas deben realizar un diagnóstico estratégico el cual se incorpore en el diagnóstico estratégico funcional; e igualmente deben establecer sus objetivos funcionales. Cada unidad debe realizar un plan detallado de acción explícito en términos de tareas y acciones, tiempo, estrategias, responsabilidad, recursos disponibles, metas, índices de gestión El plan operativo, permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente deberá ser difundido y monitoreado[23].

Índices de Gestión del Plan Estratégico Financiero. El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión. Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados. Los índices de gestión se clasifican en tres grandes grupos:

- Índices de Gestión Corporativos: Se denominan también MACRO-INDICES y son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas. Permiten monitorear el comportamiento total de la organización.

- Índices de Gestión por Unidad Estratégica de Negocio: Son los resultados de cada área funcional de una compañía; por tanto, la definición de estos índices, corresponden al tipo de estructura organizacional que tenga cada empresa.

- Índices de Gestión Operativos: Son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes estratégicas de negocio. Se miden, por tanto, en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de negocio. Son índices de gestión operativos los resultados que se producen en áreas tales como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

Las categorías de los índices de gestión tanto a nivel macro de unidades estratégicas y operativas se agrupan de la siguiente manera:

[23] Ibíd. Pág. 237 a 240.

- Índices de Ejecución Empresarial: El presupuesto es el punto de partida en la planeación de una gestión empresarial. Debe reflejar los objetivos, las metas y los programas de una organización, dicha estrategia deberá conducir al desempeño de la misión y al logro de la visión a largo plazo. Por ello, se afirma, que el presupuesto es EL PLAN ESTRATÉGICO de la compañía.

- Índices de Eficacia: La eficacia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. En otras palabras, la eficacia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como pesos, horas, porcentajes, etc.

Ejemplos de índices de eficacia:

Retorno de la Inversión= $\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}}$

Productividad en Ventas= $\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo Total de Mano de Obra}}$

Margen de Utilidad Operacional= $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Pasivos Largo Plazo + Patrimonio}}$

Margen Bruto de Utilidades= $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$

Utilidad por Acción= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{No. de Acciones de circulación}}$

Cada empresa debe seleccionar como índices de eficacia aquellas razones más relevantes para el negocio en particular. Las características de cada negocio determinan los índices de eficacia más sensibles que deben ser monitoreados.

- Índices de Eficiencia: Estos miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficacia en la utilización de los recursos. Sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización. Son índices de eficacia: Los índices de participación en el mercado, índices de crecimiento en ventas, índices de desarrollo de nuevos productos, índices de rotación e índices de deserción de clientes. Los índices de eficacia deben integrarse con los de eficiencia y así obtener la productividad de la empresa.

PRODUCTIVIDAD= Eficiencia + Eficacia

- Índices de Equidad: Mide la justicia, imparcialidad o igualdad con que una organización retribuye sus grupos de interés –Accionistas, Colaboradores, Sociedad, El Estado. Algunos índices de equidad son:

Colaboradores	Índices de Inversión en Capacitación Índices de Beneficio Extralegales Índices de Inversión en Bienestar Laboral Índices de Colaboradores con Vivienda Índices de Colaboradores con Apoyo Educativo.
Accionistas	Rentabilidad por Acción
Comunidad	Índices de Inversión en Programas Sociales y Comunitarios.
Estado	Cumplimiento de Obligaciones Tributarias.

- Índices de Impacto: Son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa; los que hacen la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento, y rentabilidad. Entre los índices de impacto se encuentran los índices fundamentales o competitivos y los índices de impacto causales.

- Índices de Actividad: Las organizaciones planean un sin número de actividades que no es posible controlar cuantitativamente, pero si, en el tiempo de su realización. Es posible por tanto, controlar la desviación en tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución. El cronograma o barrera de Gantt es uno de los sistemas más tradicionales de control de actividades, luego surgió el PERT como una herramienta más sofisticada[24].

Componentes de la Planeación Estratégica Financiera. La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales, los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

- Direccionamiento Estratégico: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

[24]Ibíd. Pág. 243 a 252.

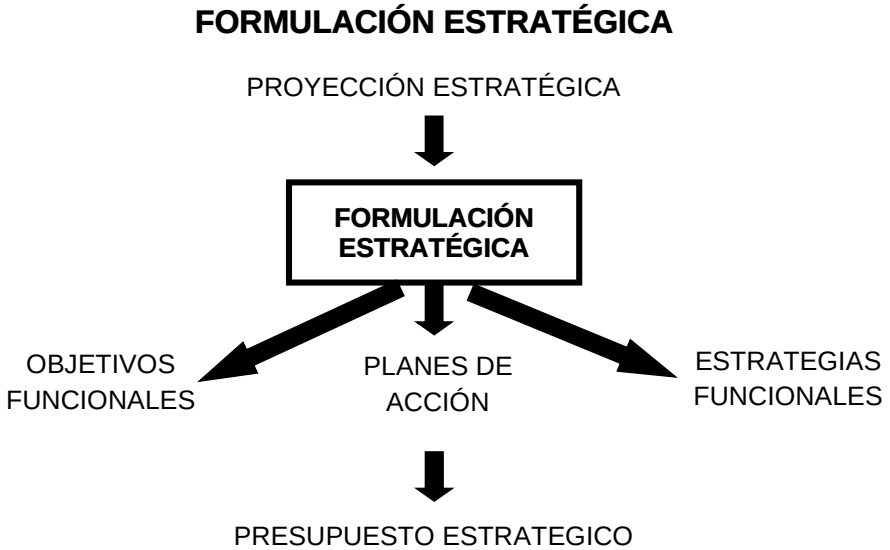
- Los Estrategas: Se entiende como estrategas a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, que cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa.

- Opciones Estratégicas: Una vez definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para participar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

- Auditoria Estratégica: Este componente asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco.

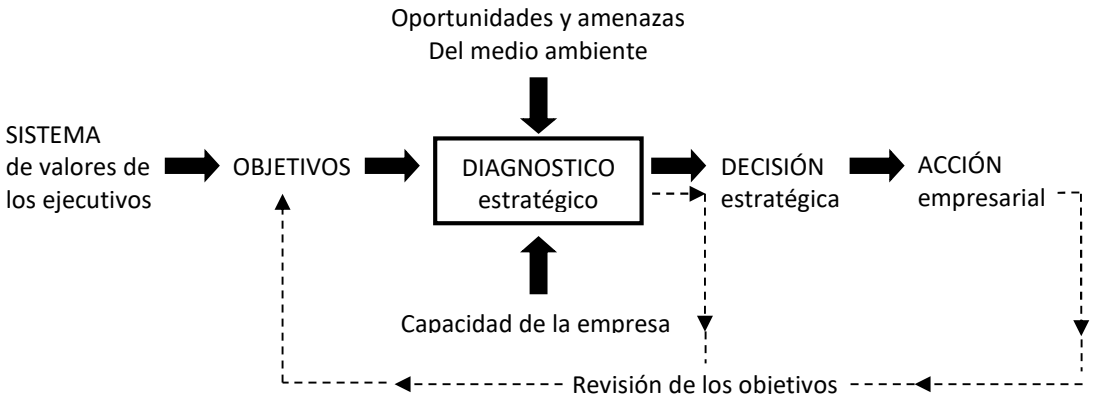
- Formulación Estratégica: Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégico y los planes de acción deben reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica. (Figura 5)

Figura 5. Formulación Estratégica



- Diagnostico Estratégico Financiero: Se puede resumir el enfoque estratégico en tres preguntas fundamentales, ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? y ¿cómo llegar allá? Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las oposiciones estratégicas. La tercera sugiere que debe tomarse una decisión. El diagnostico estratégico sirve de base a la decisión estratégica[25].

Figura 6. El Diagnóstico Estratégico



Matrices del Diagnóstico Estratégico Financiero. Las matrices del diagnóstico estratégico financiero hacen referencia a las siguientes:

- Matriz de Variación de la Participación en el Mercado: Esta matriz permite enterarse, de un vistazo, de donde la empresa pierde participación en el mercado y donde está ganado participación. La empresa equilibrada tiende a liquidar su participación en los sectores de bajo crecimiento y a ganar participación en los sectores de alto crecimiento.

- Matriz ROI/ROS: Examina la relación entre la tasa de rentabilidad sobre las inversiones (ROI) y las tasas de rentabilidad de las ventas (ROS), para una empresa, en cada uno de sus sectores o segmentos estratégicos.

ROI = ROS x tasa de rotación de la inversión

- Matriz ROE/ROA: Examina la relación entre la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) de una empresa.

$$ROE = ROA \underbrace{\left(1 + \frac{D}{E}\right)}_{\text{Palanca financiera}}$$

[25] SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Norma, 1989. p. 179 a 188

- Matriz de Contribución: Los porcentajes en la abscisa y en la ordenada son generalmente porcentajes promedio, calculados sobre tres años por ejemplo, de manera que se eliminen las fluctuaciones debidas a los ciclos de inversión. Esta matriz permite comprobar el dicho según el cual “20% de las inversiones generan 80% de las utilidades”.

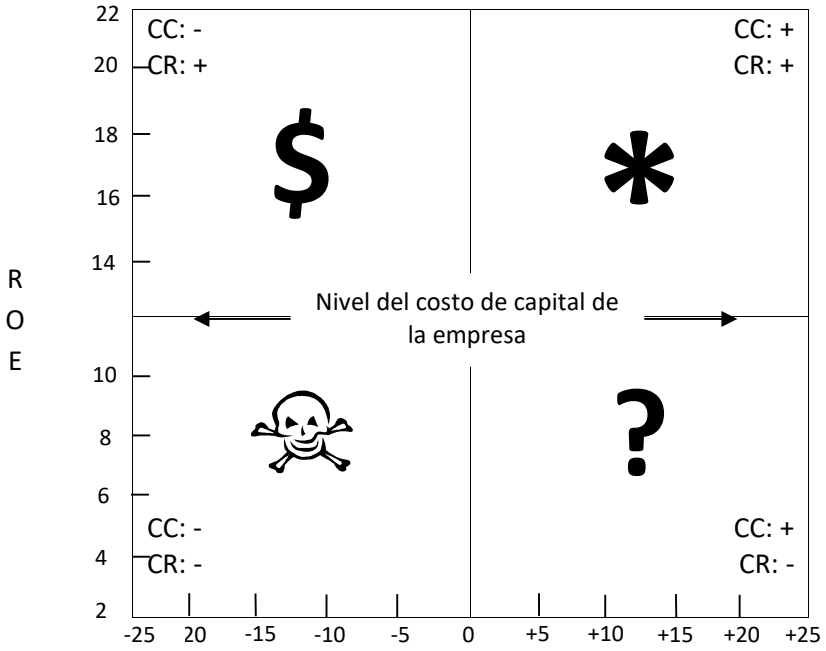
- Matriz de Eficacia Comercial: Sirve de herramienta para hacer el diagnóstico de la rentabilidad comercial de los sectores del portafolio.

$$\textit{Esfuerzo de mercadeo} = \frac{\text{Gastos comerciales}}{\text{Ventas}}$$

- Matriz de los Cash Flows: Permite medir la contribución neta de un sector al portafolio total. En una situación inflacionaria se utilizan las tasas de crecimiento real (sin inflación) y los *cash flows* actualizados.

- Matriz de Contribución a la Rentabilidad Financiera y al Crecimiento: La matriz de contribución a la rentabilidad financiera y al crecimiento de la empresa, se representa en el siguiente gráfico.

Figura 7. Matriz de Contribución a la Rentabilidad Financiera y al Crecimiento



CC: contribución al crecimiento
CR: contribución a la rentabilidad

Los puntos en la abscisa representa la diferencia entre el crecimiento de las ventas de la firma en un sector (G_S) y el crecimiento de la demanda (G_D) en dicho sector. La línea horizontal se ubica al nivel del costo de capital de la empresa. Se considera que toda tasa de rentabilidad superior a este nivel contribuye positivamente a la rentabilidad financiera[26].

5.2.9 La Decisión Estratégica. Una vez conocida y aceptada la misión de la empresa, se puede proceder a dos análisis que permitirán emitir un diagnóstico sobre una situación actual: El análisis del medio ambiente o *análisis externo,* y el análisis de las capacidades de la empresa o *análisis interno.*

El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual y especialmente la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión. El reto es grande pues se trata no solo de prever la demanda cuantitativamente a partir de hipótesis verosímiles sobre demografía, reparto de riqueza, evolución del consumo, etc., sino también de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros, ligados algunas veces a tecnologías nuevas o nuevos modos de vida.

El análisis de las debilidades de la empresa es *interno,* en oposición al de los factores externos a la empresa o factores ambientales. Se suele proceder al análisis interno evaluando las **capacidades** de la empresa: capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de innovación, capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento, etc. El análisis estratégico es esencialmente interno a la empresa, aunque algunas matrices de análisis tengan en cuenta la dimensión competitiva. Fundamentalmente se resume a una experiencia *in vitro* de formulación de una estrategia que satisfaga los objetivos y dote a la empresa de un portafolio equilibrado y en crecimiento. El análisis estratégico da lugar a una estrategia ideal, o al menos, deseable, que será necesario someter al "filtro" del análisis competitivo para saber si ella resistirá a la realidad de un ambiente competitivo y dinámico.

El análisis competitivo es por lo general el pariente pobre del arsenal analítico del estratega. El éxito o el fracaso de una estrategia es relativo a la competencia, la cual genera oportunidades y restricciones en el ambiente externo. El análisis competitivo se realiza en tres etapas: la recolección de datos, establecimiento del "perfil" del competidor y la simulación[27].

Decisión Estratégica y Acción Empresarial. La reflexión sobre la misión de la empresa, el análisis interno, el análisis externo, el diagnostico, la fijación de objetivos, el análisis estratégico y, por último, el análisis competitivo permiten

[26]Ibíd. Pág. 210 a 216
[27] Ibíd. Pág. 226 a 233.

elaborar la estrategia “óptima”, es decir, a la vez deseable y realizable. Para que se convierta en Acción es necesario tomar una decisión y ponerla en práctica.

Numerosos factores pueden todavía intervenir, ya sea a nivel de la toma de decisiones o a nivel de implementación, que tienen capacidad de reducir a la nada el trabajo de análisis interno. Esos factores son, en su mayor parte, factores humanos. Es cierto que la decisión estratégica es fruto de un análisis, pero también hay que considerar que proviene de una persona; puesto que no existe estrategia sin estratega[28].

5.3 VARIABLES DE ANÁLISIS

5.3.1 Variable 1: Entorno empresarial en el que desarrolla su misión EFITRANS TC S.A.S. **Indicadores**: La competencia, tendencias del sector transportador, estructura del mercado.

5.3.2 Variable 2: Estados financieros anuales de EFITRANS TC S.AS.
Indicadores: Balance general, estado de resultados, estado de flujo efectivo, estado de cambio en el patrimonio, estado de capital contable.

5.3.3 Variable 3: Origen de los recursos financieros de la empresa, características inherentes a la naturaleza de los fondos corporativos y destino de los recursos dentro de las grandes cuentas. **Indicadores**: Procedencia de fondos, recursos propios, préstamos de tesorería a corto y largo plazo, uso de fondos: Inversión y funcionamiento.

5.3.4 Variable 4: Estados financiera actualizados a 2010 y proyección de los mismos a 2012. **Indicadores**: Situación de indicadores financieros, comportamiento del WACC, valoración EVA, y del KTNO.

5.3.5 Variable 5: Tendencias de variables financieras expresadas en el análisis de su comportamiento desde el año 2010 hasta el año 2012. **Indicadores**: índices de crecimiento y decrecimiento económico, medición de la eficiencia y eficacia en la rentabilidad esperada.

5.3.6 Variable 6: Estrategias de acción sobre las variables corporativas que mostrará el direccionamiento gerencial económico y financiero en EFITRANS TC S.A.S. **Indicadores**: Estructura del plan estratégico financiero, evaluación financiera anual, destinación específica de fondos adquiridos.

[28] Ibíd. Pág. 239

6 DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

El diseño metodológico es la base para planificar todas las actividades que demanda el proyecto y para determinar los recursos humanos y financieros requeridos. La metodología reflejará la estructura lógica y el rigor de la investigación del proceso desde la elección de un enfoque metodológico específico, hasta la forma de cómo se van a interpretar, analizar y presentar los resultados; se detallarán las actividades, las técnicas, procedimientos, y demás estrategias metodológicas requeridas para la investigación. Deberá indicarse el proceso a seguir para la recolección de la información; así como la organización, sistematización y análisis de los datos.

Para la EFITRANS TC S.A.S., la investigación y análisis están orientados a la evaluación financiera y económica de la empresa de transporte de pasajeros y equipos, y a la elaboración de una propuesta estratégica y financiera que le permita a la empresa crecimiento económico y rentable.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La naturaleza de la investigación es Exploratoria y Descriptiva:

6.1.1 Investigación exploratoria. Permite definir y aclarar la naturaleza de un problema, que se presente a nivel de empresa, una comunidad, o un grupo determinado. La razón de la investigación se centra en la búsqueda y estudio de la documentación contable y financiera de EFITRANS TC S.A.S.

6.1.2 Investigación descriptiva. Identifica las características del fenómeno financiero de la empresa EFITRANS TC S.A.S., referido a las razones de liquidez, cartera, solvencia, endeudamiento, y rentabilidad; además, permitirá conocer las características y distribución de los ingresos y egresos que está percibiendo o erogando la empresa, en especial en los hallazgos de esta descripción.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se obtuvo información directa de parte del recurso humano competente, sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, los estados financieros de los últimos tres años, indicadores corporativos; entrevistas con el Gerente de EFITRANS TC S.A.S.

6.3 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

A partir de una entrevista preliminar con el gerente se facilitó el acopio y sistematización de la información específica, requerida para la investigación. Otros datos se obtuvieron directamente con funcionarios de la empresa, quienes complementaron con informes generales sobre los movimientos financieros y contables de EFITRANS TC S.A.S. Posteriormente se hicieron nuevas entrevista al ejecutivo en mención para consolidar toda la información y demás procesos intervinientes en el presente trabajo de grado.

7 PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO

Para el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo, orientación, opinión, y asesoría del siguiente equipo de profesionales competentes en los enfoques investigativo, financiero, técnico, y estratégico, en lo que al trabajo de grado se refiere.

En la investigación del análisis financiero y la propuesta de mejoramiento participará el Administrador de Empresas y Especialista en Finanzas EDUARDO MORENO MEJÍA. Orientará con sus aportes el desarrollo financiero, contable, y estratégico de acción del trabajo de grado.

SANTO ALFONSO HINESTROZA P., Economista y Especialista en Finanzas**,** como el Docente orientador y acompañante del trabajo de grado, asignado por la Universidad Luís Amigó.

GIOVANNY BEDOYA BERMÚDEZ, Gerente Ejecutivo de Integral Group, y Especialista en Finanzas, Opinará y orientará en los procesos de estrategias financieras y direccionamiento estratégico-

FABIO HUMBERTO TORRES L., Economista, Especialista Mercadeo, en Planificación Regional, y en Administración de Programas de Desarrollo, contribuirá con su apoyo a guiar el diseño metodológico y estructural del trabajo de grado y facilitará información modelo, como base de desarrollo de contenidos.

8. RECURSOS DISPONIBLES

El planteamiento del problema de la investigación financiera llevada a cabo, tubo como objeto el recurso humano centrado en los entrevistados; además el análisis de los documentos contables de EFITRANS TC S.A.S., permitieron contar con la logística necesaria para realizar los desplazamientos requeridos para las entrevistas, y otras actividades; la consecución y multiplicación de la información. Implicó la creación un fondo destinado a la duplicación, sistematización, presentación y publicación de los resultados de la investigación.

9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 1. Cronograma de Actividades Trabajo de Grado

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TRABAJO DE GRADO	
MES-AÑO	**ACTIVIDADES**
SEPTIEMBRE DE 2010	- Recibir Inducción del docente que dirige la asignatura trabajo de grado, para seguir los lineamientos del proceso respectivo al desarrollo de la investigación.
OCTUBRE DE 2010	- Continuar con los lineamientos del docente orientador del trabajo de grado. - Tomar como base fundamental los referentes teóricos del anteproyecto. - Concertación de cita para entrevista con el Gerente de EFITRANS TC S.A.S. - Inicio de los procesos teóricos y operativos para el desarrollo del diagnóstico de la evaluación financiera de la empresa, mediante la recolección y análisis de la información. - Entrega de informe al docente de la asignatura trabajo de grado.
NOVIEMBRE DE 2010	- Diagnosticar el estado económico y financiero actual de la empresa. - Programación de nuevo encuentro con el Gerente de la empresa, para validar la información y profundizar en la recolección de información. - Inicio del plan estratégico de mejoramiento económico y financiero. - Entrega de informe al docente de la asignatura trabajo de grado.
DICIEMBRE DE 2010	- Visita a la empresa, para consolidar información de los aspectos finales de la investigación.
ENERO DE 2011	- Estructurar de manera metodológica, técnica, financiera y estratégica el informe final del trabajo de grado
FEBRERO DE 2011	- Atender la últimas recomendaciones del docente orientador - Preparar sustentación del trabajo de grado, con el material didáctico respectivo.
MARZO DE 2011	- Entrega del trabajo de grado. Programación de la sustentación, según los criterios del docente.

10. RESULTADOS ESPERADOS

10.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL DE EFITRANS TC S.A.S.

10.1.1 Situación Internacional y Tendencias. Se tomó para este ítems el escenario Europeo como modelo internacional basado en la decisiones del Consejo Europeo de Gotemburgo (15-16 de junio de 2001), y las decisiones contenidas en el Libro Blanco de la política Europea de transportes de cara al 2010 presentado el 12 de septiembre de 2001 (Europa): Síntesis de la Legislación de la UE www. 1dicoruna.es/ipc/enlaces.htww. Formato de archivo: pdf/adobe/acróbata. Para efectos del estudio del entorno, se plantean a manera de síntesis los principales elementos de política y tendencias de acción. El transporte, elemento fundamental del funcionamiento de las economías modernas, se halla ante una contradicción permanente, entre sociedad que siempre solicita mayor movilidad y una opinión pública que soporta cada vez menos la congestión de algunas redes, el deterioro del medio ambiente y la calidad mediocre de las prestaciones que ofrecen algunos servicios de transporte. Frente a una demanda de transporte cuyo aumento supera el crecimiento de la economía, la respuesta de la comunidad no puede ser tan solo la construcción de nuevas infraestructuras y la apertura de los mercados. El doble imperativo que presentan la aplicación y el desarrollo sostenible, inscrito en las conclusiones del Consejo Europeo de Gotemburgo impone una mejora del sector de los transportes. Un sistema de transporte moderno debe ser sostenible desde un punto de vista económico, social y medioambiental. Al esbozar el porvenir de este sector, es preciso ser consciente de su importancia económica. Si se tiene en cuentan todos los gastos, representa 1 billón de euros aproximadamente, es decir, más del 10% del producto interno bruto. Da empleo a más de 10 millones de personas. Es determinante para infraestructuras y tecnologías cuyo coste para la sociedad no permite errores de apreciación. Por la importancia particular de las inversiones en el sector de los transportes y su papel determinante el crecimiento económico, los autores del Tratado de Roma decidieron establecer una política común que obedeciera a normas específicas.

Política Común de Transportes: Un blanco de contrastes. Sobre estas bases, el Libro Blanco de la Comisión sobre el “curso futuro de la política común de transportes” se publicó en diciembre de 1992. La palabra clave de este documento fue la apertura del mercado del transporte. En unos diez años, salvo en el sector ferroviario el objetivo se ha alcanzado en líneas generales. Hoy en día no se obliga a las comisiones a volver vacíos tras un transporte internacional. Incluso puede cargar y transportar mercancías en un estado que no sea su país de origen. El cabotaje por carretera es una realidad. Se ha abierto el tráfico aéreo a una competencia que ya nadie pone en entredicho, habida cuenta de que ha conseguido el nivel de seguridad más alto del mundo. Esta apertura ha beneficiado ante todo el sector, lo que explica que el crecimiento del tráfico, en

Europa, haya sido más fuerte que el crecimiento de la economía. **El primer avance** decisivo de la política común de transportes se plasmó en una reducción significativa de los precios para los consumidores, combinada con una mayor calidad de los servicios y una multiplicación de las opciones, que han cambiado incluso la forma de vida y de consumo de los ciudadanos europeos. La movilidad de las personas ha pasado de 17 kilómetros diarios en 1970 a 35 kilómetros en 1998 y se considera una conquista, incluso un derecho. **El segundo avance** de esta política, a partir de los resultados de los programas marco de investigación, fue el desarrollo de las técnicas más modernas en un marco europeo de interoperabilidad. Los proyectos lanzados a finales de los años 80 están dando frutos, simbolizados en la realización de una red transeuropea de frenos de alta velocidad y el lanzamiento del programa de navegación por satélite Galileo. Cabe lamentar, no obstante, que la modernidad de la técnica y de las infraestructuras no siempre haya ido a la par con una modernización de la gestión de las empresas, especialmente en el sector ferroviario.

La congestión, consecuencia del desequilibrio entre modos de transporte, constituye una amenaza grave de pérdida de competitividad para la economía europea. De acuerdo con los resultados del estudio mas reciente sobre este tema, los costes externos de la congestión debidos tan sólo al tráfico vial representan aproximadamente un 0.5% del PIB comunitario. Las previsiones de crecimiento del tráfico de aquí al año 2010 indican que si no se toman decisión alguna, debería registrarse un aumento significativo de la congestión en las carreteras. Los costes derivados de la congestión deberían incrementarse un 142% y alcanzar 80 millones de euros al año, lo que representa aproximadamente un1% del PIB comunitario. Esta situación de congestión crónica se explica en parte porque los usuarios de los transportes no siempre pagan (y no en todas partes) los costes que generan. En efecto, la estructura de los precios no suele refleja íntegramente los costes de la infraestructura, de la congestión, de los efectos nocivos para el medio ambiente y de los accidentes. Además, se observa una organización deficiente del sistema de movilidad europeo, junto con una utilización insuficiente de los medios de transporte y de las nuevas tecnologías.

En cuanto al crecimiento de la demanda de transporte en una Unión Europea ampliada, se considera que resulta difícil concebir un crecimiento económico fuerte, que cree empleo y riqueza, sin un sistema de transporte eficaz que permita sacar plenamente provecho del mercado interior y del efecto de la mundialización del comercio. Si bien es cierto que, en los albores del siglo XXI, entramos en la era de la sociedad de la información y de los intercambios virtuales, no se ha frenado la necesidad de desplazarse, sino todo por el contrario. Gracias a internet, todos podemos comunicarnos con nuestro prójimo o pedir un producto a distancia, pero sigue siendo necesario el desplazamiento para ver y escoger el producto o para quedar con la gente. Pero las tecnologías de la información demuestran que, en algunos casos, permiten reducir la demanda de transporte físico, facilitando el teletrabajo o los teleservicios.

Dos factores explican que se mantenga el crecimiento de la demanda de transporte. Para los pasajeros, se trata del auge espectacular de la motorización. El parte automovilístico se ha triplicado en treinta años. El aumento es de 3 millones de automóviles al año. Si en la mayor parte de los países de la Unión se estabilizara el nivel de motorización de los hogares no puede decirse otro tanto de los países candidatos, en los que la posesión de un coche se considera un símbolo de libertad. La Unión ampliada registrará de aquí al año 2010 un aumento importante del parte automovilístico.

Los transportes deben integrarse al desarrollo sostenible. Con la implicación, un nuevo imperativo – el desarrollo sostenible- ha de ser la ocasión (por no decir el acicate) que permita adaptar la política común de transportes. Este objetivo, introduce el Tratado de Ámsterdam, debe alcanzarse en particular mediante la integración (1) de las consideraciones ambientales en las políticas comunitarias. El Consejo Europeo de Gotemburgo ha decidido que el reequilibrio entre modos de transporte constituye el núcleo de la estrategia de desarrollo sostenible. Es obvio que este objetivo ambicioso no podrá cumplirse totalmente en los próximos 10 años. Las medidas presentadas en este Libro Blanco constituyen, no obstante, una primera etapa fundamental hacia un sistema de transporte sostenible que podamos contar con alcanzar en un plazo de 30 años.

La solución simplista consistiría en imponer por decreto una reducción de la movilidad de las personas y de los bienes, al tiempo que se impondría un nuevo reparto entre los modos de transporte. No es una opción realista. La comunidad no dispone de competencias para promulgar limitaciones de circulación en las ciudades o en las carreteras, o para imponer el transporte combinado ferrocarril - carretera en el transporte de mercancías. Para poner un solo ejemplo de las dificultades en lo que se requiere a la subsidiariedad, basta recordar que varios Estados miembros incluso impugnan el principio de una generalización a escala comunitaria de la prohibición para los camiones de circular y los fines de semana. Además, las medidas “intervencionistas” supondrían una adopción urgente, por unanimidad, de la imposición de los combustibles, mientras que hace unos meses los Estados miembros dieron respuestas fiscales divergentes a la fuerte alza de los precios del petróleo.

Con el análisis económico en mente y teniendo en cuenta las competencias de la Unión Europea, cabe contemplar tres opciones: **El primer enfoque** (A) (2) consistiría en centrarse en el transporte por carretera, recurriendo, tan solo a medidas de tarificación. Esta opción no daría medidas complementarias en los demás modos de transporte. A corto plazo, permitiría reducir el crecimiento del tráfico vial, especialmente mediante el aumento previsto del índice de carga de los camiones y de los coches como consecuencia del aumento del precio del transporte. Pero la falta de medida de revitalización de los demás modos de transporte y, en particular, el escaso aumento de la productividad en el sector ferroviario y la insuficiencia de capacidad infraestructural, no permitiría a los

modos de transporte más respetuosos del medio tomar el relevo. **El segundo enfoque** (B) se centra asimismo en la tarificación de transporte por carretera, pero con medidas para aumentar la eficacia de los demás modos (mejora de la calidad del servicio, de la logística, aplicación de medidas tecnológicas). Sin embargo, este enfoque no incluye inversiones en nuevas infraestructuras, ni acciones específicas para un equilibrio entre modos. Tampoco permite garantizar una mayor cohesión territorial. Esta opción permitiría una desconexión más importante que la del primer enfoque, pero el transporte por carretera mantendría una cuota de mercado hegemónica y seguiría centrándose en corredores saturados y algunas zonas sensibles, pese a ser el modo más contaminante. Así pues, se trata de una opción insuficiente para garantizar el reequilibrio necesario y no constituye una autentica contribución al desarrollo sostenible por el que abogó el Consejo Europeo de Gotemburgo. **El tercer enfoque** (C), en el que se basa el Libro Blanco, incluye una serie de medidas que conjugan tarificación, revitalización de los modos de transporte alternativo a la carretera e inversiones puntuales en la red europea.

Se necesita como fundamento, una estrategia global que rebase la política europea de transporte. El objetivo de reequilibrio del transporte, que nunca ha podido alcanzarse, supone no solo la aplicación, en virtud de la política común de transportes, del programa ambicioso de medidas que prevé el Libro Blanco de aquí al 2010, sino también la adopción de medidas coherentes en el marco de otras políticas, nacionales o locales. La definición de la política económica mediante la integración de determinados factores que contribuyen al aumento de la demanda de transporte, en particular los relacionados con el modelo de producción ajustada y existencias renovables. La política social y educativa, mediante una mayor adaptación de los ritmos de trabajo y los horarios escolares, para evitar los embotellamientos masivos en las carreteras, especialmente en las salidas y regresos de los fines de semana, en que se produce la mayor parte de los accidentes de tráfico. La política de transporte urbano en las grandes aglomeraciones, para conciliar la modernización del servicio público y la racionalización en el uso del coche particular: El cumplimiento de los compromisos internacionales para la reducción de las emisiones de CO2 no solo deben conseguirse en las carreteras sino también en las ciudades.

Principales Medidas Previstas por el Libro Blanco. En este documento figuran unas 60 respuestas concretas que deberán adoptarse a escala comunitaria en el marco de la política de transportes. Se incluye un programa de acción compuesto de medidas que deberá aplicarse de forma progresiva de aquí al año 2010 con algunas obligaciones fijas, en particular el mecanismo de seguimiento y el balance intermedio en el año 2005 para comprobar si se han alcanzado en los objetivos cuantitativos específicos (por ejemplo en materia de reparto modal o de seguridad vial) y si procede introducir modificaciones.

Las propuestas detalladas, que deberán ser aprobadas por la Comisión, se basará en las orientaciones siguientes:

- Realizar la red transeuropea de transporte
- Reforzar la seguridad vial
- Reconocer los derechos y las obligaciones de los usuarios
- Desarrollar transportes urbanos de calidad
- Poner la tecnología al servicio de transportes limpios y eficaces
- Gestionar los efectos de mundialización
- Desarrollar los objetivos medioambientales a medio y largo plazo para un sistema de transporte sostenible

Para apuntarle al conjunto de las propuestas que deberán aplicarse de aquí al año 2010 y que son la condición necesaria, pero no suficiente, para la reorientación de la política común de transporte frente a la necesidad del desarrollo sostenible, el análisis del Libro Blanco pone de manifiesto lo siguiente:

Reforzar la Calidad del Transporte por Carretera. El transporte por carretera sigue siendo el modo favorito para el transporte de mercancías y de pasajeros. En 1998, el tráfico rodado representó casi la mitad de transporte de mercancías (5) (44%) y más de dos tercios de transporte de pasajeros (79%). La flexibilidad del coche –que ha permitido una auténtica apertura a la movilidad de masas- sigue siendo uno de los símbolos de la libertad individual en la sociedad contemporánea. Hoy en día, casi 2 de cada 3 hogares disponen de un automóvil.

Organizar la Reestructuración. La principal baza competitiva del transporte por carretera es su capacidad de transporte de mercancías, en toda la Unión Europea pero también todo el continente, con una flexibilidad sin parangón y un precio módico. Pero el desarrollo de esa capacidad se ha producido en un contexto muy paradójico. Existe una competencia encarnizada entre las empresas del sector y entre estas y los demás modos de transporte. La competencia ha alcanzado tal grado que, para sobrevivir en un entorno extremadamente competitivo y habida cuenta del aumento de los costes de explotación (precios de combustible, nuevos equipos), algunas empresas de transporte por carretera tienen que optar por eludir las normas sobre el tiempo de trabajo, la autorización de circulación y las normas elementales de seguridad vial. Estos incumplimientos de la legislación son excesivos. La competencia entre empresas por medio de los precios puede agravarse aún más con la ampliación, ya que los costes de explotación son menos elevados en los países candidatos.

Adoptar una Normativa para el Sector. En la Unión Europea se han adoptado muy pocas medidas para garantizar una normatividad mínima en materia de condiciones sociales del transporte por carretera, factor que explica en parte su gran competitividad. Fue necesario esperar a diciembre de 2000 para que el Consejo de Ministros decidiese al fin armonizar el tiempo de conducción, con una

media máxima de 48 horas semanales, con algunas excepciones como en el caso de los conductores por cuenta propia. Cabe recordar que el tiempo de trabajo en los demás modos de transporte está limitado de forma estricta desde hace tiempo, empezando por los conductores de tren, cuyo tiempo de conducción medio oscila entre 22 y 30 horas en las principales compañías de ferrocarril.

Vincular los Distintos Modos de Transporte. El reequilibrio entre modos de Transporte requiere medidas que, además de dar a cada modo el lugar que le corresponde, garantice la intermodalidad.

Una Política de Transporte al Servicio de los Usuarios. Tanto los ciudadanos como los profesionales del sector deben poder acogerse a un sistema de transporte que responda a sus expectativas y sus necesidades. Es preciso que la política de transporte vuelva a estar plenamente al servicio de los usuarios. Su primera preocupación es la inseguridad vial, que considera una amenaza permanente.

La Inseguridad Vial. De todos los modos de transporte, el transporte por carretera es el más peligroso y el que más vidas humanas sacrifica. Los accidentes de tráfico, que se consideran un fenómeno de sociedad, no han suscitado reacciones violentas hasta las fechas muy recientes.

Armonización de las Sanciones. Cabe observar que los controles y las sanciones varías considerablemente entre los estados miembros.

Nuevas Tecnologías al Servicio de la Seguridad Vial. La evolución tecnológica también permitirá reforzar los métodos habituales de sanción y control, gracias al despliegue de medios automáticos y dispositivos de abordo para ayudar a la conducción.

La Verdad Sobre los Costes para el Usuario. Los usuarios del transporte tienen derecho a saber lo que pagan y por lo que pagan. Contener la congestión en Europa, luchar contra el efecto invernadero, desarrollar las infraestructuras, mejorar la seguridad en la carretera o en el transporte público, reducir los efectos nocivos para el medio ambiente: Todo esto tiene un costo.

De hecho, el Consejo Europeo de Gotemburgo recordó que una política sostenible desde el punto de vista ecológico debe abordar la plena internacionalización de los costes sociales y ambientales y que es preciso adoptar medidas para que el crecimiento económico deje de asociarse con el crecimiento del volumen de transporte, en particular pasando de la carretera al ferrocarril, al transporte fluvial y marítimo y al transporte público de pasajeros.

10.1.2 Situación Actual y Tendencias del Transporte en Colombia. El transporte en Colombia se ha desarrollado en función de las necesidades que la

población y el aparato productivo colombiano le han planteado en materia de movilización, ya que este es un aspecto clave que permite que las personas y las mercancías se puedan movilizar libremente y en óptimas condiciones, promoviendo el desarrollo económico y el mejoramiento de calidad de vida. El Estado ha implementado un desarrollo normativo que ha generado un esquema de transporte en el cual el servicio se presta bajo una estructura empresarial sujeta a la habilitación que el Estado otorga para ofrecer a aquellas empresas interesadas en la prestación del servicio. El transporte especial de pasajeros en Colombia está reglamentado por el Decreto 174 de 2001 cuyo contenido se centra en las normas y disposiciones que rigen para operar el servicio de transporte terrestre automotor especial a nivel nacional. La Cadena Productiva del Transporte, se constituye en una cadena de producción de servicios compuestos por tres elementos: Usuario del Servicio, Empresa de Transporte, Propietario del Vehículo. Estos elementos se pueden relacionar directamente con los conceptos de cliente, empresa productora y equipos de producción.

Situación Actual. El transporte público de pasajeros, como servicio destinado a satisfacer las necesidades globales de movilidad de la población, es un sector estratégico y fundamental para el desarrollo social y económico del país. Para el caso de Colombia encontramos un sector que cuenta con una participación cercana al 4.1% del PIB y una inversión pública que en el 2009 ascendió a 3.1 billones de pesos, de lo cual corresponde a los servicios de transporte terrestre el 73% de la participación en el PIB y el 87% del monto total de inversiones.
Un sistema de transporte de pasajeros eficiente y sostenible contribuye al desarrollo de las economías locales, genera una cantidad importante de empleos formales directos e indirectos, permite la movilización de la fuerza de trabajo de las ciudades y regiones a los centros de producción y cumple una importante función de inclusión y cohesión social.

Con respecto al transporte interurbano o intermunicipal de pasajeros, se estima que 502 empresas que conforman el sector (de las cuales el 57% son sociedades comerciales, y el 43% pertenecen al sector cooperativo) acceden al mercado a través de un permiso de operación que concede el Ministerio de Transporte para prestar el servicio en una ruta de terminada, por término indefinido y bajo un régimen de libertad tarifaria con precios mínimos establecidos periódicamente por el Ministerio de Transporte. En el 2009 se movilizaron 172.671.610 pasajeros en 12.746.519 frecuencias (vehículos despachados), lo que corresponde al 91% del total de personas movilizadas en los demás modos de transporte.

El PIB en Colombia creció 2.5% en el 2008, presentando un desaceleración con respecto al 2007, que tuvo un incremento del 7.52%. El incremento más significativo se dio en el primer trimestre y se redujo a través del año hasta decrecer en el cuarto trimestre: I trimestre 4.1%, II trimestre 3.9%, III trimestre 2.9% y IV trimestre 0.7%. La razón de esta desaceleración se debe a la recesión económica mundial y en especial, a la registrada por las economías desarrolladas,

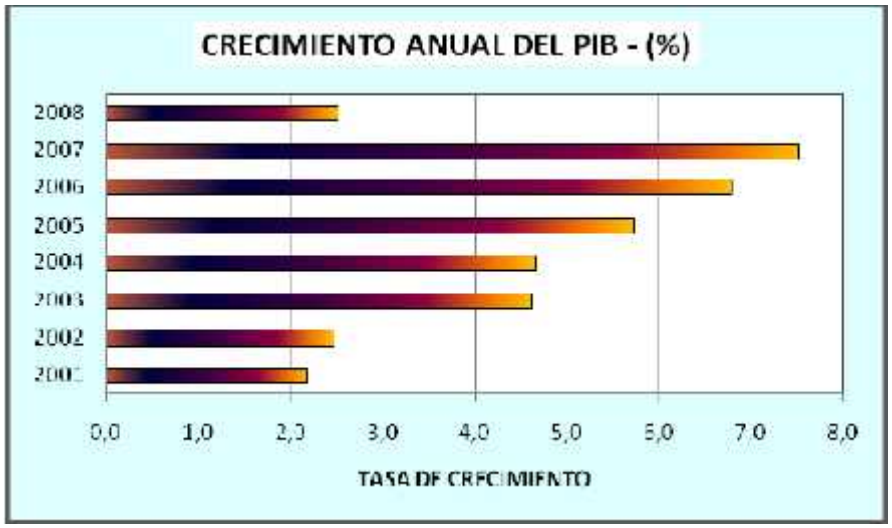
como un resultado de la contratación de crédito y el aumento en la desconfianza por parte del productor y del consumidor[29].

Tabla 1. Producto Interno Bruto

Año	PIB TOTAL - Millones de $		
	A precios corrientes	A precios constantes de 2000	
	Valor	Valor	Crecimiento
00	196.373.851	196.373.851	
01	213.582.653	200.657.109	2.18
02	232.933.484	205.591.281	2.46
03	263.887.767	215.073.655	4.61
04	299.066.590	225.104.157	4.66
05	335.546.939	237.982.297	5.72
06	382.818.222	254.315.505	6.78
07	431.839.018	273.754.062	7.52
08	476.713.479	280.633.006	2.51

Fuente: DANE

Gráfico 1. Crecimiento del Producto Interno Bruto



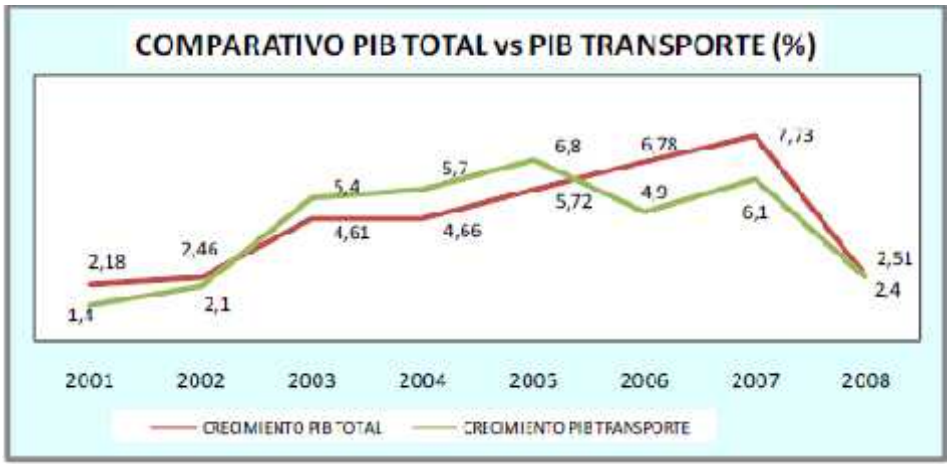
Fuente: Diagnóstico del Transporte 2009

Los servicios del sector transporte para el año 2008, muestran una tasa de crecimiento del 2.4%, el cual es bajo si se compara con el 2007 que fue del 6.1%. Esta situación se explica en parte a que hubo una caída en la producción

[29] PEÑALOZA P, Cesar Augusto. Diagnóstico del Transporte 2009: Cifras correspondientes al año 2008 y anteriores. Ministerio de Transporte. Colombia, 2009, p. 10

industrial, fenómeno que ha afectado no solo a Colombia si no a muchos otros países a nivel mundial, originado en la recesión económica global[30].

Gráfico 2. Comparativo PIB Total Vs. PIB Transporte (%)



Fuente: Diagnóstico del Transporte 2009

Algunos estudios y trabajos han mostrado la relevancia del transporte y especialmente de la infraestructura vehicular sobre la productividad y el crecimiento económico en general; además de tener un impacto directo en el crecimiento, ellos pueden afectar el producto de un país de manera indirecta a través de su efecto sobre el Comercio Internacional.

Probablemente en pocas actividades económicas es tan importante la estadística y la información de cifras y datos que allí se generan. Dichos datos están relacionados, entre otros factores, con la cantidad (o volumen) y la distancia (o espacio), lo que permite establecer magnitudes comparables entre diferentes sistemas o modos de transporte que existen – y puedan competir - en una región y un periodo determinado de tiempo. Hoy día se debe afianzar un modelo de desarrollo dentro del marco de un mundo globalizado y con acceso a nuevos mercados; ello significa seguir la directriz de tener un transporte eficiente y competitivo: Bajos costos, reducción de tiempos, altos niveles de prestación del servicio, entre otros. La actividad de transportar personas en vehículos de servicio público a través de la infraestructura para tal fin, y con las normas y condiciones establecidas por el ministerio de transporte para tal fin, sigue siendo importante y el medio de mayor utilización para la movilización de los colombianos, principalmente en lo colectivo: Actividades laborales, de estudio, recreación, negocios, turismo, entre otros. Para efectos de las cifras que maneja el sector en

[30] Ibíd. Pág. 12

cuanto a este tema se realizan cálculos con una utilización vehicular del 70% de la capacidad total ofrecida, tomando como promedio 35 sillas por bus, 25 por buseta, 14 por microbús y 4 para taxis o automóviles[31].

En el siguiente cuadro y gráfico se presenta la evolución del movimiento de pasajeros en Colombia para el periodo 1995 a 2007, teniendo como base la información de 33 terminales de transporte, como se observa, ha tenido un crecimiento sostenido en la movilización de los pasajeros, lo cual puede obedecer a múltiples y diferentes factores como por ejemplo, las políticas gubernamentales, o externas de índole social y/o económico.

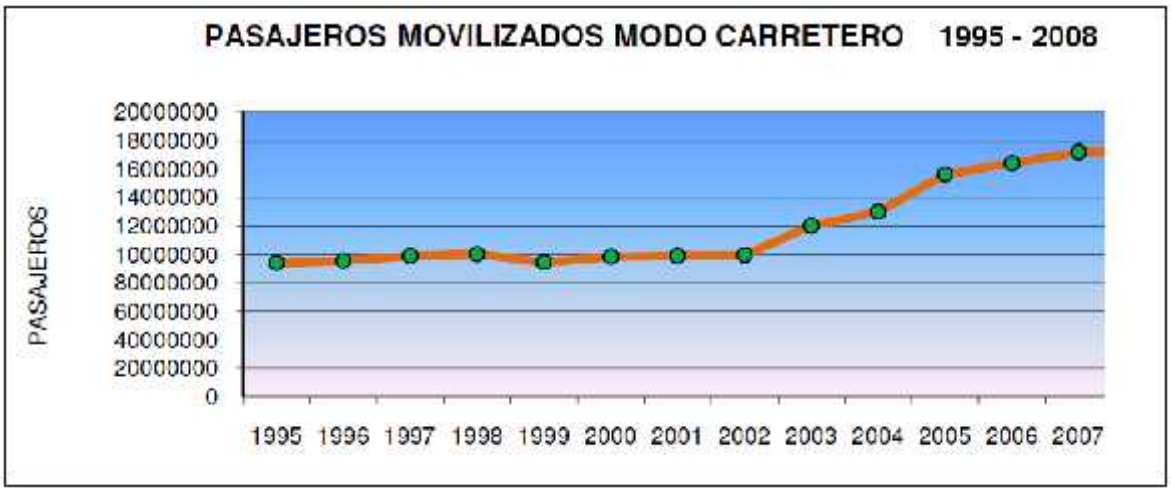
Tabla 2. Evolución del Transporte de Pasajeros por Carretera

AÑO	PASAJEROS
1995	94.161.337
1996	95.742.237
1997	98.911.215
1998	100.364.439
1999	94.654.074
2000	98.448.963
2001	99.009.731
2002	99.570.498
2003	120.201.516
2004	129.996.182
2005	156.350.937
2006	164.118.093
2007	172.127.092
2008	173.406.200 *

FUENTE: Documento TTE EN CIFRAS 2008 (Terminales de Transporte)

Gráfico 3. Pasajeros Movilizados

[31] Ibíd. Pág. 16
Ibíd. Pág.16



Fuente: Documento TTE EN CIFRAS 2008 (Terminales de Transporte)

En cuanto al transporte de carga se considera, que en el futuro se proveen crecimientos importantes en los flujos de mercancías, con los correspondientes cambios profundos en los procesos logísticos y de mercadeo. Esto evidentemente conlleva a una presión sobre la actividad y los protagonistas del transporte, que puedan representar un costo importante dentro de la cadena logística, con todas las repercusiones – especialmente económicas - que esto implica. Sabiendo que la logística debe ser la respuesta inmediata al mercado con bajos costos, con eficiencia, oportunidad y seguridad.

Para poder ingresar a nuevos mercados y superar los existentes y aprovechar los potenciales beneficios, el país debe fortalecer su capacidad logística, reduciendo los costos y tiempos de movilización. Todo esto debe iniciarse a través de un sencillo ejercicio de revisar y analizar el estado actual de nuestro sector, para ver de manera objetiva y veraz, las cifras e información que nos indican la realidad de su desarrollo, los logros alcanzados y las metas o retos a trazar. Si no conocemos algo no lo podremos mejorar. En el año 2008 se observa un ligero repunte de las cifras de accidentalidad de tránsito terrestre automotor, tal como se puede apreciar en la tabla de estadística de los últimos años, tanto en accidentes como en muertos y heridos. En la tabla que a continuación se presenta se observa el comportamiento.

Tabla 3. Accidentalidad y Mortalidad a Nivel Nacional

AÑO	ACCIDENTES	MUERTOS	HERIDOS GRAVES
1.998	206.283	7.595	52.965
1.999	220.225	7.026	52.346
2.000	231.974	6.551	51.458
2.001	239.838	6.346	47.148
2.002	189.933	6.063	42.837
2.003	209.904	5.632	36.743
2.004	229.184	5.483	35.914
2.005	209.568	5.418	37.669
2.006	166.739	5.486	35.597
2.007	184.347	5.642	44.702
2.008	185.733	5.670	45.888

FUENTE: Subdirección de Tránsito / Grupo Seguridad Vial - Mintransporte. Para el 2008 las cifras de muertos y heridos fueron suministradas por el Instituto de Medicina Legal (DRIP).

En el año 2007 se expidió la resolución 700 hoy vigente, mediante la cual se realizo una actualización de las tarifas mínimas en la prestación de servicio por parte de las empresas autorizadas para ello por el ministerio de transporte, de manera tal que permitan continuar el desarrollo de la actividad dentro de un esquema de transporte competitivo, de autorregulación y con principios para una sana competencia[32].

Evaluación de la Situación Actual. La estructura empresarial del transporte en su mayoría, no tiene claridad en la misión, frente al desarrollo de la actividad y por ello presenta fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica y operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio. Esto se refleja en una deficiente participación del sector en la cadena logística de servicios, ya que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, ocasionando conflictos en las relaciones económicas de la cadena. Lo anterior genera una deficiente prestación del servicio, ya que se olvida al usuario como eje central de la actividad. Los Planes de Desarrollo Nacional han priorizado el desarrollo de la infraestructura vial, dejando de lado lo concerniente a la prestación del servicio público.

[32] PEÑALOS P. Cesar Augusto. Diagnóstico el Transporte 2009: Cifras Correspondientes al año 2008 y Anteriores. Ministerio de Transporte. Colombia, 2009, p. 17

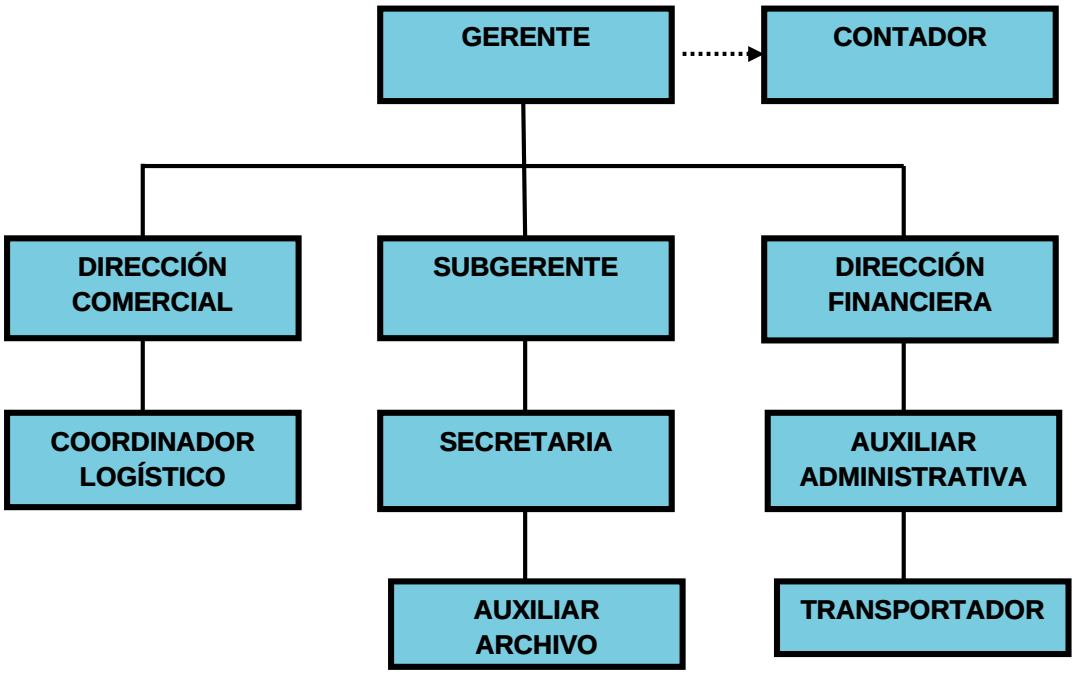
Perspectivas. El Plan de Desarrollo 2010-2014 con base en el diagnóstico actual y en la estrategia de locomotoras ha delineado los siguientes programas:

- Desarrollo del sistema de información de operación del transporte.
- Diseño y delineamiento del esquema “transporte hacia la competitividad”
- Tipología y modernización de los equipos de transporte
- Armonización técnica y jurídica para transporte internacional por carretera
- Competitividad en la cadena de servicios logísticos para transporte de pasajeros y carga
- Optimización de costos en la cadena de servicios logísticos

10.1.3 Análisis Interno de EFITRANS TC S.A.S.

Para atender a su naturaleza de Sociedad Asociativa Simplificada se organiza en dos áreas: Administrativa y Operativa, conciliadas en el siguiente organigrama:

Figura 8. Organigrama EFITRANS TC S.A.S.



La planta física de la empresa, la conforman las direcciones de: Gerencia, bajo la dirección del Gerente, quien coordina la supervisión general de la sociedad, ejecuta y celebra la contratación, dirige y vigila las actividades de la empresa en todos los campos, e imparte órdenes e instrucciones necesarias para logras la

adecuada realización de los objetivos corporativos. Subgerencia, orienta la dirección el Subgerente, quien apoya al gerente en las decisiones, dirige el personal afiliados, de la empresa; Financiera, el Director Financiero distribuye los recursos conforme a las necesidades y compromisos organizacionales, gestiona la contabilidad, provee por la optimización de los recursos financiero; Comercial, su Directos genera estrategias de marketing, orienta las ventas, canaliza los clientes, analiza el mercado para comercializar el servicio de transporte y equipos; Auxiliar Administrativo, dirige los recursos humanos y materiales; Recepción, dirigido por la Recepcionista, quien canaliza la información y las transmite desde diferentes campos de acción en cuanto al recurso humano interno y externo, entre otras funciones; Archivo, El encargado, dirige la gestión documental en mantenimiento y preservación de documentos; los Transportadores, quienes transportan los clientes y los equipos de acuerdo a la necesidad del usuario, son un equipo humano con alto sentido de responsabilidad y compromiso, para prestar un servicio integral de calidad.

EFITRANS TC S.A.S., consolida su direccionamiento estratégico en:

- Misión: Somos una empresa especializada en brindar soluciones de transporte, por ende contamos con toda una organización orientada a prestar servicios de calidad y cumplimiento a nuestros afiliados y pasajeros, con seguridad, responsabilidad y comodidad.

- Visión: Para el año 2012 seremos reconocidos como una de las mejores alternativas en transporte de servicios especiales para bienestar y comodidad de nuestros usuarios, afiliados y empleados.

- Valores: Responsabilidad, sentido corporativo, solidaridad, servicio y equidad, entre otros.

Portafolio de Servicios: Traslado de pasajeros y equipos de trabajo, transporte turístico a nivel regional y nacional, contamos con una amplia flota de vehículos afiliados tipo automóvil, camperos, camionetas doble cabina, microbuses y buses.

La inexistencia de un Plan de Mercadeo limita la actuación frente al mercado, describiendo carencias en la consistencia de la publicidad y comunicación corporativa. Si bien las operaciones realizadas en el 2010, con aproximadamente 3.000 servicios no indican claramente, el posicionamiento y la cobertura en el mercado, la ausencia de información no permite estimarlo debidamente.

Las características internas de EFITTRANS TC S.A.S. dificultan el aprovechamiento de sus oportunidades, a saber:

- Ampliación del mercado a ciudades del Eje Cafetero, Urabá y Chocó.
- Participación en nuevas licitaciones

- Ampliación de la cobertura metropolitana

Igualmente, esta situación interna favorece la materialización de las amenazas, que se manifiestan en la llegada de nuevos modelos de vehículos e innovación tecnológica a favor de los competidores directos, teniendo presente que EGITRANS TC S.A.S. está a la vanguardia de los cambios que se presentan en los vehículos que prestan el servicio.

Finalmente, el problema empresarial identificado, que es la incidencia de la iliquidez, configura una debilidad central en este entorno.

10.1.3.1 Análisis del Entorno Matriz Competitiva

Cuadro 2. Análisis del Entorno Matriz Competitiva

EMPRESAS					
EFITRANS TC S.A.S.	**TRANSPORTES ESPECIALES 1A**	**VIACOTUR S.A.**	**COOPERATIVA DE TRABAJO MOVILIZAMOS**	**LAS BUSETICAS**	**PENTADINA**
PERSONAL 227 Conductores 8 Funcionarios	PERSONAL Sin información	PERSONAL Sin información	PERSONAL Sin información	PERSONAL Sin información	PERSONAL Sin información
SERVICIOS Transporte de pasajeros Transporte de equipos	SERVICIOS Transporte escolar y empresarial Viajes y turismo	SERVICIOS Transporte escolar empresarial y turístico	SERVICIOS Transporte especial de pasajeros Transporte de carga	SERVICIOS Agencia de viajes, Transporte terrestre (ejecutivo, escolar, empresarial y turístico) Turismo receptivo	SERVICIOS Transporte urbano en Medellín
PRECIOS Tarifas según vehículo, tiempo y modalidad del servicio	PRECIOS Tarifas según vehículo, tiempo y modalidad del servicio	PRECIOS Tarifas según vehículo, tiempo y modalidad del servicio	PRECIOS Tarifas según vehículo, tiempo y modalidad del servicio	PRECIOS Tarifas según vehículo, tiempo y modalidad del servicio	PRECIOS Tarifas según vehículo, tiempo y modalidad del servicio
EQUIPOS 2 Buses, 1 Busetas, 72 Micros, 81 Camionetas 56 Camperos Gasolina, ACPM, Gas	EQUIPOS Automóvil, Camioneta, Vanns	EQUIPOS Buses, Busetas, Micros, Camperos, Camioneta Camiones	EQUIPOS Automóviles Camperos Station wagon Camioneta doble cab. Micro Busetas Buses	EQUIPOS Micro Busetas Buses	EQUIPOS Micro Busetas
PUBLICIDAD Páginas amarillas, Directorio de transporte, Publimóvil, Eventos y ferias de empresas clientes, sin página web PROMOCIÓN Extensión de tarifas año anterior y acuerdos según incrementos en	PUBLICIADA Pagina Web, Directorio telefónico PROMOCIÓN Sin información	PUBLICIDAD Página web (en construcción), Directorio, Portafolio de servicios PROMOCIÓN Sin información	PUBLICIDAD Página web, Directorio telefónico, eventos ocasionales, Portafolio de servicios PROMOCIÓN Sin información	PUBLICIDAD Página web, Directorio telefónico, eventos ocasionales, Portafolio de servicios PROMOCIÓN Sin información	PUBLICIDAD Infoguía, Directorio telefónico PROMOCIÓN Sin información

variables del transporte					
CLIENTES 25 Empresas sin especificar	CLIENTES Sin información	CLIENTES 32 Empresas especificadas	CLIENTES 22 Empresas especificadas	CLIENTES Sin información	CLIENTES Sin información
COBERTURA Área metropolitana Departamento de Antioquia Nacional	COBERTURA Área metropolitana Nacional	COBERTURA Área metropolitana Departamento de Antioquia Nacional	COBERTURA Área metropolitana Departamento de Antioquia Nacional	COBERTURA Área metropolitana Departamento de Antioquia Nacional Internacional	COBERTURA Municipio de Medellín

Fuente: Elaboración Autoras del Estudio 2011

DEBILIDADES

- Falta mayor estrategia de comunicación en la presentación de los servicios a pasajeros y transporte de carga de equipos.

- Falta de canalización de las estrategias de prestación del servicio de pasajeros.

- No certificación de la norma ISO 9000 versión 2000.

FORTALEZAS

- Alto reconocimiento en calidad, servicio y precio a nivel regional, departamental y nacional.

- Vehículos con modelos actualizados y competitivos.

- Servicio con gran aceptación en el mercado.

- Gran capacidad de clientes jurídicos altamente potenciales en el mercado.

- Personal calificado para la prestación de un servicio con calidad.

AMENAZAS

- La Legislación rápida y flexible en el área del transporte de personas y de carga, por carretera.

- Una fuerte competencia dotada de equipos con tecnología, cobertura y acorde a las necesidades de los usuarios del servicio.

- La libertad en los precios, lo cual no permite que la competencia sea sana, por ser este el factor más determinante para contratar.

OPORTUNIDADES

- La tendencia es la máxima cobertura del servicio a nivel nacional.

- Desarrollo de procesos que mejores la productividad y competitividad en el mercado de los servicios de transporte de pasajeros y de carga.

- Orientar el servicio a mercados pequeños - MY PYMES.

Resultados del Análisis – Matriz Competitiva. Descritas las variables en el cuadro matriz competitiva se plantea el siguiente análisis:

- En cuanto al personal, solo se cuenta con la especificación de EFITRANS TC S.A.S., ya que no se tuvo acceso a la fuente de información respectiva a las empresas objeto de comparación, por lo cual no se puede hacer una comparación en este aspecto.

- El portafolio de servicios de transporte de pasajero y de carga, es similar para las empresas, excluyendo la empresa Las Buseticas, que incluye el servicio de transporte a nivel internacional.

- Los precios están determinados por una tabla establecida por el Ministerio de Transporte, a la cual se acogen las empresas de servicios de transporte de pasajeros y de carga, de acuerdo al área de cobertura.

- Equipos, Los equipos de la empresa objeto del presente estudio son asociados a la empresa; igual como ocurre con el resto de las empresas de transporte de pasajeros.

- La empresa no cuenta con página web, siendo este un elemento virtual relevante que permite la comunicación e interacción con los clientes, bajo las perspectivas de comodidad e innovación en los sistemas de información de las empresas de hoy; situación que si realiza y aprovecha la competencia. La parte promocional de EFITRANS TC S.A.S., se utiliza como reconocimiento a los clientes antiguos, manteniéndoles una tarifa fija.

- Los clientes reales de la empresa, en cantidad son similares a las empresas Viacotur S.A. y la Cooperativa de Trabajo Movilizamos, que tienen 35 y 22 clientes respectivamente, se desconoce información del resto de empresas.

- La cobertura de la empresa es similar a la del resto de la competencia, a diferencia de Las Buseticas que ofrece cobertura internacional.

11. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA EFITRANS TC S.A.S.

11.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

Activos. Para efectos de realizar el análisis de los principales rubros del Balance General, se toman los periodos 2009-2010; en el rubro de los activos, la mayor proporción está representada por los activos corrientes, que crecieron en 4.94%, la subcuentas que más se incrementaron fueron otras cuentas por cobrar en 205.31% y anticipo de impuestos en 377.75%, la caja general tuvo un aumento significativo del 9.58%, siendo representativo para responder a la deuda, la cual disminuyó en anticipo a proveedores en 72.94%, seguida la cuenta de clientes en 39.92%, la cuenta de bancos también tuvo una disminución importante de 88.91%.

Es de considerarse, que el deterioro de los activos corrientes genera un gran problema para las empresas, y que debe sanarse con políticas claras y decisiones sólidas en aras del rendimiento de la productividad y la rentabilidad esperada. Para EFITRANS TC S.A.S., es fundamental que sus socios tengan estrategias claras sobre la situación del manejo de cartera de difícil cobro para proveer por la facilidad de nuevos créditos y clientes altamente potenciales. Si bien de una u otra manera, y teniendo en cuenta la crisis financiera por la que actualmente pasa la empresa, se logran solventar las deudas; igualmente es claro que se necesitan estrategias altamente competitivas en términos financiero y económico para alcanzar el objetivo esperado en términos de rentabilidad y crecimiento en el mercado, esto se refleja en el balance general, donde su capital de trabajo pasó de 201.072.473 a 103.397.943. El activo no corriente, se incrementó en 535.57%, con gran representación en la cuenta de muebles y enseres del 86.74%, y la depreciación en 35.48% y el intangible en 15.40%. Los activos no corrientes en relación a los activos corrientes han tenido una cuantía interesante en inversión de capital.

Pasivos. En relación a los pasivos corrientes, estos han disminuido ya que cuentan con acreedores varios y cuentas por pagar, las obligaciones bancarias crecieron en un 89.21% para el pasivo corriente; se estima el pasivo no corriente en. 722.27%; las obligaciones con particulares son 661.57%, mientras que las cuentas por pagar el 214.48%, los proveedores disminuyeron 16.74%. El pasivo corriente representa el 11.45% de los pasivos totales, y el pasivo no corriente el 670.44%. De lo anterior se deduce que la fuente de financiación de la empresa, a largo plazo son las obligaciones bancarias y las obligaciones con particulares.

Cabe aclarar que no se realizó un análisis de inventario, porque la empresa no maneja cuenta de inventarios, y por lo tanto las notas de los estados financieros no revelan información sobre estos. Los impuestos por pagar tampoco se ven reflejados en los pasivos corrientes.

Patrimonio. El patrimonio de la empresa mostró un crecimiento significativo del 243.55% para el 2010, con un incremento mayor al de los activos totales. La cuenta de superávit no presenta variación, lo que refleja una inconsistencia con relación a las utilidades netas.

Cuadro 3. Balance General Comparativo Análisis Vertical

EMPRESA EFITRANS TC S.A.S. BALANCE GENERAL COMPARATIVO CIFRAS EN MILLONES DE PESOS				
			Análisis Vertical	
	2009	2010	2009	2010
Activo corriente				
Caja general	380.100	416.529	0,12%	0,04%
Bancos	4.994.269	553.799	1,52%	0,06%
Inversiones aportes cooperativas	2.000.000	2.000.000	0,61%	0,20%
Clientes	130.481.161	78.388.273	39,83%	7,90%
Anticipo a proveedores	37.906.600	10.258.004	11,57%	1,03%
Anticipo de impuestos (saldo favor imp de renta)	19.509.000	93.204.000	5,95%	9,39%
Cuentas corrientes comerciales	10.031.239	30.626.594	3,06%	3,08%
Total activo corriente	**205.302.369**	**215.447.199**	62,67%	21,70%
Activo No corriente				
Muebles y enseres	16.898.186	31.555.673	5,16%	3,18%
Equipo de computación y cómputo	10.728.915	10.728.915	3,27%	1,08%
Equipo de transporte	0	625.940.517		63,05%
Depreciación acumulada	-639.267	-866.057	-0,20%	-0,09%
Licencia de operación (Intangible)	95.321.085	110.000.000	29,10%	11,08%
Total activo fijo	**122.308.919**	**777.359.048**	**37,33%**	**78,30%**
Total activo	**327.611.288**	**992.806.247**	**100,00%**	**100,00%**
Pasivo corriente				
Obligaciones bancarias	6.000.000	11.352.467	1,83%	1,14%
Proveedores	120.392.810	100.237.639	36,75%	10,10%
Cuentas por pagar	146.005	459.151	0,04%	0,05%
Total pasivo corriente	**126.538.815**	**112.049.256**	**38,62%**	**11,29%**
No corriente				
Obligaciones bancarias LP	6.500.134	53.448.513	1,98%	5,38%
Cuentas por pagar	38.000.000	289.397.517	11,60%	29,15%
Total pasivo no corriente	**44.500.134**	**342.846.030**	**13,58%**	**34,53%**
Total pasivo	**171.038.949**	**454.895.286**	**52,21%**	**45,82%**
Patrimonio				
Capital social	85.000.000	85.000.000	25,95%	8,56%
Superávit (Prima colocación acciones)	45.000.000	45.000.000	13,74%	4,53%
Reserva legal	0	2.657.234		
Reservas ocasionales	0	327.562.639		
Resultados del ejercicio	26.572.339	77.691.088	8,11%	7,83%
Total patrimonio	**156.572.339**	**537.910.961**	**47,79%**	**54,18%**
PASIVO + PATRIMONIO	**327.611.288**	**992.806.247**	**100,00%**	**100,00%**

Fuente: Autoras Estados Financieros y Cálculo de las Autoras

Cuadro 4. Balance General Comparativo Análisis Horizontal

EMPRESA EFITRANS TC S.A.S. BALANCE GENERAL COMPARATIVO CIFRAS EN MILLONES DE PESOS			
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS			**Análisis Horizontal**
	2009	**2010**	**2009 - 2010**
Activo corriente			
Caja General	380.100	416.529	9,58%
Bancos	4.994.269	553.799	-88,91%
Inversiones aportes cooperativas	2.000.000	2.000.000	0,00%
Clientes	130.481.161	78.388.273	-39,92%
Anticipo proveedores	37.906.600	10.258.004	-72,94%
Anticipo impuestos (saldo a favor imp de renta)	19.509.000	93.204.000	377,75%
Otras cuentas por cobrar	10.031.239	30.626.594	205,31%
Total activo corriente	**205.302.369**	**215.447.199**	**4,94%**
Activo No corriente			
Muebles y enseres	16.898.186	31.555.673	86,74%
Equipo de computación y cómputo	10.728.915	10.728.915	0,00%
Equipo de transporte	0	625.940.517	
Depreciación acumulada	-639.267	-866.057	35,48%
Licencia de operación (intangible)	95.321.085	110.000.000	15,40%
Total activo fijo	**122.308.919**	**777.359.048**	**535,57%**
Total activo	**327.611.288**	**992.806.247**	**203,04%**
Pasivo corriente			
Obligaciones bancarias	6.000.000	11.352.467	89,21%
Proveedores (nacionales de servicio)	120.392.810	100.237.639	-16,74%
Cuentas por pagar (Retenfuente)	146.005	459.151	214,48%
Total pasivo corriente	**126.538.815**	**112.049.256**	-11,45%
Pasivo No corriente			
Obligaciones bancarias	6.500.134	53.448.513	722,27%
Obligaciones con particulares	38.000.000	289.397.517	661,57%
Total pasivo No corriente	**44.500.134**	**342.846.030**	**670,44%**
Total pasivo	**171.038.949**	**454.895.286**	**165,96%**
Patrimonio			
Capital social	85.000.000	85.000.000	0,00%
Superávit (prima colocación acciones)	45.000.000	45.000.000	0,00%
Reserva legal	0	2.657.234	
Reservas ocasionales	0	327.562.639	
Resultados del ejercicio	**26.572.339**	**77.691.088**	**192,38%**
Total patrimonio	**156.572.339**	**537.910.961**	**243,55%**
PASIVO +PATRIMONIO	**327.611.288**	**992.806.247**	**203,04%**

Fuente: Estados Financieros

ACTIVOS CORRIENTES	2009	2010
Caja General	380.100	416.529
Bancos	4.994.269	553.799
Inversiones aportes cooperativas	2.000.000	2.000.000
Clientes	130.481.161	78.388.273
Anticipo proveedores	37.906.600	10.258.004

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Gráfico 4. Activos Corriente 2009 y 2010

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

PASIVOS CORRIENTES	2009	2010
Total activo fijo	122.308.919	777.359.048
Total activo	327.611.288	992.806.247
Pasivo	0	0
Corriente	0	0
Obligaciones bancarias	6.000.000	11.352.467
Proveedores (nacionales de servicio)	120.392.810	100.237.639
Cuentas por pagar (Retenfuente)	146.005	459.151

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Gráfico 5. Pasivos Corriente 2009 y 2010

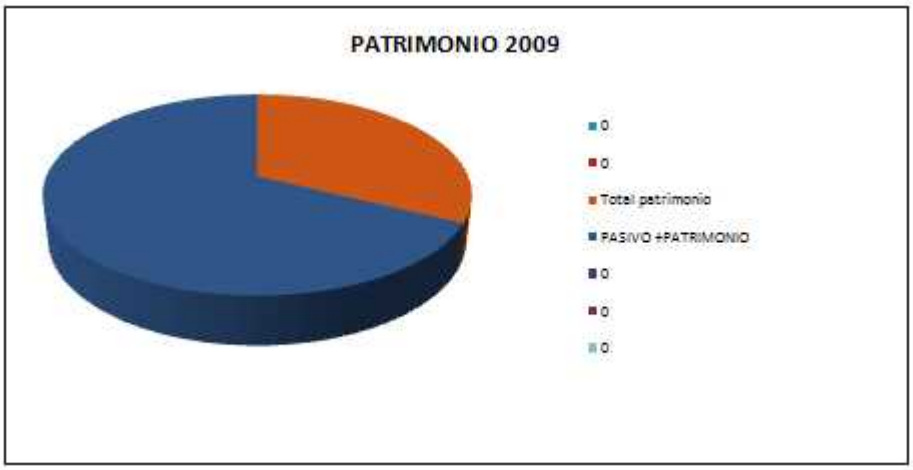
Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

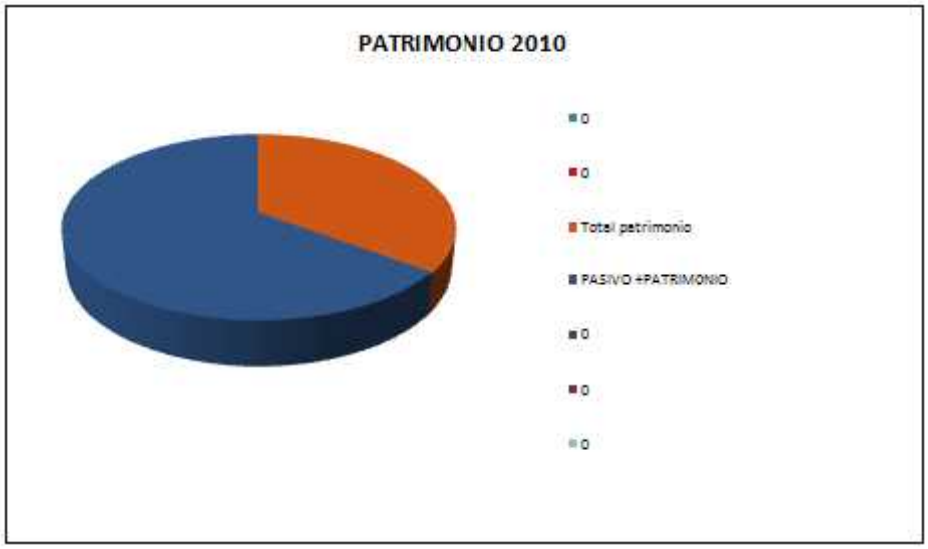
PATRIMONIO			2009	2010
0			0	0
0			0	0
Total patrimonio			156572339	537910961
PASIVO +PATRIMONIO			327611288	992806247
0			0	0
0			0	0
0			0	0

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Gráfico 6. Patrimonio 2009 y 2010



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

11.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Aunque la empresa EFITRANS TC S.A.S., tiene el rubro de ingresos no operacionales, en el que destaca el generado por los ingresos financieros, tiene muy claro que la subsistencia de la empresa se deriva de su actividad principal, y no de otras actividades que por el común son completamente diferentes. En relación a los ingresos operacionales estos han tenido una tendencia al crecimiento del 12.33% en el 2010, las ventas crecieron el 51.41%, con un crecimiento en los costos de venta del 61.38%, esta situación pude generar un impacto en las utilidades del presente periodo. La utilidad creció y, es el resultante de los rubros operacionales y los costos, con una tendencia un poco diferente y que es significativa para el 2010. Los gastos de administración crecieron 25.89%. Los ingresos no operacionales son representativos en 15209.76%, y los egresos no operacionales en 1810.16% lo que significa que la empresa está presentando pérdidas injustificada; ante tal situación es importante considerar que ello impide el crecimiento competitivo de la empresa y la productividad o incremento aún más de las ventas.

En este análisis de la estructura operativa del estado de resultados, se puede concluir que EFITRANS TC S.A.S., tiene una utilidad antes de impuestos del 53.00% para cubrir sus gastos, como el impuesto de renta y la pérdida por la exposición a la inflación y obtener así una utilidad neta. Se estima la utilidad neta de 192.38%, mientras que la operacional disminuye para el periodo 2010 en 50.61%. Para el segundo año no se calculó la tasa impositiva alterando la utilidad neta.

Los gastos no operacionales, son consecuencia de los gastos financieros derivados de las obligaciones financieras corrientes, ya que por ser de corto plazo generan altos costos de mantener la deuda. En cuanto a lo concerniente a esto, sería conveniente revaluar la política de deuda de la empresa, ya que las deudas corrientes suelen afectar los resultados e implica un desmejoramiento de la actividad a largo o mediano plazo, cuestionándose así si se tiene en cuenta el principio de continuidad y a la expectativa de crecimiento y alto rendimiento de las operaciones.

Cuadro 5. Estado de Resultados Comparativo Análisis Vertical

EMPRESA EFITRANS TC S.A.S. ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO				
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS			**ANÁLISIS VERTICAL**	
	2009	**2010**	**2009**	**2010**
Ventas netas	1.393.475.018	2.109.842.367	100,00%	100,00%
Devoluciones y descuentos	0	-1.991.299		
Total ingresos	1.393.475.018,00	2.107.851.068,00	100,00%	100,00%
Costo de ventas	1.110.233.963	1.791.673.408	79,67%	84,92%
Utilidad bruta	**283.241.055**	**318.168.959**	20,33%	15,08%
Gastos de administración	230.424.155	290.089.428	16,54%	13,75%
Gastos de ventas	0	0		
Total gastos operacionales	230.424.155	290.089.428	16,54%	13,75%
Utilidad operacional	**52.816.900**	**26.088.232**	3,79%	1,24%
Ingresos no operacionales	675.568	103.427.884	0,05%	4,90%
Egresos no operacionales	2.713.129	51.825.028	0,19%	2,46%
Corrección monetaria	0	0		
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	**50.779.339**	**77.691.088**	3,64%	3,68%
Provisión para impuesto sobre la renta	24.207.000	0	1,74%	
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio	**26.572.339**	**77.691.088**	1,91%	3,68%

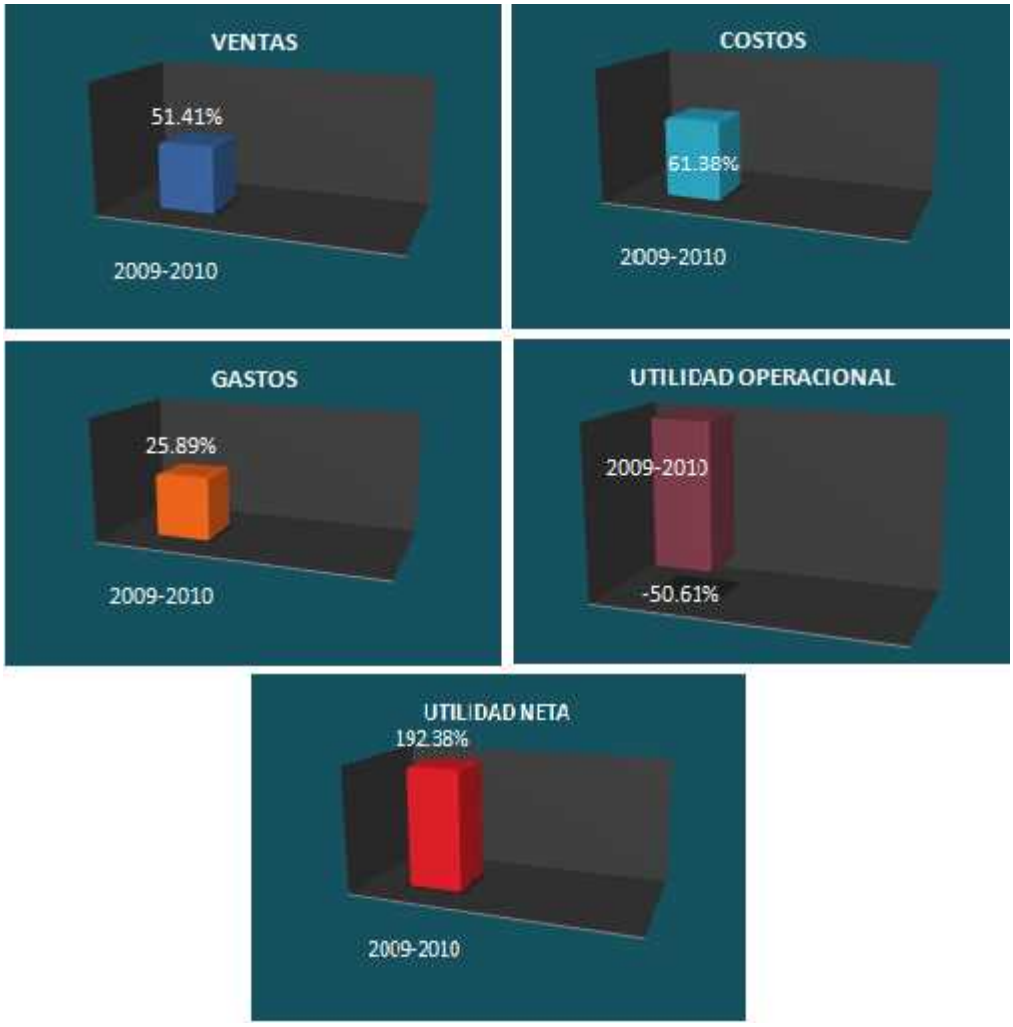
Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Cuadro 6. Estado de Resultados Comparativo Análisis Horizontal

EMPRESA EFITRANS TC S.A.S. ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO			
CIFRAS EN MILLONES DE PESOS			**ANÁLISIS HORIZONTAL**
	2009	**2010**	**2009-2010**
Ventas netas	1.393.475.018,00	2.109.842.367,00	51,41%
Devoluciones y descuentos	-	-1.991.299,00	
Total ingresos	1.393.475.018,00	2.107.851.068,00	51.26%
Costo de ventas	1.110.233.963,00	1.791.673.407,80	61,38%
Utilidad bruta	**283.241.055,00**	**318.168.959,20**	12,33%
Gastos de administración	230.424.155,16	290.089.427,81	25,89%
Gastos de ventas	-	-	
Total gastos operacionales	*230.424.155,16*	*290.089.427,81*	25,89%
Utilidad operacional	**52.816.899,84**	**26.088.232,39**	-50,61%
Ingresos no operacionales	675.568,34	103.427.883,82	15209,76%
Egresos no operacionales	2.713.129,00	51.825.028,07	1810,16%
Corrección monetaria	-	-	
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	**50.779.339,18**	**77.691.088,14**	53,00%
Provisión para impuesto sobre la renta	24.207.000,00	-	-100,00%
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio	**26.572.339,18**	**77.691.088,14**	192,38%

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Gráfico 7. Ventas, Costos, Gastos, Utilidad Operacional, Utilidad Neta



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

11.3 ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa EFITRANS TC S.A.S., en general tiene una gestión contable, financiera y administrativa muy crítica desde el punto de vista:

- Contable. La empresa presenta en sus notas contables, el detalle de las principales políticas y normas contables aceptadas en Colombia, basadas en: La unidad monetaria, propiedad planta y equipo, gastos de sostenimiento, reconocimiento e ingresos y reconocimiento de costos y gastos. En el año 2009 la

sociedad presenta una transformación en su forma legal, pasa de ser Sociedad Anónima a Sociedad Anónima Simplificada.

El disponible de EFITRANS TC S.A.S., está conformado por la caja general por valor de $80.100, cajas menores por valor de $300.000, posee en su cuenta de ahorros en Bancolombia $4.994.269 y realizó una inversión por $2.000.000 en inversiones aportes cooperativas. En las cuentas por cobrar, al año 2009 la sociedad presenta cuentas por cobrar provenientes de facturación de servicios de transportes por valor de $37.906.600, anticipos de impuestos por valor de $10.031.239; además presenta cuentas por cobrar por terceros, las cuales son causadas desde la adquisición de la compañía en el año 2008, estas se consideran incobrables y se están provisionando según el artículo 145 del Estatuto Tributario. El valor de la provisión para el año 2009 es de $30.626.594. En cuanto a propiedad planta y equipo, los muebles y enseres representan $31.555.672 y equipo de computación y comunicación por valor de $10.728.915, además presenta el valor de la depreciación causada en el 2009 por valor de $639.266. Los intangibles corresponden a la compra de licencia de transporte para el funcionamiento y desarrollo el objeto social de la sociedad por valor de $10.000.000. Los pasivos registran las diferentes obligaciones financieras que posee la organización al 31 de diciembre de 2009, dichas cuentas ascienden a $12.500.134. Presenta también el valor que se adeuda a todos los transportadores de la empresa por prestación de sus servicios por valor de $111.779.382, las obligaciones por pagar con los diferentes proveedores de servicios por valor de $8.613.428; los impuestos por pagar al corte correspondientes a retención en la fuente por un total de $146.005, y cuentas por pagar a terceros por valor de $38.000.000.

Cabe anotar que las anteriores notas forman parte de los estados financieros de EFITRANS TC S.A.S.

En lo que respectó al año 2008, la compañía tuvo un disponible en la caja general, cajas menores y bancos, los saldos presentados en dichas cuentas fueron de $11.658.519, $300.000, y 2.594.609 respectivamente. Las cuentas por cobrar al cierre del ejercicio, se estimaron en cuentas por cobrar provenientes de facturación de servicios de transporte por valor de $51.778.776, anticipos a proveedores por $43.679.276 y anticipos de impuestos por valor de $3.968.639. Los muebles y enseres presentaron un valor de $14.071.486, y equipos de comunicación y computación por un total de $8.532.000; el intangible correspondió a compra de licencia de transporte para el funcionamiento y desarrollo del objeto social de la sociedad por valor de $110.000.000. La compañía tuvo a la fecha de dicho periodo un endeudamiento con Tigo y el Municipio de Envigado por valor de $14.239.753, además registró el valor que se adeuda a todos los transportadores de la empresa por la prestación de sus servicios a diciembre de 2008 con un total de $63.476.938; incluyó también las cuentas por pagar por impuestos como la retención en la fuente por $415.660, y cuentas por pagar referente a proveedores

de servicio por $12.586.300. En cuanto al patrimonio en el 2008, los socios realizaron aportes de capital para la recapitalización de la empresa por valor de $45.000.000.

La compañía percibió además de sus ingresos operacionales derivados del servicio de transporte, ingresos por intereses financieros de sus cuentas de ahorro por valor de $674.407, las afiliaciones que cobra a las personas que afilian sus vehículos a la empresa por valor de $26.500.000, los valores de administración de los vehículos afiliados a la empresa por $5.999.825, ingresos por la explotación por parte de terceros de los logos de la sociedad y la venta de extractos de contrato por valor de $2.894.892 para un total de ingresos no operacionales de $36.069.124.

En la contabilidad se identifica la dificultad de operar con las cifras del 2008 y 2009, por razones a que durante el año gravable 2009 y siguientes, la empresa para sus registros contabiliza en sus ingresos la totalidad de la facturación; en años anteriores solo se contabilizaba la utilidad de las operaciones de venta, el resto se lleva como ingresos recibidos para terceros para cada uno de los conductores afiliados a la compañía; además en el 2008 se protocolizó la compra de la empresa a partir de septiembre.

Lo anterior obedece a cambios en la contabilidad, desde una política administrativa, financiera y contable, de parte de los nuevos socios.

En la empresa no se evalúo la capacidad financiera que esta tenía cuando adquirió deudas y tampoco, su influencia en los resultados del negocio en el corto plazo, lo cual era necesario evaluar porque estas obligaciones generan una carga financiera muy alta. Es fundamental para las empresas adquirir obligaciones a largo plazo por razones a que estas tienen menores costos de mantenimiento, son más flexibles y más conveniente, si la empresa piensa seguir continuando en el futuro ya que los resultados no se ven tan afectados año a año.

Es confuso que la empresa tenga un considerable porcentaje de ingresos financieros, cuando expresa un servicio a la deuda tan alto, y que de pronto disminuye, sin argumentos comprensibles en las cifras del balance general, lo cual lleva a preguntarse si EFITRANS TC S.A.S. presta para pagar y quienes son verdaderamente sus fuentes de financiación.

- Administrativo. Si la contabilidad proporciona información relevante para la toma de decisiones, dicha base debe ser lo más precisa y confiable posible, de tal manera que las decisiones tenga estas mismas características; sin embargo como las contabilidad en esta empresa es deficiente, es lógico que las decisiones también lo sean y que se vean reflejadas en la situación financiera y sus proyecciones.

Cabe aclarar que la responsabilidad en cuanto a la generación de información, también le compete a la administración, por lo cual se hace imprescindible que tanto lo contable, como lo administrativo trabajen conjuntamente para generar así información que tenga valor agregado y verdaderamente le sirva a la empresa, más aún en el mundo competitivo de los servicios en el cual opera.

Las decisiones de inversión deben partir de un estudio administrativo, así como la compra o la venta debe partir del análisis de muchos aspectos, como el flujo de efectivo y la implicación en los resultados. Además si se está en una situación financiera no muy buena, las inversiones que no contribuyen a la actividad de la empresa pueden disminuir su impacto.

Para efectos del análisis, cabe aclarar que lo que para algunos casos es un aspecto negativo, para otros es un buen indicador, por lo tanto la evaluación del comportamiento en un determinado año puede variar dependiendo del rubro que se quiera analizar.

La administración de la empresa de EFITRANS TC S.A.S., no debe permitir que el Objetivo Básico Financiero se reduzca, por el mal direccionamiento de los recursos y la iliquidez por la cual está pasando, por el contrario se requiere una contabilidad dotada de fuentes de información y gestión integral relevante que ofrezca beneficios corporativos y reactivación de su economía en el menor tiempo posible.

11.4 INDICADORES FINANCIEROS

11.4.1 Análisis de Liquidez. Con este se mide la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el pago de sus obligaciones a corto plazo. Los siguientes indicadores ayudan a determinar el nivel de liquidez o el riesgo de iliquidez que tiene la empresa EFITRANS TC S.A.S.

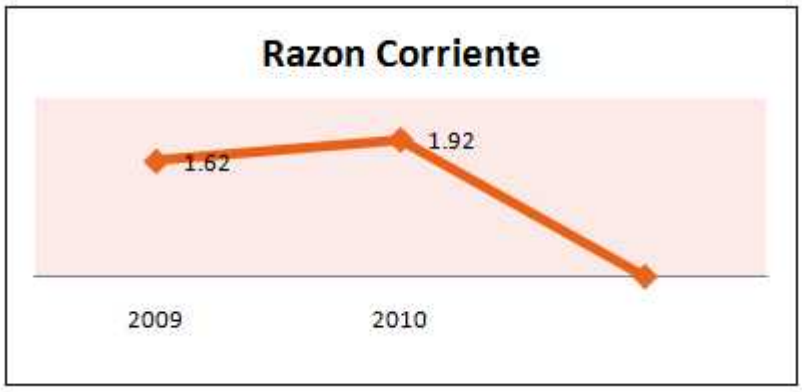
Capital de Trabajo. Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Para el 2009 la empresa contaba con un margen de seguridad de 78.763.554,18 y para el año 2010 la solvencia se incrementó hasta alcanzar el valor de 103.397.942,94; lo que significa que EFITRANS TC S.A.S., tiene un capital de trabajo adecuado porque le permite pagar sus compromisos a su vencimiento; además de que se presentó en él, por el incremento en los impuestos pagados por anticipado y la disminución de los proveedores.

Gráfico 8. Capital de Trabajo

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Razón Corriente. Este indicador estático que indica el riesgo de iliquidez representa la proporción de los activos corrientes con respecto a los pasivos corrientes de la empresa. La compañía durante el periodo de análisis tuvo un comportamiento para afrontar sus compromisos de 1.62% para el año 2009 y para el año 2010 es 1.92%. Lo que significa que hubo un aumento del 0.3% debido al aumento en la cuenta anticipo de impuestos.

Gráfico 9. Razón Corriente



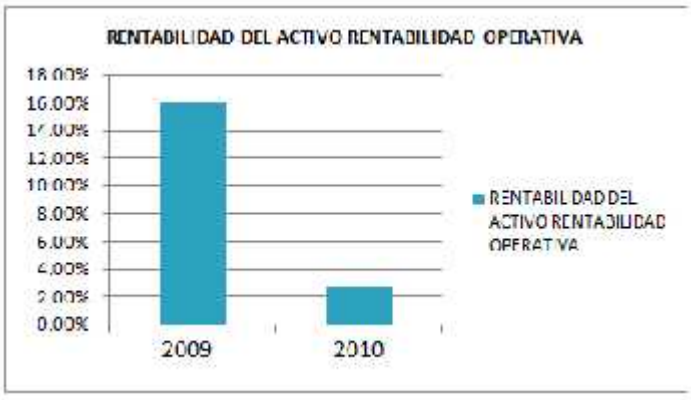
Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Análisis general. Al ser la liquidez una medida de capacidad de pago en el corto plazo que tienen las empresas, se convierten en un signo de salud financiera de estas, ya que a partir de ellas se realizan evaluaciones como las que hacen los bancos para acceder préstamos. Para EFITRANS TC S.A.S., hubo un aumento derivado quizá de la inmovilización o no manejo de inventarios; así mismo, aunque al final empieza a recuperar su cartera, esta no es suficiente para cumplir a tiempo con sus obligaciones con los proveedores, teniendo que recurrir a préstamos a corto plazo que generan altos costos financieros y que finalmente reflejan un grado de iliquidez importante teniendo que financiar sus operaciones con préstamos bancarios o extrabancarias. Hay que resaltar la importancia de otros activos corrientes como el efectivo, y principalmente las inversiones temporales que son inoficiosas en cuanto a la operación, pero que podrían ser una fuente de liquidez en momentos graves en los que la empresa empiece a perder beneficios, como créditos por el incumplimiento de plazos.

11.4.2 Análisis de Rentabilidad. La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una empresa y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su continuidad en el mercado y por ende el aumento de su valor, lo que se constituye en el aspecto más importante a tener en cuenta.

Rentabilidad del Activo, Rentabilidad Operativa. Esta rentabilidad da una idea de la eficiencia con que se aprovechan los recursos para generar un volumen de utilidades que sean suficientes para cubrir el costo de los pasivos y llenar las expectativas de los socios respecto al capital invertido. EFITRANS TC S.A.S., presenta una disminución muy importante del 13.49% por el aumento de los gastos, especialmente con el aumento de los salarios, lo anterior teniendo en cuenta que el estimativo de los activos para el 2009 fue de 16.12% y para el 2010 es de 2.63%.

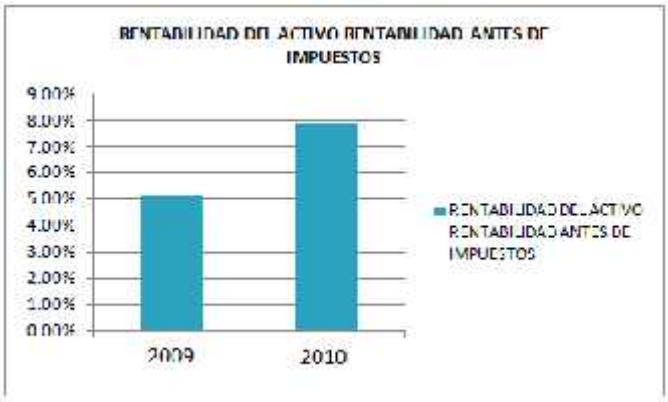
Gráfico 10. Rentabilidad del Activo Rentabilidad Operativa



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Rentabilidad del Activo Rentabilidad Antes de Impuesto. El indicador muestra que para el 2009 la rentabilidad fue de 5.11% y para el 2010 es de 7.83%, lo que significa que la empresa presenta un incremento en este indicador del 2.72% lo cual se debe básicamente al aumento de los ingresos no operacionales. Lo anterior teniendo presente que esta rentabilidad tiene en cuenta el efecto de las partidas no operacionales y de la corrección monetaria.

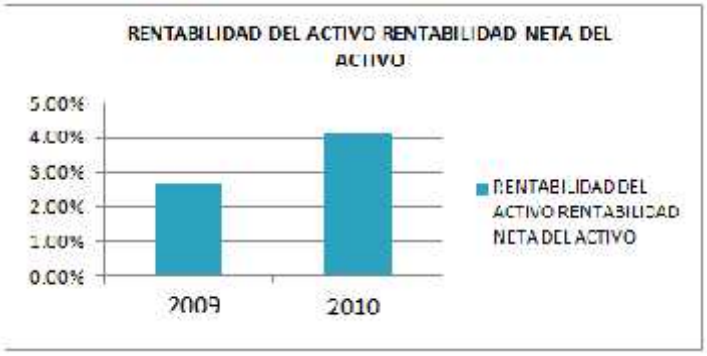
Gráfico 11. Rentabilidad del Activo Rentabilidad Antes de Impuestos



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Rentabilidad del Activo Rentabilidad Neta del Activo. EFITRANS TC S.A.S., presentó un aumento del 1.41% debido al incremento de otros ingresos, considerando que en el 2009 la rentabilidad fue de 2.68% y para el 2010 es de 4.09%.

Gráfico 12. Rentabilidad del Activo Rentabilidad Neta del Activo

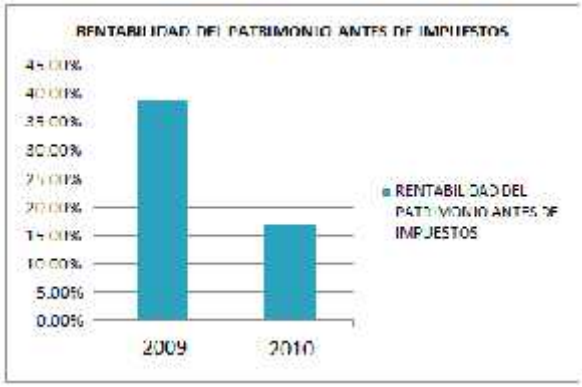


Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuesto. Es uno de los indicadores importantes para los socios porque permite medir el rendimiento que obtienen por cada peso que invierten. La empresa presenta una disminución del 21.81% debido

a que al aumentar el patrimonio, las utilidades antes de impuestos no lo hicieron en la misma proporción; considerando que en el 2009 el porcentaje fue de 38.69% mientras que para el 2010 es de 16.88%.

Gráfico 13. Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuestos



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Rentabilidad Neta del Patrimonio. El indicador muestra que EFITRANS TC S.A.S. tuvo una rentabilidad neta en el 2009 del 20.24% y para el 2010 es de 8.83%, apreciándose una disminución del 11.41% debido a que el patrimonio aumentó en mayor proporción a como lo hizo la utilidad neta. Esta rentabilidad es la tasa de interés que ganan los propietarios por su inversión. Este indicador está sesgado porque no se calculó la tasa impositiva.

Gráfico 14. Rentabilidad Neta del Patrimonio

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Análisis General. Una sana situación financiera implica que la rentabilidad del patrimonio, entendida como la tasa de interés que gana los socios pos su inversión, sea mayor al costo de la deuda, o lo que es lo mismo la tasa de interés que ganan los acreedores, ya que son los socios quienes asumen mayor riesgo que estos, por lo cual su compensación debe ser más alta. Es así como en EFITRANS TC S.A.S., se puede apreciar que a lo largo del periodo de análisis en

el año 2009 y 2010 la empresa no se encontró en la situación óptima porque no se cumplió la desigualdad de la rentabilidad, sin embargo en el 2010 se dio una tendencia más significativa, porque los indicadores así lo muestran.

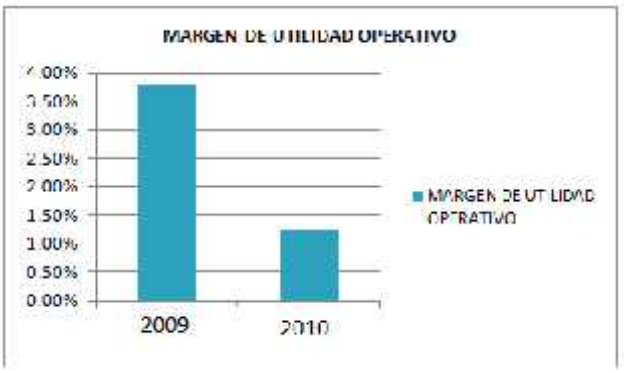
Margen de Utilidad Margen Bruto. La empresa presentó en el margen de utilidad bruto para el año 2009 el 20.33% y para el 2010 el 15.00%, se presenta una disminución del 5.33% por el mayor incremento porcentual del costo de la venta que en el aumento de las ventas.

Gráfico 15. Margen de Utilidad Margen Bruto

Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Margen de Utilidad Operativo. Disminuye notablemente en 2.55%, por el aumento de los gastos operacionales, tomando como referencia que en el 2009 el margen de utilidad operativo fue de 3.79% y en el 2010 fue de 1.24%.

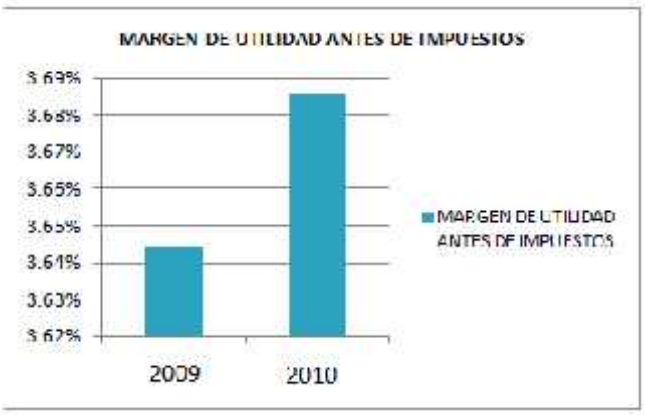
Gráfico 16. Margen de Utilidad Operativa



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Margen de Utilidad Antes de Impuesto. Puede considerarse que la empresa conserva la misma proporción del aumento de las ventas y la utilidad antes de impuestos. Fue representativo en 3.64% para el 2009 y para el 2010 en 3.69%.

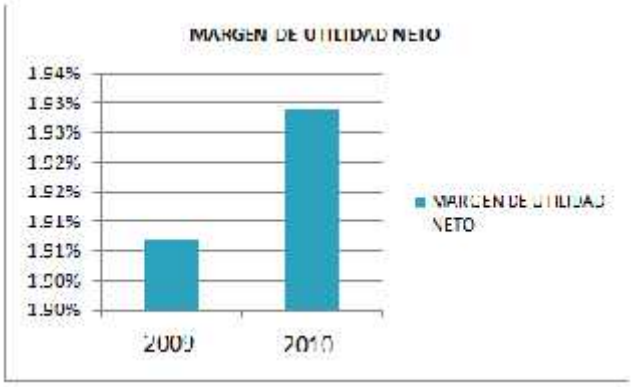
Gráfico 17. Margen de Utilidad Antes de Impuestos



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

Margen de Utilidad Neto. Para el segundo año se calculó una tasa impositiva igual al año anterior conservándose el mismo margen. El año 2009 fue de 1.91% y el 2010 mostró 1.93%. Este indicador está sesgado porque no se calculó la tasa impositiva.

Gráfico 18. Margen de Utilidad Neto



Fuente: Estados Financieros y Cálculos de las Autoras

11.5 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

Los índices de endeudamiento no sirven para diagnosticar a cerca de la buena o mala gestión de la empresa, solamente ilustran acerca del mayor o menor riesgo que esta asume con determinado nivel de deuda. No hay una medida precisa que nos diga si una empresa debe endeudarse o no y hasta qué monto, ya que en esta decisión prima el criterio de la gerencia en cuanto al riesgo que desea asumir al adquirir obligaciones. La empresa EFITRANS TC S.A.S., en relación a la deuda adquirida, como producto de sus operaciones, requiere de una decisión gerencial para lograr credibilidad en el mercado financiero y obtener los recursos necesarios que le permitan responder a sus obligaciones y compromisos con los acreedores, el nivel de deuda de la empresa limita su productividad, y su posicionamiento en el mercado en el cual opera.

El nivel de deuda de EFITRANS TC S.AS., tuvo una tendencia alcista en el 2009, con una leve reducción en el año siguiente; la tenencia alcista es preocupante porque indica que en el transcurso de los periodos debería disminuir la deuda y reflejarse la productividad. Frente a lo anterior, puede considerarse que la empresa está operando gracias a la financiación externa, por lo general costosa y que cada vez más se reduce la inversión en cuanto a participación de los socios quienes deberían de ser los más beneficiados. La situación conlleva a un alto riesgo porque indica que la empresa no está generando los recursos suficientes para cubrir la operación por sí sola, si no que depende en gran medida de lo que los acreedores estén dispuestos a prestarle; aún más, si la deuda sigue aumentando y la oportunidad para acceder con confiabilidad a las entidades financieras se limita puede entenderse que las deudas se cubren con más deudas adquiridas con otras fuentes externas que no son las ideales para financiar los compromisos corporativos.

Es importante aclarar que no es pecado financiero tomar deuda de fuentes externas, solo que esta debe partir de una planeación en la que se tenga en cuenta su destinación, su contribución para la empresa y el costo de mantenerla.

De otra parte hay que tener en cuenta que las obligaciones de corto plazo son mucho más costosas que las de largo plazo y que sostenerlas implica altos sacrificios para la empresa, como la venta de activos o la realización de proyectos de crecimiento; expectativas que para EFITRANS TC S.A.S. son viables para el 2011. Si se compara todo el nivel de deuda de la empresa con el patrimonio refleja la desproporción entre estas dos variables.

Como se puede analizar a partir de los indicadores la empresa debe proveer por la liquide ya que los recursos percibidos no son suficientes para responder a sus acreedores y el endeudamiento puede aumentar considerablemente; los resultados operativos no son satisfactorios y por consiguiente la empresa corre el riesgo de pasar a mano de sus acreedores.

La empresa en el periodo de estudio ha tenido un comportamiento muy fluctuante en lo referente a los indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, sin embargo se pueden observar unos indicadores positivos en algunas variables subsidiados por otro indicador. En este sentido se pudo analizar que la empresa tiene una aparente y mediana liquidez con base en los activos operativos pero cuando se analiza su composición se observa que la importancia del activo operativo se ve afectada por el mal manejo en el direccionamiento de los recursos, la poca oportunidad de endeudamiento, y la ausencia en el manejo de inventarios.

El nivel de endeudamiento es el indicador más preocupante de la empresa, para el caso de EFITRANS TC S.A.S., la poca liquidez y no disponibilidad de los recursos financieros para responder en el corto plazo a sus compromisos, comprometen la empresa y todo esto puede conllevar a su detrimento financiero propiciando una inminente salida del mercado.

12. PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL MANEJO FINANCIERO DE EFITRANS TC S.A.S.

12.1 COMPONENTES DE LA PROPUESTA

La situación real de la empresa, tomada para el análisis muestra la finalidad que tienen muchas compañías en materia contable y financiera, la cual solo se lleva para efectos de cumplir una normatividad y no como una fuente de información importante que puede conducir al logro de los objetivos de la empresa, por constituirse en una herramienta de acción necesaria e inmediata para tomar decisiones financieras y económicas. EFITRANS TC S.A.S., requiere de un plan de mejoramiento que permita direccionar sus recursos eficientemente, bajo las metas establecidas en la misión, y teniendo en cuenta las inconsistencias que se surgen del mal manejo financiero, ya que no cuenta con un plan estratégico en la actualidad.

Los elementos que integran la presente propuesta de mejoramiento se define en el establecimiento de: Objetivos del plan, actividades, plan de acción.

Para el año 2011, se planean cinco componentes con el fin de orientar de manera eficiente la gestión administrativa, contable y financiera de EFITRANS TC S.A.S. y proveer por la rentabilidad y posicionamiento en el mercado de los servicios en el que desarrolla sus actividades. Los componentes obedecen a: Recurso humano competente en el manejo contable, estrategias financieras, áreas competentes en decisiones financieras, fuentes de financiamiento, presupuesto a cinco años.

12.1.1 Objetivos de la Propuesta. Los objetivos de la propuesta de mejoramiento para EFITRANS TC S.A.S., de definen en los siguientes:

- Reorganizar administrativamente la empresa de tal manera que asuma como cultura organizacional la gerencia estratégica.

- Generar alianzas estratégicas con las distintas empresas del sector vinculados en otros proyectos de transporte especializado de personas para cumplir las metas esperadas por EFITRANS TC S.A.S.

- Establecer los manuales de funciones y responsabilidades de cada cargo.

- Proponer la proyección de un presupuesto tentativo en términos de beneficio incluyendo las metas de venta y manual de ejecución.

- Implementar el software administrativo al cien por ciento para darle mayor eficiencia a los procesos.

12.1.2 Propuesta de Mejoramiento para EFITRANS TC S.A.S.

Cuadro 7. Propuesta de Mejoramiento

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE Y TIEMPO DE EJECUCIÓN
Reorganizar administrativamente la empresa de tal manera que asuma como cultura organizacional la gerencia estratégica.	Divulgación y capacitación al interior de la empresa de los conceptos de gerencia estratégica y de direccionamiento, bajo los parámetros de la toma de decisiones, según los planes establecidos.	Elaborando un mecanismo que permita implementar los nuevos cambios administrativos, de tal manera que el personal no se sienta impactado de manera negativa. Reestructurando la misión y la visión de acuerdo al objetivo básico financiero y al objetivo del beneficio social. Ajustando las políticas gerenciales bajo los parámetros de la eficiencia y la eficacia.	Gerente Subgerente Director Administrativo Tiempo: Un año (Planeación estratégica)
Generar alianzas estratégicas con las distintas empresas del sector vinculados en otros proyectos de transporte especializado de personas para cumplir las metas esperadas por EFITRANS TC S.A.S.	Acercamiento con los directivos de otras empresas del mismo gremio. Programación de uniones temporales que den pié a la participación en contratos de cuantías significativas. Búsqueda de otras opciones de negocio para tener un efecto diferenciador en el mercado.	Con invitación formal, reuniones y encuentros de sensibilización de las nuevas normas que rigen el transporte. Protocolizando alianzas estratégicas antes notaría. Diversificando el portafolio de servicios.	Gerente Director Comercial Tiempo: Tres meses (planeación estratégica)
Establecer los manuales de funciones y responsabilidades de cada cargo.	Estructurando las funciones específicas de cada cargo en forma física.	Estimulando el sentido de compromiso, y apropiación corporativa y de confidencialidad.	Gerencia Subgerente Tiempo: Tres meses (planeación estratégica)
Proponer la proyección de un presupuesto tentativo en términos de beneficio incluyendo las metas de venta y manual de ejecución.	Elaborando una planeación de los gastos y costos asociados a la operación del negocio. Implementando políticas de venta alcanzables en el corto plazo y sostenibles en el tiempo.	Ejecutando el presupuesto planeado acorde con el flujo de caja disponible para los pasivos a corto plazo. Planeando la utilización de los recursos dando cumplimiento a las obligaciones del corto plazo. Creando una caja menor con su respectivo reglamento para cubrir los gastos menores.	Gerente Director Financiero Contador Tiempo: Seis meses (planeación estratégica)
Implementar el software que se tiene al cien por ciento para darle mayor eficiencia a los procesos administrativos, contables y financieros.	Actualizando los sistemas de información de la empresa.	Capacitando el personal relacionado con la gestión de archivo y manejo de software.	Director Comercial Asistente de Archivo Tiempo: Seis meses (planeación estratégica)

Fuente: Construcción de las Autoras del Estudio 2011

12.1.3 Presupuesto Estimado para EFITRANS TC S.A.S. El diagnóstico financiero conllevó al análisis del comportamiento de los principales manejos contables que afectan el desarrollo normal de las finanzas de la compañía, lo que permitió la formulación del plan de mejoramiento y de las proyecciones financieras, las cuales se vierten en bases para ejecutar las acciones propuestas bajo unas perspectivas que permitan alcanzarse en horizontes cercanos. Como el EBITDA es el indicador que corrige el efecto de la causación (depreciaciones, amortizaciones, entre otros) en la utilidad operativa tiende a ser mayor, ya que solo tiene en cuenta partidas efectivo, y no aquellas que son estimaciones. De esta manera se corrige la utilidad sobre todo en los últimos años en los cuales el gasto depreciación es relativamente alto por el gran volumen de efectivos. El nivel de cobertura más alto se da en los últimos 3 años, años en los cuales se incrementa en gran cuantía la utilidad operativa, siendo una perspectiva de crecimiento para la compañía.

Desde el punto de vista del FCL, puede considerarse que es atractivo para la empresa, como consecuencia de los efectos de los gastos, incluidos los impuestos que generen el crecimiento de las ventas, basado en la estabilidad que puedan tener los costos en la prestación de los servicios; además se tiene en cuenta la poca variación del KT estimado. De otra parte se aprecia que tienen gran impacto los gastos de depreciación y los supuestos iniciales de crecimiento en ventas, lo que permite considerar que las expectativas de EFITRANS TC S.A.S., basadas en el plan estratégico y en las proyecciones financieras estimadas para los próximos años (hasta el 2015), se verán reflejadas en el posicionamiento y crecimiento de la empresa, desde el objetivo básico financiero propuesto. Como se expresó anteriormente, el CK muestra un WACC con datos puntuales para cada año, la rentabilidad esperada, con incremento satisfactorio en los últimos 3 años.

Con las proyecciones de los estados financieros de EFITRANS TC S.A.S. se persigue la medición la valoración del efecto que sobre la actual situación de la compañía pueden tener diferentes alternativas de decisión financiera y económica de parte de los socios.

Cuadro 8. Proyección

Proyección	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas (Metodo de incremento porcentual)	1,393,475,276.00	2,107,851,068.00	3,186,457,661.32	4,036,948,012.98	4,836,638,558.46	5,485,073,817.39	6,051,951,855.25
Costos(Metodo de incremento absoluto)	1,140,233,963.00	1,791,673,407.80	2,475,112,852.60	2,813,832,575.00	2,927,405,815.80	2,956,739,126.00	2,961,477,738.04
Utilidad bruta	253,241,055.00	316,177,660.20	711,344,828.72	1,223,116,437.98	1,911,232,752.66	2,528,274,691.39	3,090,454,057.21
Gastos de administracion(crecimiento esperado+ipc	200,424,155.16	290,039,427.81	387,833,247.94	470,355,557.57	606,027,648.33	796,951,553.39	1,044,046,047.70
Utilidad operacional	52,816,899.84	26,038,232.39	347,511,580.78	801,760,930.41	1,305,105,104.32	1,735,323,138.29	2,046,408,019.51
Ingresos no op	675,583.34	105,427,853.82	105,427,853.82	107,564,939.17	112,943,249.13	118,825,695.34	121,566,456.20
Gastos no operacionales(intereses)	2,713,129.00	51,825,028.07	51,825,028.07	53,898,029.19	56,592,930.65	59,139,612.53	60,913,820.91
Utilidad antes de impuestos	50,779,339.18	77,691,058.14	399,114,436.53	855,427,870.39	1,359,545,422.80	1,794,309,221.11	2,107,060,654.80
IMPUESTOS	17,264,975.32	26,414,959.97	135,698,908.42	290,845,475.93	462,245,443.75	610,031,135.18	716,400,632.83
UTILIDAD NETA	33,514,363.86	51,276,118.17	263,415,528.11	564,582,394.46	897,299,979.05	1,184,278,085.93	1,390,660,021.97

ACTIVO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO DISPONIBLE							
Caja General	380 100.00	416,528.83	637,278.52	607 822.85	817 813.76	752 858.24	878 793.16
Bancos	4 994 269.18	555,799.10	847,296.44	807 889.86	1,126 951.24	1 000 742.30	1 301 362.18
Inversiones aportes cooperativas	2 000 000.00	2,000,000.00	3,029,940.77	2,917 524.90	4,009 091.90	3 014 090.00	4 099 702.75
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	7.374.360.18	2,970,327.93	4,544,525.72	4,333 047.50	6,044 456.94	5 397 520.22	6 979 918.37
DEUDORES							
Clientes	130 181 16 .00	73,388,273.00	119,932,019.63	114,351 017.85	158,515 899.85	111 651 477.15	184 203 111.38
Anticipo a proveedores	37 308 800.00	10,258,004.00	15,694,438.31	14,984 116.31	20,874 463.85	18 536 718.38	21 105 092.13
Anticipo de impuestos (Saldo a Favor Impto Renta)	19 509 000.00	93,304,000.00	142,539,730.41	135,965 896.99	185,886 103.77	168 424 228.88	219 018 342.65
Otras cuentas por cobrar	10 001 200.00	30,626,594.00	40,077,904.20	44,077 306.00	62,325 400.90	30 340 706.54	71 900 002.40
TOTAL DEUDORES	197 028,000.00	212,476,871.00	325,084,160.65	309,956 476.14	432,378 951.40	332 956 180.94	499 226 439.44
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	206.302.369.18	215,447,198.93	329,628,696.37	314,289 523.73	438,422 408.31	338 323 719.16	506 276 357.30
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO							
Muebles y Enseres	18 398 185.94	31,555,872.80	48,279,371.03	46,032 796.10	64,211 089.05	57 022 857.77	74 152 087.14
Equipo de computación y cómputo	10 728 915.00	10,728,915.00	16,414,986.11	7,825 549.84	21,830 782.29	19 387 878.79	25 211 877.41
Equipo de transporte		620,940,517.00	957,072,930.40	7,025 549.04	1,275,756 129.71	1,134 105 299.40	1 470 035 935.05
Depreciación Acumulada	- [illegible]	- [illegible]	- [illegible]	- [illegible]	- [illegible]	- [illegible]	- [illegible]
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	26.987.834.00	667,359,047.86	1,021,042,247.61	911,470 470.41	1,358,039 801.99	1,206,950,728.34	1,568,214,569.64
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	28.987.834.00	687,359,047.88	1,021,042,347.81	973,528 356.45	1,358,039 801.99	1,206 950 728.34	1 568 214 569.84
INTANGIBLES							
Licencias de operación	95 321 000.00	110,000,000.00	163,297,132.15	190,465 523.63	225,044 030.21	196 775 427.62	250 400 930.04
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	95.321.065.00	110,000,000.00	165,297,132.15	190,465 523.68	223,844 056.21	196 775 427.62	350 255 419.35
TOTAL ACTIVO(crecimiento de resultado neto)	327.611.283.18	982,806,216.81	1,616,968,126.12	1,418,283 402.86	2,020,307 066.63	1,794 019 876.12	2 332 876 897.17

PASIVO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
OBLIGACIONES FINANCIERAS							
Bancos Nacionales	6,000,000.00	11,352,466.52	17,368,982.96	16,590,722.59	23,101,856.94	20,514,467.18	26,676,949.51
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,000,000.00	11,362,166.52	17,363,982.96	16,690,722.69	23.104.856.94	20.614.467.16	26,676,949.61
PROVEEDORES							
Nacionales de Servicios	120,382,810.00	100 237,638.52	153,361,010.17	146,224,410.53	203 978 178.10	181 134 358.74	235,546,558.73
TOTAL PROVEEDORES	120,397,810.00	100,737,638.52	153,361,009.17	146,274,410.53	203.978.178.10	181.134.358.74	235,544,558.73
CUENTAS POR PAGAR							
Retención en la Fuente	146,005.00	459,151.00	702,489.37	689,799.14	934 347.46	829 708.51	1,078,950.38
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	146,006.00	169,161.00	702,489.27	686,799.11	934 317.18	828,703.54	1,078,950.38
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	126,530,015.00	112,049,255.04	171,432,491.40	163,454,932.25	228.014.401.52	202.470.524.40	263,302,458.61
LARGO PLAZO							
OBLIGACIONES FINANCIERAS							
Bancos Nacionales	6,500,134.00	53,448,503.00	81,774,855.71	77,989,487.53	108.794.836.89	96.584.100.25	125,597,664.63
Obligaciones con Particulares	38,000,000.00	289,397,547.00	442,770,787.56	422,196,582.80	588.906.309.65	522.955.592.68	680,049,831.98
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	44,500,134.00	342.846,030.00	524,545,643.27	500,136,070.47	697.673.145.54	619.539.692.93	805,647,496.61
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	44,500,134.00	342,846,030.00	524,545,643.27	500,136,070.42	697.673.145.54	619.539.692.93	805,647,496.61
TOTAL PASIVO(crecimiento de resultado neto)	171,036,849.00	464.895,285.04	695,978,131.67	663,691,002.66	926.687.327.06	822.018.227.34	1,068,949,955.22

PATRIMONIO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CAPITAL SOCIAL							
Capital Suscrito y pagado	85,000,000.00	85,000,000.00	85,000,000.00	215,498,617.15	260,566,736.56	260,566,736.56	260,566,736.56
TOTAL CAPITAL SOCIAL	85,000,000.00	85,000,000.00	85,000,000.00	215,498,617.15	260,566,736.56	260,566,736.56	260,566,736.56
SUPERAVIT DE CAPITAL							
Prima en colocación de acciones	45,000,000.00	45,000,000.00	128,493,617.15	47,068,119.41	54,428,646.26	54,428,646.26	60,205,997.94
TOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	45,000,000.00	45,000,000.00	128,493,617.15	47,068,119.41	54,428,646.26	54,428,646.26	60,205,997.94
RESERVAS DE CAPITAL							
Reserva Legal		2,657,233.92	4,065,499.82	256,628,361.12	407,863,626.34	407,863,626.34	407,863,626.84
Reservas Ocasionales		327,562,638.74	501,162,446.16	85,542,787.04	85,542,787.04	85,542,787.04	85,542,787.04
TOTAL RESERVAS DE CAPITAL	-	330,219,872.66	505,227,945.99	342,171,148.16	493,406,413.38	493,406,413.38	493,406,413.88
RESULTADOS DEL EJERCICIO							
Resultados de ejercicio	26,572,339.18	77,691,088.14	104,263,427.32	181,954,515.46	286,217,942.78	163,629,851.09	449,847,793.87
TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO	26,572,339.18	77,691,088.14	104,263,427.32	181,954,515.46	286,217,942.78	163,629,851.09	449,847,793.87
TOTAL PATRIMONIO(crecimiento de resultado neto)	156,572,339.18	537,910,960.80	822,989,990.45	784,692,400.18	1,094,619,739.48	972,031,647.79	1,264,026,942.25

	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	1,518,958,125.12	1,443,283,402.86	2,020,307,066.53	1,794,049,375.12	2,332,976,897.47
TOTAL ACTIVOS	1,518,958,125.12	1,443,283,402.86	2,020,307,066.53	1,794,049,375.12	2,332,976,897.47

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EVA							
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	33,514,363.86	51,276,118.17	263,415,528.11	564,552,394.16	897,299,979.05	1,181,176,035.93	1,390,660,051.97
INTERESES	2,713,129.00	51,825,028.07	51,825,028.07	53,828,029.19	56,502,330.65	60,131,672.53	60,913,800.91
UODI	36,227,492.86	103,101,146.24	315,240,556.18	618,480,423.35	953,802,309.70	1,243,317,808.46	1,451,573,852.88
DEUDA CORTO PLAZO	6,000,000.00	11,752,496.52	17,560,932.90	10,500,722.39	23,101,755.94	20,514,467.16	26,676,949.51
DEUDA LARGO PLAZO	44,500,134.00	342,846,030.00	524,545,643.27	500,136,370.42	697,673,145.64	619,530,892.93	805,647,405.61
TOTAL PATRIMONIO	156,572,339.18	537,910,960.00	822,989,990.47	784,692,400.18	1,094,619,739.48	972,031,647.79	1,264,026,942.25
CAPITAL (K)	207,072,473.18	892,109,457.52	1,364,994,616.63	1,294,329,493.19	1,815,394,540.96	1,612,065,007.00	2,096,351,298.37
(DEUDAS DE TERCEROS/TOTAL DE FINANCIANTS)	0.24	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
COSTO DE LA DEUDA	0.05	0.15	0.10	0.10	0.18	0.00	0.01
(1-TASA DE IMPUESTOS)	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66
(CAPITAL PROPIO/TOTAL DE FINANCIAMIENTOS)	0.76	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
COSTO DEL CAPITAL PROPIO ESTIMADO	0.17	0.36	0.36	0.12	0.23	0.06	0.13
WACC	0.14	0.26	0.21	0.10	0.16	0.05	0.10
EVA=UODI-(K*WACC)	8,132,674.74	- 125,246,052.28	- 16,865,256.50	487,534,424.55	568,009,385.21	1,140,243,506.45	1,244,017,404.61

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA							
UTILIDAD OPERATIVA	52,816,899.84	26,085,232.39	347,511,530.73	801,760,900.11	1,303,195,101.32	1,735,325,138.29	2,016,406,018.51
DEPRECIACION	839,268.94	886,056.94	1,325,044.93	1,263,384.37	1,782,379.08	1,585,037.82	2,035,151.06
AMORTIZACIONES	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
=	148,777,251.78	138,954,289.33	517,133,807.87	983,489,908.46	1,528,301,539.61	1,935,683,573.54	2,306,930,900.81

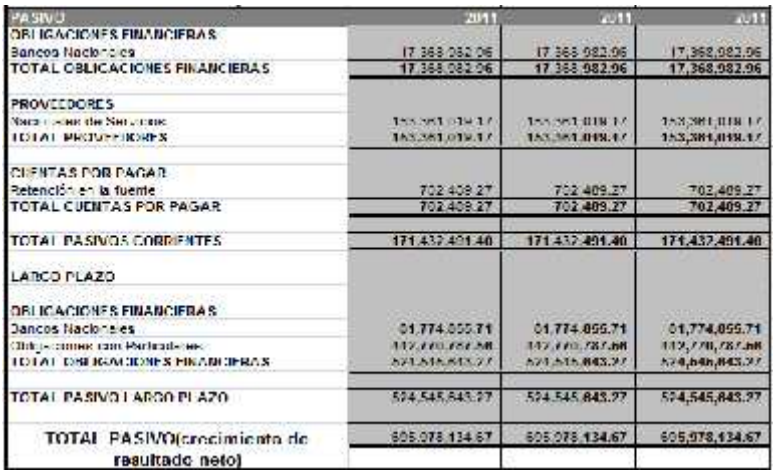
12.1.4 Escenarios Planteados para EFITRANS TC S.A.S. El nicho del mercado del servicio de transporte de pasajeros y con la nueva habilitación de servicio de carga en el que opera EFITRANS TC S.A.S., tiende a crecer en los próximos años proyectados lo que provee por la posibilidad de crecimiento para la empresa. Según estimaciones se considera que, el uso de las cifras proyectadas en el estado de resultados es bastante interesante porque muestra que EFITRANS TC S.A.S., es viable operativamente registrando para todo el periodo una utilidad

operativa EBITDA positiva de $347.611.680. Analizando los dos escenarios se aprecia un decremento del 40% en uno de ellos con respecto a la cuentas por cobrar, situación que es motivo de evaluación porque prevalece sobre el impacto de los créditos a los clientes con relación a la rentabilidad esperada del negocio, teniendo en cuenta que la recuperación de cartera en el tiempo pactado hace parte fundamental de la operatividad y disponibilidad de los recursos disponibles para cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos y proveer por la maximización de la riqueza de la empresa. El otro escenario, muestra un incremento del 50% en cuentas por cobrar, dicho escenario motiva a analizar la estrategia de EFITRANS TC S.A.S. para efectuar el cobro a sus clientes y concluir que la mejor opción está en la efectividad del recaudo a cartera y el establecimiento de fechas límites en pago a proveedores para incrementar el KTNO y generar liquidez y rentabilidad, como variables fundamentales para lograr el objetivo básico financiero, desde la solidez, la rentabilidad y la liquidez.

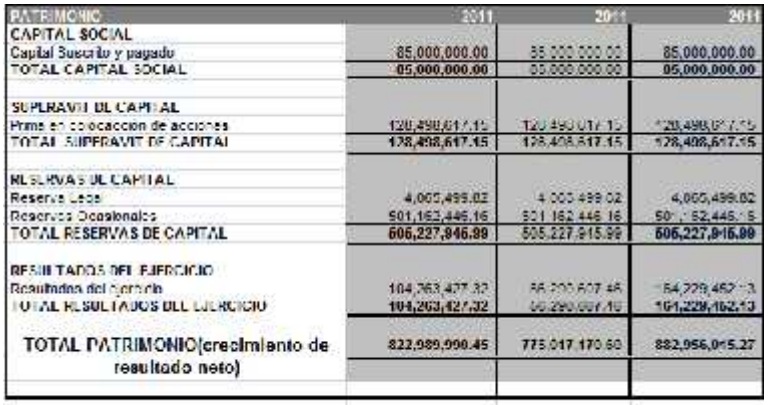
Cuadro 9. Escenarios

Proyección	2011	DECREMENTO DEL 40%	INCREMENTO DEL 50%
Ventas(Metodo de incremento porcentual)	3,188,457,681.32	3,188,457,681.32	3,188,457,681.32
Costos(Metodo de incremento absoluto)	2,473,112,852.60	2,473,112,852.60	2,473,112,852.60
Utilidad bruta	716,344,828.72	716,344,828.72	716,344,828.72
Gastos de administracion(crecimiento esperado+pc	367,833,247.94	367,833,247.94	367,833,247.94
Utilidad operacional	347,511,580.78	347,511,580.78	347,511,580.78
Ingresos no op	103,427,883.82	103,427,883.82	103,427,883.82
Gastos no operacionales(Intereses)	51,825,028.07	51,825,028.07	51,825,028.07
Utilidad antes de impuestos	399,114,436.53	399,114,436.53	399,114,436.53
IMPUESTOS	135,698,908.42	135,698,908.42	135,698,908.42
UTILIDAD NETA	263,415,528.11	263,415,528.11	263,415,528.11

ACTIVO	2011	2011	2011
ACTIVO DISPONIBLE			
Caja General	837,278.52	837,278.52	837,278.52
Bancos	847,298.44	847,298.44	847,298.44
Inversiones aportes cooperativas	3,059,948.77	3,059,948.77	3,059,948.77
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	4,644,526.72	4,644,526.72	4,644,526.72
DEUDORES			
Clientes	118,932,049.03	71,909,229.70	178,090,074.10
Anticipo a proveedores	15,681,103.34	15,681,103.34	15,681,103.34
Anticipo de impuestos (Saldo a Favor Impto Renta)	142,589,732.41	142,589,732.41	142,589,732.41
Otras cuentas por cobrar	46,857,804.26	46,857,804.26	46,857,804.26
TOTAL DEUDORES	325,004,169.05	277,111,349.79	385,050,194.46
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	329,628,695.37	281,655,876.51	389,694,720.18
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
Muebles y Enseres	40,279,371.03	40,279,371.03	40,279,371.03
Equipo de computación y computo	16,114,965.11	16,114,965.11	16,114,965.11
Equipo de transporte	867,672,906.10	867,672,906.10	867,672,906.10
Depreciación Acumulada	1,325,044.83	1,325,044.83	1,325,044.83
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1,021,042,247.61	1,021,042,247.61	1,021,042,247.61
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,021,042,247.61	1,021,042,247.61	1,021,042,247.61
INTANGIBLES			
Licencias de operación	168,297,182.15	168,297,182.15	168,297,182.15
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	168,297,182.15	168,297,182.15	168,297,182.15
TOTAL ACTIVO(crecimiento de resultado neto)	1,518,968,125.12	1,470,995,305.27	1,578,934,149.94



PASIVO	2011	2011	2011
OBLIGACIONES FINANCIERAS			
Bancos Nacionales	17,368,082.96	17,368,082.96	17,368,082.96
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	17,368,082.96	17,368,082.96	17,368,082.96
PROVEEDORES			
Nacionales de Servicios	153,361,018.17	153,361,018.17	153,361,018.17
TOTAL PROVEEDORES	153,361,018.17	153,361,018.17	153,361,018.17
CUENTAS POR PAGAR			
Retención en la fuente	702,409.27	702,409.27	702,409.27
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	702,409.27	702,409.27	702,409.27
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	171,432,491.40	171,432,491.40	171,432,491.40
LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS			
Bancos Nacionales	61,774,655.71	61,774,655.71	61,774,655.71
Obligaciones con Particulares	462,770,787.56	462,770,787.56	462,770,787.56
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	524,545,443.27	524,545,443.27	524,545,443.27
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	524,545,443.27	524,545,443.27	524,545,443.27
TOTAL PASIVO(crecimiento de resultado neto)	695,978,134.67	695,978,134.67	695,978,134.67



PATRIMONIO	2011	2011	2011
CAPITAL SOCIAL			
Capital Suscrito y pagado	85,000,000.00	85,000,000.00	85,000,000.00
TOTAL CAPITAL SOCIAL	85,000,000.00	85,000,000.00	85,000,000.00
SUPERAVIT DE CAPITAL			
Prima en colocacion de acciones	120,498,617.15	120,498,617.15	120,498,617.15
TOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL	120,498,617.15	120,498,617.15	120,498,617.15
RESERVAS DE CAPITAL			
Reserva Legal	4,000,499.02	4,000,499.02	4,000,499.02
Reservas Ocasionales	501,162,446.16	501,162,446.16	501,162,446.16
TOTAL RESERVAS DE CAPITAL	505,227,915.99	505,227,915.99	505,227,915.99
RESULTADOS DEL EJERCICIO			
Resultados del Ejercicio	104,263,427.32	66,200,607.46	154,229,452.13
TOTAL RESULTADOS DEL EJERCICIO	104,263,427.32	66,200,607.46	154,229,452.13
TOTAL PATRIMONIO(crecimiento de resultado neto)	822,989,960.45	775,017,170.60	882,956,015.27

TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	1,518,968,126.12	1,470,995,305.27	1,578,934,149.94
TOTAL ACTIVOS	1,518,968,126.12	1,470,995,305.27	1,578,934,149.94

	2011	2011	2012
EVA			
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	263,415,078.11	263,415,078.11	263,415,078.11
INGRESOS	51,825,028.07	51,825,028.07	51,825,028.07
UOIR	315,240,556.10	315,240,556.10	315,240,556.10
DEUDA CORTO PLAZO	17,368,982.96	17,368,982.96	17,368,982.96
DEUDA LARGO PLAZO	524,545,643.27	524,545,643.27	524,545,643.27
TOTAL PATRIMONIO	822,989,960.45	775,017,170.60	882,956,015.27
CAPITAL(K)	1,364,904,616.69	1,316,951,796.83	1,424,870,641.50
(DEUDAS DE TERCEROS/TOTAL DE FINANCIAMIENTO)	0.40	0.41	0.39
COSTO DE LA DEUDA	0.10	0.10	0.10
(1- TASA DE IMPUESTOS)	0.88	0.88	0.88
(CAPITAL PROPIO/TOTAL DE FINANCIAMIENTO)	0.60	0.59	0.62
COSTO DEL CAPITAL PROPIO ESTIMADO	0.36	0.36	1.36
WACC	0.24	0.24	0.87
EVA=UOIR-(K*WACC)	- 16,865,256.50	4[illegible]	- 921,527,436.61

	2011	2011	2012
EBITDA			
UTILIDA OPERATIVA	347,511,580.78	347,511,580.78	347,511,580.78
DEPRECIACION	1,325,044.93	1,325,044.93	1,325,044.93
AMORTIZACIONES	168,297,182.15	168,297,182.15	168,297,182.15
=	517,133,807.87	517,133,807.87	517,133,807.87

12.1.5 Seguimiento y Control. EFITRANS TC S.A.S., para orientar de manera eficiente los recursos y responder oportunamente a sus compromisos, debe valerse de las personas calificadas que operan en el área contable, financiera,

administrativa y estratégica, como parte fundamental de la alta gerencia; por lo tanto el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas económica y financieramente requieren de control permanente mediante la programación de reuniones al cierre de cada mes, con el fin de verificar el desarrollo ideal de los movimiento contables expresados en el balance general, estado de resultados, y estados financieros.

Las reuniones deben estar integradas por el Gerente, el Contador, el Revisor Fiscal, Director Financiero, y demás Personas comprometidas en el proceso y que se consideren fundamentales para responder a la interpretación de los procesos cuantitativos y cualitativos en los informes físicos, señalados anteriormente.

CONSIDERACIONES FINALES

No basta solo con rendir cuentas, preparar la información contable y tener listos los informes a tiempo, es muy importante tener siempre presente que la contabilidad es una fuente de información muy valiosa e importante para la gerencia, que apoya la gestión administrativa y la toma de decisiones dentro de la organización, por lo que no se debe reducir su papel solo a lo histórico, si no que por el contrario, hay que sacar provecho de ella y convertirla en una herramienta útil e imprescindible para todas las funciones que se desarrollan al interior y exterior de la unidad económica.

De esta manera resulta conveniente mencionar que el diagnóstico financiero integral desarrollado para la empresa EFITRANS TC S.A.S., es un instrumento ilustrativo, que permite valorar la razón del por qué con la información contable se pueden dar importantes recomendaciones y que a partir de la misma, la empresa puede prever muchos sucesos inesperados y al mismo tiempo garantizar su continuidad en el mercado en el cual desarrolla sus actividades, incluso aún cuando el mercado se torne cada vez más competitivo con el pasar del tiempo por la gran cantidad de empresas que acceden al mismo.

Sin embargo, aunque la información contable sea la base primordial para conocer lo básico de la empresa, no quiere decir que sea definitiva en cuanto se refiere a la situación financiera de la misma, ya que como se expresó anteriormente, no se puede reducir su papel solo a lo histórico, a hechos cumplidos y pasados que no precisamente fijan el rumbo de la empresa y predicen lo que sucederá en el futuro. De ahí la importancia del análisis integral, ya que se debe analizar la información cuantitativa y cualitativa y a partir de ella comenzar a diagnostica la situación de la empresa por medio del estudio de los signos vitales financieros, como los son la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento, para así realizar proyecciones.

Al analizar la situación financiera de EFITRANS TC S.A.S., es indispensable usar los indicadores estáticos y dinámicos de las finanzas, ya que son estos los que dan a conocer la realidad y el estado en el que encuentra la empresa desde el punto de vista contable, financiero, económico, administrativo y social; además permiten el cumplimiento del Objetivo Básico Financiero, en otras palabras, son los que determinan la salud financiera de la empresa y conducen finalmente a identificar las verdaderas debilidades y amenazas que vive la empresa, con el propósito de poder definir las estrategias de mejoramiento y control que redunden en la optimización de las fortalezas y oportunidades de la misma.

El diagnóstico financiero integral para EFITRANS TC S.A.S., se convierte en una muestra de los que se puede realizar con las herramientas disponibles del conocimiento enmarcado en las áreas de contabilidad, finanzas, administración, y gerencia estratégica.

CONCLUSIONES

La falta de generación de información útil y oportuna es una de las características de las organizaciones en Colombia, e involucra al recurso humano competente en el direccionamiento y toma de decisiones para llevar a cabo los procesos gerenciales y administrativos; Todas las decisiones financiera que se tomen deben partir de un análisis integral, ya que soluciones que se tomen en el presente pueden afectar gravemente el futuro desempeño, y una mejora en un indicador puede implicar serios problemas en otro indicador de importancia. EFITRANS TC S.A.S., ni cualquier otra empresa puede subsanar necesidades de liquidez con deudas de corto plazo, que deterioren los niveles de rentabilidad de la empresa y pongan en riesgo su continuidad.

La empresa EFITRANS TC S.A.S., amerita de la búsqueda de asesoría personalizada en materia financiera y de direccionamiento de los recursos, así como en la manera de obtener acceso a las fuentes de financiación y recuperar su credibilidad en el mercado financiero; porque en este aspecto es en el que las empresas muestran grandes falencias que redundan en erradas gestiones administrativas, equivocadas decisiones y mala orientación del negocio.

Es fundamental que la empresa y todos sus niveles organizacionales conozcan a fondo todos los procesos que se realizan, al igual que se enmarque la empresa en un entorno que la afecta y de la cual depende en gran medida la operación. El conocimiento interno y externo de la empresa es básico en el planteamiento de las estrategias gerenciales que la dirigen.

De otra parte el cumplimiento de la regulación mercantil y de las operaciones y acciones corporativas oportunas y generalizadas, conllevan a generar información de utilidad para que la administración tome las decisiones correctas y opere bajo estándares de calidad que garanticen el excelente funcionamiento ante las entidades reguladoras y ante grupos de interés de los cuales depende la organización.

Finalmente, la empresa de servicio de transporte de pasajeros y de carga EFITRANS TC S.A.S, debe adquirir sus compromisos financieros en términos de liquidez y rentabilidad, teniendo en cuenta la capacidad de endeudamiento y la financiación de los pasivos a largo plazo; no obstante las decisiones para orientar la contabilidad y las finanzas deben girar en función de la gerencia y del especialista en el manejo contable desde los parámetros de cifras reales.

BIBLIOGRAFÍA

CONTRERAS B, Marco E. y otros. Fenomenología de la empresa. Bogotá: Unisur, 1993. 328p.

CORREA G. Julio E. Análisis de Estados Financieros. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín, 1972

CHIAVENATO, Idalberto, Administración: Proceso Administrativo. Bogotá: MC Graw Hill., 2001. 415p.

GARCÍA S, Oscar León, Administración Financiera Fundamentos y Aplicación. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2009. 362p.

HORNGREN, Charles T. y otros. Biblioteca de Contabilidad Administrativa Tomo III. México: Prentice Hall, 1996. 503p.

HERNÁNDEZ S, Roberto y otros, Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, 1992, 505p.

PEÑALOZA, Pabón, Cesar Augusto, Grupo de Planificación Sectorial, Diagnóstico del Transporte 2009, Ministerio de Transporte, 2009.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Norma, 1989. 283p.

SERRANO, Javier y VILLARREAL, Julio, Fundamentos de Finanzas. Bogotá: MC Graw Hill, 1998, 242p.

SERNA G, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Legis, 1994. 374p